



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о.завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
_____ Янків М. Д
«___» лютого 2025 року

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «СТРАХОВА ГРУПА «Ю.БІЛАЙ-КООП»**

Студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Карпин Вікторії Олегівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

_____ (науковий ступінь, вчене звання)
_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

**«Розробка методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища
Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП»**

Студентки Карпин В. О. групи ММОА-21з
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.О.завідувача кафедри _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу

Янків М. Д.
«___» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Карпин Вікторії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Розробка методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП»**

Керівник роботи: Кульчицький Іван Іванович, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *26 вересня 2024 року №93*

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.3 і табл. 1.1-1.2 – обґрунтування розробки методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища

Рис. 2.1 – 2.8 і табл. 2.1. – 2.6 – аналіз організації внутрішнього середовища Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП»

Рис. 3.1 – 3.9 і табл. 3.1. – 3.2 – удосконалення внутрішнього середовища підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затверджен-ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студентка _____ Карпин В. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Карпин В. О. Розробка методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 105 сторінок, включаючи 10 таблиць, 20 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи щодо поняття внутрішнього середовища підприємства та його вплив на діяльність організації, здійснено аналіз роботи за останні роки Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП»), запропоновано шляхи удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: страхівка, середовище, ризик, перестраховування, чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Victoria Karpin. Development of methodological approaches to the study of the internal environment (for example, a private joint-stock company "Yu.BI.AY-KOOP"). - The manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The volume of work is 105 pages, including 10 tables, 20 figures.

The theoretical and methodological bases concerning the concept of the internal environment of the enterprise and its influence on the activity of the organization are considered, the analysis of the work of the private joint-stock company "Yu.BI.AY-KOOP" has been carried out in recent years "), ways of improving the structural elements of the internal environment of the enterprise have been proposed.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: insurance, environment, risk, reinsurance, factors of influence, liquidity, financial factors, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Поняття внутрішнього середовища підприємства та його вплив на діяльність організації	11
1.2. Основні складові внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними.....	17
1.3. Методика наукового дослідження.....	33
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ВНУТРІШ- НЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «СТРАХОВА ГРУПА «Ю.БІ.АЙ-КООП»...	37
2.1. Загальна організаційна характеристика страхової компанії.....	37
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства.....	41
2.3. Характеристика внутрішнього середовища підприємства.....	49
Висновки до II розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Напрями розвитку нормативно-правового забезпе- чення внутрішнього середовища підприємства.....	63
3.2. Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства.....	78
3.3. Шляхи удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства.....	81
Висновки до III розділу.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Внутрішнє середовище організації являє собою комплекс внутрішніх чинників, які безпосередньо впливають на процеси, що відбуваються в організації, та зазвичай є результатом управлінських рішень, а отже, підлягають контролю з боку керівництва. До ключових елементів внутрішнього середовища належать цілі, структура, завдання, ресурси, технології та організаційна культура. Всі ці чинники тісно взаємопов'язані, тому зміна одного з них неминуче впливає на інші. Наприклад, модернізація технологій не завжди призводить до підвищення продуктивності, якщо це негативно позначається на іншому аспекті, такому як персонал.

Результативність діяльності організації значною мірою визначається впливом зовнішніх чинників. Усвідомлення важливості зовнішнього середовища та необхідності враховувати його вплив виникло в управлінській практиці наприкінці 1950-х років. Це стало одним із ключових внесків системного підходу в науку управління, адже підкреслювалась потреба керівників сприймати організацію як єдине ціле, що складається з взаємопов'язаних елементів і перебуває у взаємодії із зовнішнім світом. Навіть за умов незначних змін у зовнішньому середовищі керівники мають враховувати його вплив, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішніх ресурсів, енергії, працівників і споживачів. Оскільки від керівництва залежить життєздатність організації, менеджер повинен ідентифікувати ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації, та запропонувати ефективні стратегії реагування на них.

Середовище функціонування підприємства вирізняється високою складністю, динамічністю та значним рівнем ризику ведення господарської діяльності.

Істотний вплив на організацію та функціонування системи управління будь-якого суб'єкта господарювання чинить зовнішнє середовище. Ступінь

цього впливу значною мірою визначає організаційну структуру внутрішнього середовища, використовувані методи, інструментарій, виділення об'єктів і суб'єктів контролю, а також розподіл їх повноважень. За таких умов ключовим завданням суб'єктів господарювання стає своєчасне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища через застосування сучасного управлінського інструментарію. При цьому ефективність управлінської системи залежить від детального розуміння особливостей внутрішнього середовища організації, її потенціалу та специфіки функціонування.

Аналіз середовища необхідний для визначення стратегічного курсу підприємства та його реалізації на практиці.

Отже, метою цієї роботи є дослідження внутрішнього середовища організації для ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства.

Важливість вирішення поставленої проблеми полягає в аналізі системи чинників внутрішнього середовища, які впливають на раціональне використання ресурсів задля досягнення фінансової стабільності, що, своєю чергою, дозволяє визначити способи підвищення ефективності управління підприємством.

Отримані результати дослідження можуть бути застосовані як основа для подальших наукових досліджень у цій сфері, а також у практичній діяльності підприємств. Вони сприятимуть удосконаленню системи управління витратами, що забезпечить підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю регулярного аналізу внутрішнього середовища організації.

Поточний стан і ступінь вивчення проблематики у спеціалізованій літературі. Питанням формування, функціонування та вдосконалення методологічних підходів до аналізу внутрішнього середовища організації присвятили свої дослідження як зарубіжні, так і українські науковці. Серед них слід відзначити таких фахівців, як М. Т. Білуха, Б. І. Валусь, П. Ф.

Друкер, К. Друрі, Н. Г. Данілочкіна, Г. В. Жаворонкова, Р. О. Костирко, Є. В. Мних, Л. В. Нападовська, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, В. С. Рудницький, Л. О. Сухарева, С. Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, В. О. Шевчук, М. Г. Чумаченко та інших. Значний внесок у дослідження цієї теми зробили також І. Ансофф, В. В. Уварова, Г. І. Киндрацька, Н. А. Янковський. Найдетальніша та найрізнобічніша класифікація чинників внутрішнього середовища була запропонована О. С. Віханським.

Водночас, попри значні наукові здобутки, сучасні умови здійснення господарської діяльності висувають нові виклики теоретичного та практичного характеру. Зокрема, актуальною залишається потреба у вивченні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на структуру і функціонування систем управління підприємствами.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес визначення методичних підходів для аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Предмет дослідження. Предметом цього дослідження є формування методичних інструментів для вивчення внутрішнього середовища підприємства.

Мета роботи та завдання. Основною метою дослідження є аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування організації.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі *завдання*:

- теоретичне уточнення поняття "внутрішнє середовище підприємства";
- оцінка впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства;
- аналіз ключових складових внутрішнього середовища організації та визначення їх взаємозалежності;
- розробка обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності взаємодії внутрішніх чинників підприємства.

Методи дослідження, які застосовуються в роботі. Методологічною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та іноземних фахівців.

Для досягнення визначеної мети було обрано основні загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: абстрактно-логічний, історико-економічний, а також статистичні методи.

Ключовими інструментами дослідження стали індексні методи, що застосовувалися для оцінки динаміки, а також методи розрахунку відносних величин, які використовувалися під час аналізу структури та відносних змін.

Наукова новизна. У ході виконання роботи було запропоновано способи підвищення ефективності проєкту, обґрунтовано доцільність впровадження розроблених підходів та методів. Отримані результати передані АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» під час проходження практики та найближчим часом будуть реалізовані для покращення ефективності функціонування підприємства.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до оцінки стану аналізованого підприємства на конкретному етапі його розвитку, а також у створенні стратегії для підвищення ефективності його діяльності в довгостроковій перспективі.

Інформаційна база дослідження базувалася на розробках науковців і фахівців у цій галузі, аналітичних даних звітності компанії, матеріалах з інтернет-джерел за досліджуваною темою та інформації, розміщеній на офіційному вебсайті АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП».

Структура магістерської роботи. Дослідження складається з трьох розділів загальним обсягом 105 сторінок, що включають 10 таблиць та 20 рисунків. Список використаних джерел нараховує 95 позицій..

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття внутрішнього середовища підприємства та його вплив на діяльність організації

Організація чи підприємство у своїй діяльності активно взаємодіє як із внутрішніми, так і з зовнішніми зв'язками, які формують відповідні середовища. Внутрішнє середовище формується під впливом багатьох чинників. З одного боку, це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку, значний вплив мають розміри організації.

Внутрішнє середовище організації включає п'ять ключових елементів: цілі, структуру, завдання, технології та персонал. Ці складові визначають виробничий процес і вимагають постійної уваги з боку керівництва. Без оцінки якісного й кількісного стану цих елементів неможливо створити конкурентоспроможне та стабільне підприємство в умовах ринкової економіки.

У внутрішньому середовищі будь-якої організації найчастіше виділяють п'ять змінних: організаційні цілі, структуру, технології, завдання та персонал. Люди, які об'єднують свої зусилля для досягнення поставлених цілей, є носіями не лише професійних знань та навичок, але й традицій, звичок та правил поведінки. Саме тому в організації формується особлива організаційна культура, яка стає джерелом конкурентних переваг.

Для розуміння ролі й значення кожного елемента внутрішнього середовища доцільно звернутися до концептуальної моделі існування організації. Як відкрита система, організація забезпечує свою життєздатність завдяки здатності ефективно трансформувати отримані із зовнішнього

середовища ресурси у готовий продукт (товари, послуги чи ідеї), який матиме попит серед суб'єктів зовнішнього середовища.

Згідно із системним підходом, будь-яка організація розглядається як відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечуються через елементи, що утворюють її основу. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації, яке формується та планується відповідно до особливостей її діяльності, цільової аудиторії, ринкової ситуації, умов господарювання тощо.

Керівники організацій створюють внутрішнє середовище, керуючись власними уявленнями про ті елементи, які можуть забезпечити ефективність функціонування й розвиток організації. Саме це зумовлює різноманітність підходів до структурування внутрішнього середовища. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять ключових складових: цілі, організаційну структуру, технологію, завдання та персонал, який реалізує ці завдання за допомогою відповідних технологій. Незалежно від галузі діяльності, характеру й структури зовнішнього середовища, виконання цих завдань є обов'язковим для будь-якої управлінської системи. В результаті вирішення зазначених завдань і формується внутрішнє середовище організації.

З точки зору системного підходу, організація як відкрита система функціонує і розвивається завдяки наявності певних елементів, що дозволяють їй адекватно й своєчасно реагувати на виклики з боку зовнішнього середовища. Ці елементи й утворюють внутрішнє середовище, яке залежить від численних факторів. З одного боку, це особливості ринку, відповідність вимогам якого є критично важливою, а з іншого – масштаби організації. Успішність великого підприємства залежить не лише від його розміру, а насамперед від ефективності управлінської системи, що дозволяє залишатися гнучким і орієнтованим на клієнтів, подібно до малих організацій.

Основним завданням будь-якої організації є забезпечення ефективного господарювання, і підходи до його вирішення можуть різнитися навіть за

однакових умов. Отже, внутрішнє середовище створюється керівниками на основі їхнього бачення того, як організація може забезпечити життєздатність і досягнення поставлених цілей у конкретному середовищі.

Організація забезпечує свою стійкість і життєздатність, ефективно трансформуючи ресурси, отримані із зовнішнього середовища, таким чином, щоб кінцевий продукт (товари, послуги, ідеї) знаходив позитивний відгук серед суб'єктів цього середовища та користувався попитом.

Система менеджменту, яка відповідає за проєктування процесу перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечення його функціонування, фокусується на таких ключових завданнях:

- визначення цілей діяльності організації;
- створення відповідної організаційної структури, яка забезпечить ефективну взаємодію всіх членів організації, враховуючи їхні функціональні обов'язки, для досягнення поставлених цілей;
- застосування технологій, що забезпечують оптимальне співвідношення між витратами ресурсів і отриманим результатом;
- відбір персоналу та розроблення дієвих механізмів мотивації, які поєднуюватимуть індивідуальні прагнення досягти власних цілей із необхідністю продуктивно працювати на досягнення організаційних завдань.

Середовище організації складається із сукупності умов і факторів, які діють як усередині організації, так і поза її межами, впливаючи на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під впливом елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище включає господарський механізм підприємства, який охоплює фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, торговельні, виробничі, управлінські та інші підрозділи.

Внутрішнє середовище організації – це система компонентів, взаємопов'язаних за допомогою певних структур у межах підприємства. Основними змінними внутрішнього середовища є цілі, завдання, структура, технології та персонал.

Цілі організації визначають бажаний кінцевий стан або результат, досягнення якого прагне група, працюючи спільно. Завдання організації – це передбачений обсяг роботи або її частина, що має бути виконана відповідно до встановлених методів і у визначені строки.

Структури організації представляють собою систему логічно побудованих взаємозв'язків між організаційними формами, які забезпечують реалізацію технологічних процесів переробки вхідних ресурсів. Вони організовані таким чином, щоб максимально ефективно сприяти досягненню поставлених цілей. Проектування організаційної структури завжди виконується у напрямку від вищих рівнів до нижчих. Спершу структура поділяється на великі сфери діяльності, далі – на менші команди, а потім – на конкретні функціональні завдання, що закріплюються за окремими виконавцями.

Технології можна визначити як процеси трансформації, які здійснюються в межах системи і включають розробку програм та впорядковане виконання операцій з ресурсами й інформацією для їх перетворення у необхідний кінцевий продукт.

Люди, які працюють в організації, є її персоналом, що має свої потреби, особливості характеру та емоції. Вони становлять центральний елемент функціонування будь-якої організації.

Взаємозалежність між внутрішнім і зовнішнім середовищами дозволяє організації мінімізувати негативний вплив їхніх складових на свою діяльність, а також розширювати власні можливості [2].

Внутрішнє середовище організації визначається керівниками на основі їхніх уявлень щодо того, які конкретні елементи сприятимуть її ефективному функціонуванню та розвитку. Це і є причиною різноманітності підходів до формування внутрішнього середовища організацій.

Як відкрита система, організація підтримує свою життєздатність, перетворюючи ресурси, отримані із зовнішнього середовища, на готову продукцію (товари, послуги, ідеї) для зовнішніх суб'єктів. Процес

перетворення ресурсів на кінцевий продукт планує та контролює система управління, яка орієнтована на вирішення таких основних завдань:

- визначення цілей організації;
- створення організаційної структури, яка забезпечить ефективну взаємодію всіх членів організації в межах їх функцій;
- залучення технологій, що гарантуватимуть оптимальне співвідношення витрат і результатів;
- підбір персоналу та розробка мотиваційних інструментів, які поєднуюватимуть особисті прагнення співробітників досягати своїх цілей із необхідністю ефективно працювати для реалізації цілей організації.

Незалежно від виду діяльності, складу та особливостей зовнішнього середовища, ці завдання є невід'ємною частиною функціонування системи управління будь-якою організацією, оскільки їх виконання впливає на формування її внутрішнього середовища. Тому основними компонентами внутрішнього середовища є:

- цілі організації та її структура;
- система технологій;
- персонал (людські ресурси);
- організаційна культура.

Отже, внутрішнє середовище організації являє собою складну сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, які знаходяться під контролем і регулюванням керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації включає п'ять основних складових: цілі, структуру, завдання, технології та персонал, тобто ті елементи, що визначають виробничий процес і вимагають уваги з боку управлінців.

Порівняльний аналіз дозволяє виявити основні внутрішні фактори конкурентоспроможності, що сприяють забезпеченню довготривалого функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного, змінного і часто ворожого зовнішнього середовища [4].

Завершуючи, варто згадати показники, що можуть бути використані для оцінки внутрішнього середовища підприємства чи організації.

Основні характеристики підприємства:

- імідж компанії, наявність чітко сформульованих цілей і стратегічних напрямків;
- ступінь самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, здатність змагатися з національними та міжнародними організаціями;
- "оптимальні розміри" компанії (рівень концентрації);
- складність і адаптивність виробничої системи (ступінь спеціалізації та потенціал для виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
- етап "життєвого циклу" підприємства та його окремих підрозділів; капітало-, науко-, трудомісткість продукції; додана вартість продукції.

Цей перелік факторів, що застосовуються для стратегічного аналізу, не є вичерпним, проте на практиці навіть ці показники зазвичай не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, що пов'язані зі збором і обробкою даних для їхнього розрахунку.

Кожне підприємство повинно розробити власні методичні підходи для аналізу свого внутрішнього середовища, що відображатимуть його специфіку, з можливістю розширення або скорочення відповідних факторних груп за необхідності. Основною метою при цьому є визначення "критичних точок" в діяльності та управлінні підприємством, що стають основою для формулювання пріоритетів у розв'язанні стратегічних завдань.

Внутрішнє середовище являє собою систему взаємозалежних елементів, де зміни в одному з компонентів неодмінно призведуть до змін в інших, причому не завжди в бажаному напрямку. Зовнішнє середовище складається з зовнішніх сил і чинників, які здійснюють значний вплив на діяльність підприємства та роботу менеджера.

Основне завдання менеджера полягає у створенні організаційного потенціалу таким чином, щоб забезпечити гармонійне співвідношення між його складовими. Це дозволить максимально ефективно використовувати ресурси підприємства та адаптувати його до вимог зовнішнього середовища, вчасно вносячи необхідні корективи у відповідь на нові умови, що виникають під час діяльності підприємства.

Частини внутрішнього та зовнішнього середовища можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність менеджера. Якщо ці фактори виявляються, аналізуються, класифікуються та своєчасно нейтралізуються, функціонування підприємства або фірми буде відбуватися без значних проблем. Якщо ж менеджер нехтує цими заходами, на підприємстві постійно виникатимуть труднощі. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища змушують менеджера завжди знаходитися в стані високої готовності до дій [3].

1.2 Основні складові внутрішнього середовища підприємства та взаємозв'язок між ними

Існують різні підходи до організації внутрішнього середовища в рамках підприємств. Зазвичай виокремлюють п'ять основних змінних, серед яких: цілі організації, її структура, технології, завдання, а також працівники, які виконують ці завдання, використовуючи відповідні технології в межах створеної структури для досягнення поставлених цілей.

Внутрішнє середовище підприємства включає такі компоненти:

- цілі підприємства;
- структуру підприємства;
- завдання підприємства;
- технологію підприємства;
- персонал підприємства.

Процес планування перетворення ресурсів на готову продукцію вимагає визначення цілей організації. Цілі підприємства є визначеними

планами, стратегією, що розробляється організацією для досягнення в майбутньому своїх завдань.

Цілі підприємства можуть передбачати зменшення витрат на виробництво, підвищення рентабельності, розробку нових і якісних продуктів, а також розширення ринку збуту своєї продукції. Організаційна структура повинна формуватися відповідно до цих цілей для забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками організації в межах виконуваних функцій, що сприятиме досягненню цілей.

Термін «ціль» є одним з основних понять у теорії управління. Розглянемо ці компоненти більш детально та з'ясуємо, як вони між собою взаємодіють.

Будь-яка діяльність людей, яка здійснюється свідомо, отримує стимул від мети (цілі). Ціль визначається як бажаний результат діяльності або стан об'єкта, до якого прагнуть досягти. Цілі організації формулюються як ідеальна модель бажаного стану системи у майбутньому, причому ймовірність їх досягнення оцінюється менеджерами з урахуванням множини факторів, що охоплюють як індивідуальні (рівень професіоналізму, взаємозв'язок мотивів і стимулів), так і зовнішнє середовище, яке впливає на функціонування системи. Зовнішнє середовище включає в себе обмеження, пов'язані з ресурсами та інституціями, в межах яких реалізація цілей є можливою.

Зазвичай організації визначають і реалізують кілька цілей, що є важливими для їх діяльності та розвитку. Це можуть бути цілі, орієнтовані на довгострокову перспективу, або короткострокові, що стосуються розв'язання економічних, технічних чи соціальних завдань, і можуть бути як пріоритетними, так і менш значущими.

Ціль обирається та формулюється як ідеальна модель бажаного майбутнього стану системи, і керівники оцінюють можливість її досягнення, враховуючи різні фактори – як особистісні (рівень професіоналізму,

взаємозв'язок мотивів і стимулів), так і зовнішні (ресурсні та інституційні обмеження) (див. рис. 1.1):

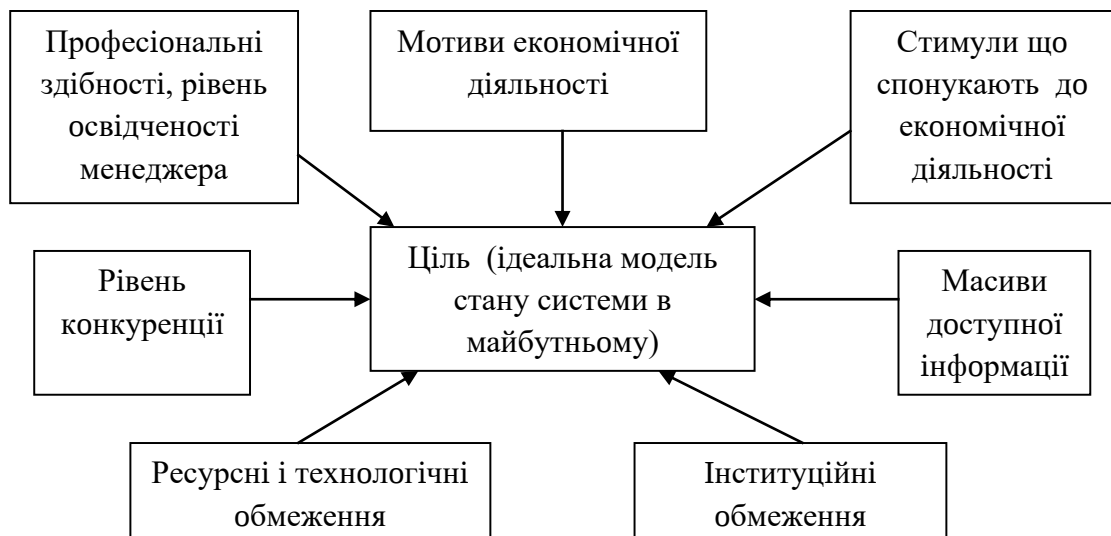


Рис. 1.1. Чинники що впливають на цілі підприємства*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Метою є бажаний результат або стан об'єкта, який є кінцевим досягненням діяльності. Вона завжди передуює усвідомленим діям людей, виступаючи як рушійна сила, що спонукає їх до активності, оскільки базується на їхніх потребах та інтересах. Цілі різних організацій можуть бути схожими або значно відрізнятися. Наприклад, підприємство, яке діє на комерційних принципах, має на меті отримання прибутку, тоді як некомерційні організації прагнуть вирішити проблеми, для яких вони були створені, в межах наданого бюджету. Зазвичай організації ставлять і реалізують кілька цілей, які є важливими для їхнього функціонування та розвитку (див. табл. [1.1]):

Таблиця 1.1

Класифікація цілей внутрішнього середовища підприємства*

Класифікаційна ознака	Групи цілей
За належністю до фаз життєвого циклу орган.	Створення функціонування і розвитку
За масштабами охоплення діяльністю	Глобальні, загальні та локальні
За періодом встановлення	Стратегічні, тактичні і оперативні
За своєчасністю постановки	Актуальні, малозначущі і другорядні
За ієрархічністю	Головні і забезпечуючі цілі організації і цілі підрозділів
За змістом	Організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні

За функціями	Маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові
За відношенням одна до одної	Гармонійні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Часто цілі, що визначають функціонування організації, можуть конфліктувати з цілями її розвитку. Для запобігання ослабленню або навіть розпаду організації, необхідно забезпечити їх узгодженість. Тому при постановці цілей особливо важливо враховувати їх взаємозалежність і загальну орієнтацію на спільну мету. Крім того, необхідно, щоб цілі були досяжними, оскільки в іншому випадку вони можуть мати демотивуючий ефект, а не надихати на досягнення.

Процес визначення цілей передбачає дотримання певної послідовності. Спочатку визначається основна, глобальна мета організації, після чого вона розкладається на підцілі, які визначаються сукупністю ресурсів, необхідних для досягнення головної мети. Ця процедура триває стосовно кожної підцілі, поки не буде досягнуто необхідного рівня деталізації для вирішення завдань на певному управлінському рівні.

Загальний набір цілей організації може стати основою для формування системи "управління за цілями", яка є важливим інструментом у менеджменті людських ресурсів.

Рівень досягнення цілей використовується як основа для винагороди працівників, а орієнтація винагороди на кінцеві результати допомагає мінімізувати надмірне втручання менеджера в робочий процес. Це, в свою чергу, підвищує відповідальність працівників за результати їхньої діяльності та сприяє розвитку їхньої самостійності і ініціативи.

Структура підприємства являє собою систему логічних взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними підрозділами, організовану таким чином, щоб максимально ефективно досягати поставлених цілей організації.

Структура організації є сукупністю елементів та їх взаємозв'язків, що дозволяє оптимально перетворювати входні ресурси у кінцевий продукт і досягати визначених цілей.

Структура організації виконує роль основи, яка з'єднує окремі її складові частини, що вступають у взаємодію, виявляючи свої специфічні характеристики. Формування організаційної структури та вибір її типу обумовлені рядом факторів, серед яких — особливості діяльності підприємства, що визначають необхідність виконання певних завдань, технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у готову продукцію, а також масштабність операцій.

Основою організаційної структури є розподіл праці, який не є випадковим і ґрунтується на тому, що кожен тип робіт доручається тим спеціалістам, які мають найбільшу кваліфікацію для їх виконання, відповідно до інтересів організації. Такий розподіл праці є спеціалізованим і може стосуватися як роботи з людьми, так і з машинами та інформацією. В залежності від характеру робіт, що визначають розподіл праці, розрізняють управлінську, виробничу та організаційну структури.

Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці, формує виробничу структуру підприємства. Ця структура в значній мірі залежить від обраного типу технології та включає групування завдань в межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), що з'єднані між собою єдиним технологічним ланцюгом.

Поряд із горизонтальним розподілом праці, важливим для організації є і вертикальний розподіл праці. Це дозволяє визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і створити скалярні ланцюги (ланцюги команд), через які здійснюється керівництво або надходить інформація до вищих рівнів управління. У цьому контексті мова йде про структуру апарату управління організацією. Структура управлінського

апарату визначає форму розподілу повноважень та відповідальності серед управлінців і формалізує їхні стосунки щодо цього розподілу.

Організаційна структура управління виконує інтегруючу роль між усіма зазначеними структурами. При її розробці спочатку визначають функції, які повинні виконувати працівники організації. Якщо організація має великі масштаби, то працівники, що виконують завдання в межах однієї функції, об'єднуються в спеціалізовані відділи.

Залежно від розміру та характеру діяльності підприємства, функції можуть бути або більш загальними (охоплюючи пов'язані види робіт, наприклад, фінанси та бухгалтерія), або більш вузькоспеціалізованими. Вибір цих функціональних областей значною мірою визначає потенціал організації для досягнення успіху. Завдання менеджера полягає в розробці такої організаційної структури, яка найбільш відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації, дозволить ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, раціонально та продуктивно розподіляти ресурси серед працівників, а також задовольняти потреби клієнтів та досягати встановлених цілей з високим рівнем ефективності.

Як зазначалося раніше, структура організації значною мірою залежить від технології, на якій базується процес перетворення ресурсів на кінцеву продукцію. Для багатьох підприємств саме технологія виступає основним фактором, що забезпечує їх конкурентні переваги.

Для ефективної роботи організації необхідно здійснити спеціалізований розподіл праці, при якому кожен вид діяльності передається тим фахівцям, які здатні виконати його найкраще.

Один із ключових аспектів менеджменту полягає в організації розподілу праці та координації дій виконавців, що дозволяє організації підвищити продуктивність у порівнянні з конкурентами. Горизонтальний та вертикальний розподіл праці стає основою формування організаційної структури.

Розподіл праці, на якому базується організаційна структура, може охоплювати роботу з технічними засобами, людьми та інформацією. Залежно від виду діяльності, на якому ґрунтується розподіл праці, можна виділити виробничу структуру, структуру управлінського апарату та організаційну структуру управління.

Виробнича структура формується через горизонтальний розподіл праці, що передбачає виділення окремих етапів технологічного процесу.

Виробнича структура передбачає групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, ділянок), які з'єднані єдиним технологічним ланцюгом.

Структура управлінського апарату визначається розподілом повноважень і обов'язків серед управлінських працівників. Вона включає в себе формальну ієрархічну підпорядкованість осіб на різних рівнях. Керівник вищої ланки безпосередньо здійснює контроль над групою підлеглих середнього рівня, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджери середнього рівня керують певною кількістю лінійних керівників нижчого рівня, і так далі, до самого нижнього рівня, що складається з виконавців.

Працівники, які підпорядковуються одному керівникові, утворюють його сферу контролю. Якщо число підлеглих стає занадто великим, здатність менеджера ефективно організовувати їх роботу знижується. Однак сферу контролю можна розширити за рахунок групування схожих завдань (наприклад, у торгових мережах можуть бути кілька відділів, які займаються продажем різних товарів, але сам процес продажу в них однаковий).

Особливістю організаційної структури управління є те, що в межах цієї структури відбувається групування управлінських завдань і розподіл повноважень між підрозділами, а не конкретними посадовими особами. Тобто, у структурі розподіляються повноваження, а не особиста влада.

Організаційна структура також забезпечує взаємодію між організацією та її зовнішнім середовищем, тому вона повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до постійних змін (див. рис. 1.2).

Структура організації значною мірою залежить від технологічних процесів, які використовуються для перетворення ресурсів у готову продукцію. Технологія є ключовим фактором, що впливає на конкурентні переваги організації. Технологія визначає процес перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

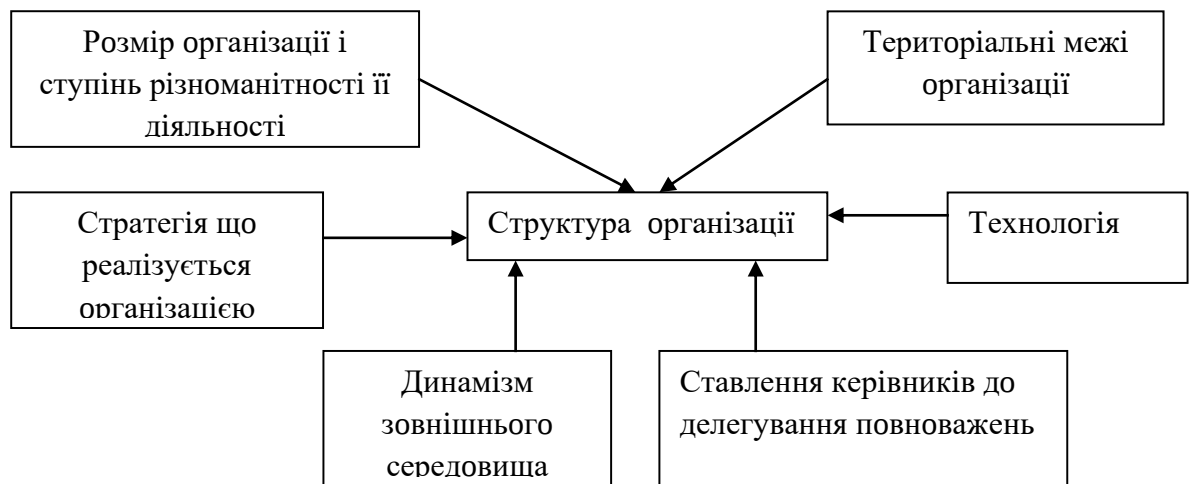


Рис. 1.2. Структура організації*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Технологія розвивалась через чотири основні етапи переворотів:

- промислової революції;
- впровадження стандартів;
- механізації й автоматизації за допомогою конвеєрних складальних ліній;
- інформатизації.

Кожен з цих факторів вніс корективи в процес виробництва продукції. Однак якщо перші три зміни здебільшого стосувалися виробничих аспектів, то четвертий трансформував підходи до вирішення завдань різного виду: від проектування нового продукту до інформаційного супроводження протягом його життєвого циклу.

Основною рисою сучасних технологій є їхня мінливість. Зокрема, в сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть за кілька місяців. Проте є технології, що мають стабільніший характер щодо змін.

Знаменитий американський експерт у галузі стратегічного менеджменту Ігор Ансофф виділив три рівні технологічної мінливості:

- стабільна технологія, що майже не змінюється протягом усього свого життєвого циклу (наприклад, виготовлення консервів та інших традиційних продуктів харчування);

- плідотворна технологія, яка постійно вдосконалюється;

- мінлива технологія, при якій впродовж життєвого циклу відбуваються зміни основних технологій (наприклад, телевізори, що, залишаючись незмінним елементом побуту, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

Зміни в технологіях вимагають коригування внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології підвищує конкурентоспроможність продукції, тому організація повинна оперативно оновлювати існуючі технології, аби не знизити свої конкурентні позиції;

- впровадження нової технології вимагає нових знань від працівників, що обумовлює необхідність їхнього навчання чи перепідготовки. Це може призвести до супротиву з боку деяких працівників, і організація може стикнутися з нестачею кадрів;

- нова технологія може істотно змінити склад і способи вирішення управлінських задач, що призведе до перерозподілу функцій і змін в організаційній структурі.

Технології одиничного, дрібносерійного та індивідуального виробництва є ефективними, коли для споживача важливі якість і унікальність товару.

Технології масового і великосерійного виробництва ефективні, коли головними критеріями є якість і низька вартість, а унікальність не є визначальним фактором.

Технології безперервного виробництва ефективні, коли потрібно безперервно виготовляти однакову продукцію великими обсягами (наприклад, крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Представлена класифікація дозволяє зрозуміти, яким чином взаємодія різних підрозділів організації залежить від використаної технології. Рисунок демонструє, що у випадку посередницьких технологій легко організувати взаємодію між підрозділами, оскільки вони не мають взаємозалежності. Достатньо лише розробити стандартизовані процедури, правила та інструкції, щоб забезпечити однакові результати виконання завдань у всіх підрозділах. Координація роботи послідовно взаємозалежних підрозділів у багатоланкових технологіях є складнішою, адже потрібно враховувати інтереси кожного підрозділу при постачанні ресурсів і їх проходженні через виробничі етапи. Найбільше ускладнює процес координації робота при інтенсивних технологіях, оскільки необхідно створювати спеціалізовані механізми інтеграції, організовувати регулярні наради для щоденної координації дій тощо. Як приклад, можна навести технологію розробки нового продукту і його просування на ринок.

Вищезгадані характеристики технологій дають можливість менеджерам створити таку організаційну структуру, яка найкращим чином відповідатиме вимогам використовуваної технології і буде найбільш ефективною для її обслуговування. Технологія є ключовим елементом у процесі виробництва продукту, забезпечуючи його конкурентоспроможність. Однак вибір технології повинен базуватися на потребах того ринку, для якого працює підприємство.

Серед основних наслідків зміни технології, які впливають на внутрішнє середовище організації, можна виділити такі:

- впровадження нової технології дозволить виробляти продукцію або надавати послуги, які будуть більш конкурентоспроможними, тому організація повинна вчасно визначити момент, коли наявна технологія вичерпала свій потенціал, і своєчасно впровадити нову, аби зберегти свої конкурентні позиції;
- нова технологія вимагатиме від працівників, які її обслуговують, освоєння нових знань, що призведе до необхідності їхнього навчання або перепідготовки. Однак деякі працівники можуть бути проти таких змін, що може спричинити дефіцит кадрів;
- зміна технології може істотно змінити склад та методи вирішення управлінських завдань, що потребуватиме перерозподілу функцій та змін в організаційній структурі.

Розглядаючи взаємозв'язок між технологією та організаційною структурою, можна зазначити, що для посередницьких технологій координація роботи різних підрозділів є менш складною, оскільки ці підрозділи не взаємозалежні. Для цього достатньо розробити стандартні процедури, правила та інструкції, що забезпечать однакові показники виконання завдань у всіх підрозділах.

Завдання підприємства визначаються як сукупність планів, сформульованих для досягнення певних результатів у встановлений термін:

- інтеграція технологій, які забезпечать оптимальне співвідношення витрат і результатів;
- добір кадрів та формування ефективних мотиваційних стратегій, які поєднують індивідуальні цілі працівників із потребами організації щодо досягнення її цілей.

Персонал підприємства складається з усіх працівників, залучених до процесу виробництва.

Координація діяльності підрозділів, що є взаємозалежними під час використання багатоланкових технологій, є складнішою, оскільки потрібно

враховувати інтереси всіх підрозділів при постачанні ресурсів і їх проходженні через різні виробничі етапи (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок виробничих технологій і організаційних структур

Показники	Виробнича технологія		
	Дрібносерійне виробництво	Масове виробництво	Безперервн і технології
Технічна складність виробничих технологій	Низька	Середня	Висока
Рівень централізації	Низький	Високий	Низький
Частина вищих керівників у загальній чисельності	Мала	Середня	Висока
Співвідношення кількості допоміжного персоналу і працівників основного	1/9	1/4	1/1
Норма контролю менеджерів першої лінії	23	48	15
Письмові (вертикальні) комунікації	Невелика частка	Переважаю	Невелика частка
Усні (горизонтальні) комунікації	Переважаю	Невелика частка	Переважаю
Структура в цілому	Органічна	Механічна	Органічна

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Внутрішньо-організаційні процеси на підприємстві, що формуються та регулюються менеджментом, охоплюють три ключових підпроцеси: координацію, прийняття рішень і комунікації.

Кадровий склад є основним ресурсом будь-якої організації. Менеджмент визначає кадри, встановлює систему взаємовідносин між ними, інтегрує їх у процеси колективної роботи, а також сприяє їх професійному розвитку, навчанню та кар'єрному зростанню.

Працівники, що працюють в організації, мають численні відмінності за різними характеристиками, такими як стать, рівень освіти, вік, національність, сімейний статус тощо. Тому менеджмент повинен організувати свою діяльність з кадрами таким чином, щоб сприяти покращенню результатів їхньої поведінки та роботи, одночасно мінімізуючи негативні наслідки їхніх дій.

Людські ресурси є центральним елементом внутрішнього середовища підприємства. Якщо раніше основна конкуренція між підприємствами

зосереджувалася на технічному прогресі, вдосконаленні технологій, організаційних структур та маркетингових стратегій, то сьогодні важливими факторами економічного успіху вважаються ефективне управління людськими ресурсами. Персонал є тим, що відрізняє підприємство від конкурентів. Успіх підприємства значною мірою залежить від того, хто і як виробляє продукцію, а також від ставлення працівників до своєї праці та організації.

Іноді працівники, які мають високий потенціал для виконання роботи з високою продуктивністю та ефективністю, не проявляють активності в організаційному середовищі, оскільки воно не підтримує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина з середніми здібностями в певному організаційному середовищі може розвиватися і покращувати результати своєї роботи. Це доводить, що організація має значний вплив на працівників, формує норми поведінки, створює ціннісні орієнтири і впливає на їхнє ставлення до роботи.

Чимало в команді залежить від лідера та обраного стилю управління. Як правило, для працівників, що займаються нетворчою діяльністю, ефективним є авторитарний стиль керівництва, тоді як для творчих працівників більш підходить демократичний чи навіть ліберальний стиль.

Основні чинники, що впливають на індивідуальну поведінку та успішність діяльності людини, представлені на рисунку 1.3.

Поведінка особистості визначається також її економічним становищем. Працівник, який має високий рівень доходів, отримує можливість для самовдосконалення, підвищення рівня освіти, що сприяє поліпшенню його професійної компетентності, а отже, підвищує його значущість для організації. Завдяки цьому він відчуває себе впевнено і незалежно.

На поведінку індивіда суттєво впливає й навколишнє середовище. Наприклад, при високому рівні безробіття організаційне оточення створює конкурентний тиск на кожну людину, що спонукає її до інтенсивнішої праці.

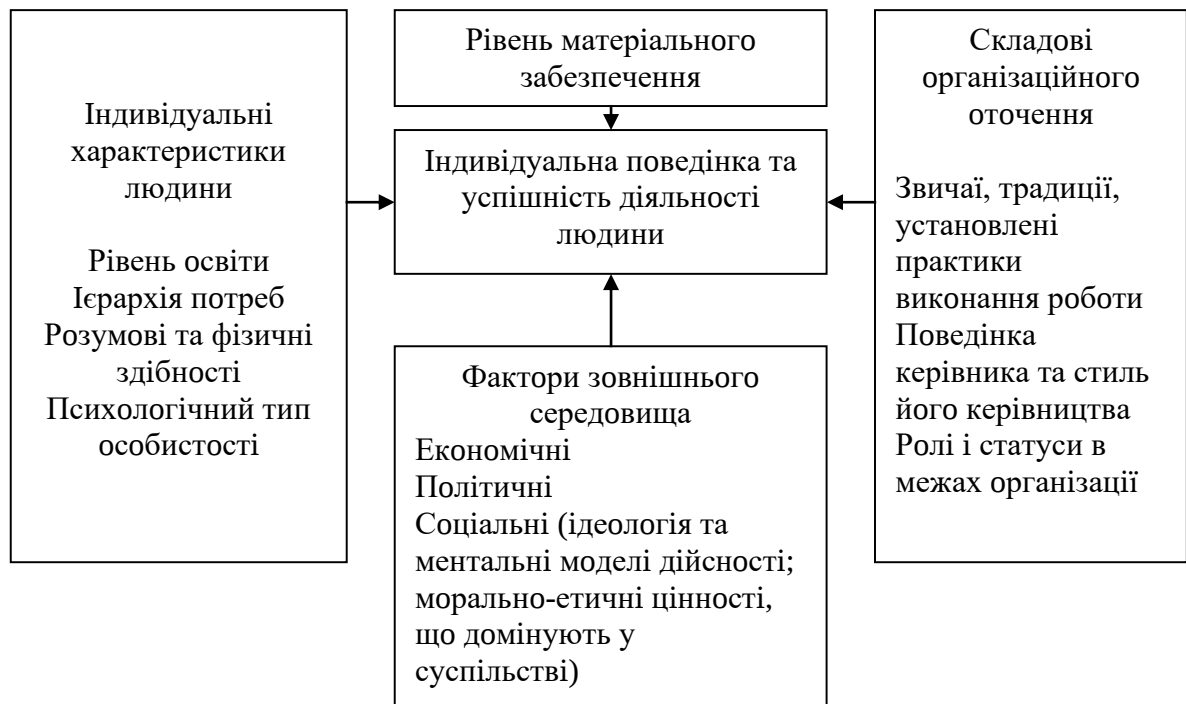


Рис.1.3. Чинники впливу на індивідуальну поведінку людини*

*Джерело: розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Водночас поведінка людей з нестійким психологічним типом та високими амбіціями може бути малокерованою, інколи навіть конфліктною стосовно цілей організації.

На поведінку людей також впливають звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та уявлення про типову поведінку, яка є гарантією успіху. З огляду на це, менеджери повинні звертати особливу увагу на індивідуальні характеристики працівників, що визначають їхній менталітет і проявляються у стосунках, ставленні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм і визнанні суспільних цінностей. Ці тенденції виражаються в тому, що:

- у межах окремої компанії та суспільства менеджмент обов'язково враховує соціально-культурні передумови та національні особливості;
- сучасний менеджмент набуває гуманітарного спрямування, переходячи від технократичного підходу (де головною вимогою є кількість і масовість) до впровадження соціально-культурних інновацій, що базуються на персонал-орієнтованих технологіях і врахуванні інтересів як окремих

індивідів, так і суспільства в цілому, з переміщенням акценту з примусу на взаєморозуміння, з стимулювання на мотивацію;

- підвищуються вимоги до управлінської компетентності працівника, його професіоналізму та здатності впроваджувати нові технологічні та інформаційні розробки;

- сучасний менеджмент виступає як культура, яка має свої цінності та традиції, при цьому цілі компанії набувають вторинного значення в системі цих цінностей, що визначають конкретні завдання.

Організаційна культура – це сукупність методів та правил, що сформувалися в процесі діяльності організації і дозволяють їй адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, а також формувати внутрішні відносини між працівниками. Вона концентрує політику та ідеологію діяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, а також соціальні цінності та норми поведінки. Елементи організаційної культури слугують орієнтирами для ухвалення управлінських рішень, контролю за поведінкою та взаємодією співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру позначають як корпоративну культуру. Формування організаційної культури є тривалим процесом, що включає в себе досвід працівників, результати їхнього виховання та врахування цілей організації. Загальна мета організаційної культури полягає в створенні здорового психологічного клімату, що сприяє об'єднанню працівників в єдиний колектив, який сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура включає в себе різноманітні складові, такі як символи, цінності, вірування та припущення. Зазначають три рівні організаційної культури.

Перший, поверхневий рівень, охоплює зовнішні, помітні факти, до яких відносяться архітектура, поведінка, мова, технології, гасла, а також усе те, що можна сприймати через органи чуття. Цей рівень дозволяє без

особливих труднощів виявити явища, хоча їх правильне тлумачення та інтерпретація у контексті організаційної культури часто потребує додаткових зусиль.

Другий рівень, підповерхневий, передбачає аналіз цінностей та вірувань, які сприймаються свідомо і залежать від бажань та вибору людей.

Третій рівень, глибинний, включає базові припущення, які визначають поведінкові патерни членів організації: ставлення до природи, розуміння часу і простору, взаємодія з іншими людьми та ставлення до роботи. Зазвичай ці припущення важко усвідомити без спеціального акцентування уваги, навіть для тих, хто належить до організації.

Можна виділити кілька основних характеристик організаційних культур, які дозволяють відрізнити одну культуру від іншої. Специфічна комбінація цих характеристик надає кожній організації свою унікальність та дає змогу її ідентифікувати. Серед головних ознак організаційної культури можна виділити: – відображення основних цілей організації у її місії;

- орієнтацію на вирішення завдань, пов'язаних з діяльністю організації або особистими проблемами її учасників;
- ступінь прийняття ризику;
- рівень балансу між конформізмом та індивідуалізмом;
- перевагу групових або індивідуальних методів ухвалення рішень;
- ступінь підпорядкованості планам і регламентам;
- орієнтацію на співпрацю або суперництво серед учасників;
- ставлення людей до організації — відданість або байдужість;
- орієнтацію на самостійність, незалежність чи підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтацію на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- спрямованість на стабільність або зміни;
- джерела влади та її роль; методи інтеграції;

– управлінські стилі, відносини між працівниками та організацією, методи оцінки працівників.

Культура організації є поєднанням суб'єктивних та об'єктивних елементів. До суб'єктивних належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди і міфи, що стосуються історії організації та життя її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, а також гасла.

Об'єктивні складові культури відображають матеріальний аспект діяльності організацій. Це можуть бути, зокрема, кольорова символіка, функціональність та оформлення внутрішніх приміщень, вигляд будівель, технічне обладнання та меблі.

Експерти виокремлюють дві основні характеристики культури:

- багаторівність. На поверхневому рівні розміщуються способи поведінки людей, ритуали, символи, дизайн, уніформа, мова, лозунги. Середній рівень складається з глибоко вкорінених цінностей і переконань. Глибинний рівень охоплює філософію організації;
- багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, включає субкультури окремих підрозділів або соціальних груп, що функціонують під «дахом» загальної культури (вони можуть конкретизувати, доповнювати її, співіснувати з нею або бути з нею в конфлікті). По-друге, організаційна культура охоплює субкультури різних напрямів і аспектів діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні відносини.

1.3 Методика наукового дослідження

Будь-яке дослідження ґрунтується на правильно обраній та обґрунтованій методиці його здійснення. Для успішного проведення дослідження недостатньо лише зібрати та накопичити дані; необхідно провести їх аналіз, зробити висновки, теоретичні узагальнення та підтвердити їх практичними результатами. Теоретична частина визначає основні напрямки розвитку суспільного виробництва, тоді як практика

перевіряє правильність або помилковість теоретичних припущень, що слугують критерієм істинності.

Методологія та основні принципи проведення комплексних наукових досліджень є наріжними каменями наукових досліджень. Методологічна основа конкретного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, враховує ключові досягнення національної та міжнародної економічної науки та відображає об'єктивну реальність вітчизняної економіки. Реалізація цієї методології здійснюється за допомогою різних методів дослідження.

Діалектичний метод є основою наукового пізнання загального, особливого та одиничного у їх розвитку та самозмінах, а також у взаємодії протилежностей, що має місце у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях. Це також передбачає системний підхід до аналізу основних принципів економічної науки.

Діалектичний метод пізнання не замінює спеціальних методів, а слугує їх методологічною основою та інструментом пізнання. Згідно з цим методом, явища і процеси розглядаються не ізольовано, а в їх розвитку, у взаємозв'язку і взаємозалежності. Саме завдяки діалектичному підходу можливе створення умов для багатоваріантних рішень конкретних проблем та вибору найбільш ефективного варіанту.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства ми використовували такі методи та техніки дослідження, як аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний та математичний методи.

Аналіз полягає в розкладі предмета чи явища на складові частини з метою їх детального вивчення окремо, а також дослідження взаємозв'язків між ними. Основним критерієм аналізу є порівняння показників за кілька років, динаміка змін протягом останнього періоду, а також порівняння фактичних (звітних) показників з плановими для певного підприємства. Вихідними даними для проведення аналізу є показники річних та

квартальних звітів.

Один із характерних аспектів методу економічного аналізу полягає у використанні системи показників. Вибір цих показників здійснюється на основі існуючої системи обліку та звітності. Метод має на меті забезпечити всебічне вивчення проблеми. Зокрема, при дослідженні внутрішніх умов підприємства аналізуються фактори, що впливають на його діяльність. Детальніше вивчення окремих аспектів передбачає розрахунок додаткових показників. Однією з особливостей економічного аналізу є розгляд діяльності підприємства в динаміці, що дозволяє виявити тенденції змін і визначити напрям розвитку підприємства або його окремих секторів. Важливим етапом аналізу є виявлення взаємозв'язку між чинниками і результатами діяльності. Така залежність повинна бути не тільки виявлена, але й кількісно визначена.

Однак сам по собі аналіз не охоплює всю проблему та не дає повної відповіді на поставлені завдання. Він має бути доповнений синтезом, який полягає в об'єднанні окремих частин об'єкта в єдине ціле, розглядаючи їх у комплексі. Без аналізу неможливий синтез, так само як і без синтезу неможливо здійснити повний аналіз та досягнути глибокого розуміння складних явищ природи й суспільства.

Монографічний метод дозволяє вирішити низку організаційних питань, оскільки використання цього підходу дає можливість правильно оцінити перспективи розвитку виробництва. Підприємства, що застосовують передові методи, демонструють найближчі шляхи розвитку, і тому їх форми та методи роботи стають зразком для багатьох інших підприємств.

Статистичний метод застосовується для аналізу масових даних, що дозволяють оцінити вплив різних факторів на кінцеві результати виробництва та отримати обґрунтовані відповіді на низку важливих запитань.

Дослідження економічних явищ і процесів передбачає не лише характеристику їхнього поточного стану, а й аналіз тенденцій розвитку, причинно-наслідкових зв'язків, а також розробку стратегічних рішень для підвищення ефективності виробничих процесів і вирішення соціально-

економічних проблем. Для цього застосовують розрахунково-конструктивний метод дослідження, за допомогою якого, враховуючи економічні умови та встановлені закономірності, визначають оптимальні варіанти розвитку явища.

Математичний підхід, заснований на застосуванні електронно-обчислювальної техніки, дає змогу вирішувати завдання, правильність розв'язку яких залежить від багатьох факторів і умов виробничого процесу, включаючи визначення оптимальної структури тощо. Завдяки використанню ЕОМ цей метод дослідження набуває більшої точності, що відкриває реальні можливості для кількісного вимірювання закономірностей економічного розвитку та дозволяє робити глибокі і обґрунтовані висновки [30].

Комбінація цих методів є важливим інструментом для виробничої діяльності, оскільки вона допомагає виявити недоліки і потенційні резерви, а також визначити шляхи вдосконалення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

Внутрішнє середовище організації являє собою набір елементів, які взаємопов'язані через певні структури в межах організації. Основними складовими внутрішнього середовища є: цілі, завдання, структури, технології та люди.

У межах внутрішнього середовища підприємства чи будь-якої іншої організації зазвичай виділяють п'ять основних складових: цілі організації, її структура, технології, завдання та люди, які об'єднують свої зусилля для досягнення визначених цілей. Люди не лише є носіями знань та професійних умінь, але й підтримують традиції, звички та правила поведінки, тому в організації формується певна організаційна культура, яка відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг.

Існує кілька підходів до аналізу внутрішнього середовища організацій. Зазвичай воно поділяється на п'ять основних складових: цілі організації, її

структура, технології, завдання та люди, які виконують завдання за допомогою відповідних технологій у межах організаційної структури з метою реалізації поставлених цілей.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації охоплює п'ять основних елементів: цілі, структуру, завдання, технології та персонал організації, що характеризує виробничий процес і є важливим для уваги керівництва, а також включає в себе організаційну культуру.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА СТРАХОВА ГРУПА «Ю.БІ.АЙ-КООП»

2.1 Загальна організаційна характеристика страхової компанії

Страхова компанія є складною системою, тому для її аналізу застосовується системний підхід, згідно з яким організація розглядається як сукупність підсистем, що логічно взаємопов'язані між собою. У сучасних умовах господарювання головними напрямками діяльності страхової компанії мають бути орієнтація на потреби клієнтів, вдосконалення якості страхових послуг, акцент на управлінні персоналом, розвиток корпоративної культури та традицій, а також створення ефективної мотиваційної системи для працівників. Оскільки цей підхід охоплює різні аспекти діяльності страхової компанії, її можна розглядати як сукупність таких основних підсистем: розробка нових страхових продуктів, продаж страхових продуктів, регіональний розвиток, фінансове управління та урегулювання збитків.

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «Ю.БІ.АЙ-КООП» (надалі АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП»)) є сучасною страховою компанією, яка надає широкий спектр страхових послуг. Вона займає одну з провідних позицій на українському ринку страхування в усіх сегментах. Компанія будує партнерські відносини, зокрема, через постійну комунікацію та аргументовані пропозиції, що сприяє підвищенню якості і зрозумілості взаємодії.

Надійність АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» на страховому ринку підтверджується високими рейтингами національних професійних організацій, зокрема, українським представництвом міжнародного рейтингового агентства Standard Rating (Лондон) було присвоєно рейтинг uaAA, що вказує на високий рівень фінансової стійкості порівняно з іншими українськими страховими компаніями.

Клієнтська база АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» налічує понад 2 тисячі підприємств, установ і організацій, а також фізичних осіб України. Серед них такі відомі компанії, як Український інститут промислової власності («Укрпатент»), ДП «Вугілля України», ТОВ ГК «Укргаз» НАК «Нафтогаз Україна», ТОВ «Слов'янські нафтопродукти», ТОВ «Перша ресурсна компанія».

У квітні 2024 року відбулися збори акціонерів двох великих українських страхових компаній – Товариства з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Укоопгарант» і Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ». На цих зборах акціонери обох компаній прийняли стратегічне рішення щодо об'єднання їх у нову потужну страхову групу, яка має на меті стати лідером на українському страховому ринку в найближчому майбутньому.

Основними завданнями нової страхової групи є забезпечення підтримки кооперативного руху в Україні та надання учасникам кооперативів ефективного, прозорого та доступного страхового захисту. З цією метою вже найближчим часом кооперативним організаціям України будуть представлені нові, інноваційні продукти, які найкраще відображатимуть принципи кооперативного руху – «Свій до свого по своє».

Статутний капітал товариства складається з визначеної кількості акцій з однаковою номінальною вартістю, корпоративні права за якими підтверджуються акціями. Товариство засноване шляхом об'єднання вкладів засновників (акціонерів) і діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про страхування», Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також інших законів та підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність.

Діяльність товариства здійснюється згідно з чинним законодавством України та відповідно до статуту.

Підприємство є юридичною особою за українським законодавством,

має окреме майно, самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, фірмові бланки, знаки для товарів і послуг, а також інші атрибути, необхідні для ведення своєї діяльності, зокрема печатки з найменуванням або з найменуванням і гербом.

Метою діяльності товариства є здійснення всіх видів страхування та перестрахування, як обов'язкових, так і добровільних, а також інших операцій, пов'язаних зі страховою діяльністю, для отримання прибутку.

Предметом діяльності компанії є страхування, перестрахування та фінансова діяльність, що охоплює створення, розміщення та управління страховими резервами. Згідно з цілями, визначеними в цьому статуті, товариство може здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України. Найвищим органом управління є загальні збори акціонерів, які повинні скликатися не рідше одного разу на рік і проводитися не пізніше 30 квітня року, що слідує за звітним (див. рис. 2.1).

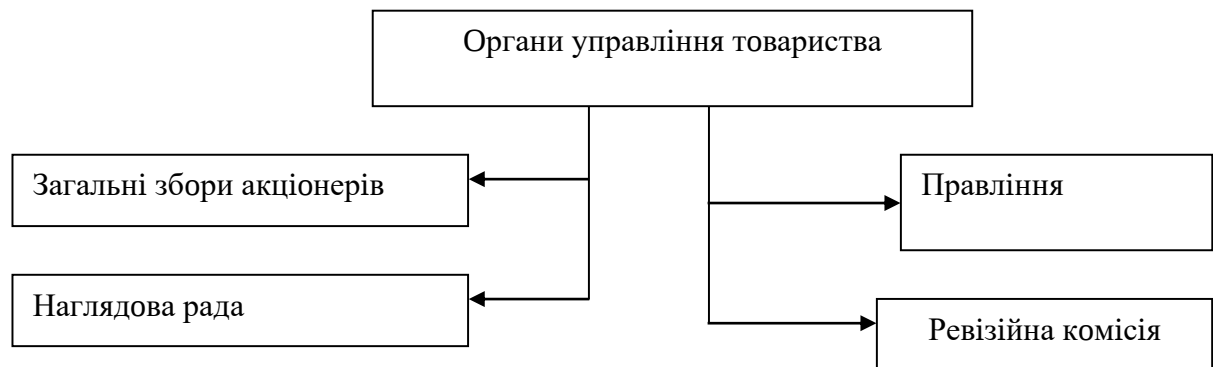


Рис. 2.1. Органи управління АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» *

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених та статистичної звітності

Позачергові загальні збори організовуються Наглядовою радою. До виключних повноважень Загальних зборів Товариства належать наступні питання:

- визначення основних напрямків діяльності Товариства та затвердження планів і звітів щодо їх виконання;
- внесення змін до Статуту Товариства;
- ухвалення рішення про анулювання акцій, викуплених Товариством;

- ухвалення рішення щодо зміни типу Товариства;
- ухвалення рішення про випуск нових акцій;
- ухвалення рішення про збільшення Статутного капіталу Товариства;
- ухвалення рішення про зменшення Статутного капіталу Товариства, а також про дроблення чи консолідацію акцій;
- затвердження регламенту для Загальних зборів, положень про Наглядову раду, Правління та Ревізійну комісію (ревізора) Товариства, а також внесення змін до цих документів;
- затвердження інших внутрішніх документів Товариства, якщо Статутом не передбачено інше.

Наглядова рада Товариства є органом, який забезпечує захист прав акціонерів, а також в межах своїх повноважень, визначених цим Статутом, здійснює контроль за діяльністю Правління Товариства та його регулювання. Порядок роботи, виплата винагороди, вимоги до членів Наглядової ради та їх відповідальність регулюються цим Статутом та Положенням про Наглядову Раду, яке є внутрішнім нормативним документом Товариства, затвердженим Загальними зборами.

Кількість членів Наглядової ради визначається на Загальних зборах. Члени Наглядової ради товариства обираються Загальними зборами серед фізичних осіб, які є повністю дієздатними, на термін три роки. Повноваження члена Наглядової ради набирають чинності з моменту його обрання на Загальних зборах товариства. Член Наглядової ради здійснює свої функції на основі рішення Загальних зборів, яке підтверджує його обрання, та відповідного договору з товариством. Договір підписує особа, яку уповноважили Загальні збори акціонерів від імені товариства.

Виконавчим органом товариства, що відповідає за керівництво поточною діяльністю, є Правління. До повноважень Правління входить вирішення всіх питань, пов'язаних із управлінням поточною діяльністю товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради.

Згідно з рішенням Загальних зборів або Наглядової ради, Правлінню можуть бути передані повноваження, що належать до компетенції Загальних зборів або Наглядової ради, за винятком питань, віднесених до їх виключної компетенції.

Правління підзвітне Загальним зборам та Наглядовій раді, виконує їх рішення та представляє товариство з усіх питань його діяльності, враховуючи порядок і обмеження, визначені цим Статутом.

Для здійснення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізійну комісію (ревізора). Ревізійна комісія (ревізор) обирається Загальними зборами серед фізичних осіб, які мають цивільну дієздатність.

Порядок формування Ревізійної комісії та вимоги до кандидатів і членів Ревізійної комісії (ревізора) визначаються в Положенні про Ревізійну комісію (ревізора) Товариства. Строк повноважень членів Ревізійної комісії (ревізора) становить три роки. Не можуть бути членами Ревізійної комісії (ревізором):

- член Наглядової ради;
- член Правління;
- корпоративний секретар;
- особа, яка не є повністю цивільно дієздатною;
- члени інших органів товариства.

2.2 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства

АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» функціонує на принципах самофінансування та самоокупності, несе повну відповідальність за результати своєї діяльності, а також за виконання зобов'язань перед замовниками, постачальниками, споживачами, а також публічними та приватними установами і бюджетними організаціями.

Річний план економічної, господарської, соціальної та фінансової діяльності може бути затверджений Загальними зборами акціонерів або

Наглядовою Радою.

Товариство укладає контракти з державними, приватними та спільними підприємствами, державними і громадськими організаціями, а також з громадянами.

При виборі предмета договору, визначенні зобов'язань чи інших умов господарських взаємовідносин Товариство діє в межах законодавства України.

Усі акції товариства є простими іменними. Зміна розміру Статутного капіталу здійснюється на підставі рішення Загальних зборів акціонерів. Збільшення Статутного капіталу може бути реалізоване через додатковий випуск акцій або підвищення номінальної вартості акцій відповідно до чинного законодавства України.

Збільшення Статутного капіталу Товариства за рахунок додаткових внесків здійснюється через розміщення додаткових акцій. Якщо ж збільшення відбувається без додаткових внесків, це здійснюється шляхом підвищення номінальної вартості акцій. Водночас збільшення Статутного капіталу Товариства, якщо є викуплені акції, не допускається.

Однією з обов'язкових умов для збільшення Статутного капіталу є відповідність його розміру після збільшення вимогам чинного законодавства щодо мінімального розміру Статутного капіталу.

Зменшення Статутного капіталу може бути здійснене шляхом зменшення номінальної вартості акцій або анулювання викуплених Товариством акцій та зменшення їх кількості відповідно до чинного законодавства України.

Не дозволяється зменшення Статутного капіталу Товариством нижче встановленої законом мінімальної межі.

Статутний капітал товариства складається з внесків засновників (акціонерів) і становить сорок один мільйон сто тисяч гривень (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Статутний капітал АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» у 2024 році*

Акції товариства (за категоріями і типами)	Кількість акцій (штук)	Номинальна вартість однієї акції (грн.)	Загальна номінальна вартість акцій (грн.)	Частка акцій у статутному капіталі (%)
Прості іменні	4 110 000	10,00	41 100 000,00	100

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Збільшення Статутного капіталу Товариства здійснюється шляхом додаткового випуску акцій або підвищення номінальної вартості акцій відповідно до вимог чинного законодавства України.

Резервний капітал створюється для покриття збитків, а також для збільшення статутного капіталу, погашення заборгованості при ліквідації товариства та інших потреб. Його мінімальний розмір має становити 15 відсотків від статутного капіталу. Резервний капітал формують через щорічні відрахування від чистого прибутку або з нерозподіленого прибутку, згідно з рішенням Загальних зборів. До досягнення встановленого цього статутом розміру резервного капіталу щорічні відрахування не можуть бути меншими за 5 відсотків від суми чистого прибутку товариства за рік.

Фінансова звітність товариства складається в національній валюті України. Фінансові показники підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники підприємства у 2023р.*

Фінансові показники	Величина показника, млн. грн.
Активи	69,8
Статутний фонд	39
Власний капітал	40
Страхові резерви	26
Страхові платежі	68

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Фінансова звітність компанії, а також інші фінансові документи для звіту формуються згідно з вимогами законодавства України. Портфель страхових премій страхової компанії за 2024 рік представлений на рис. 2.2.

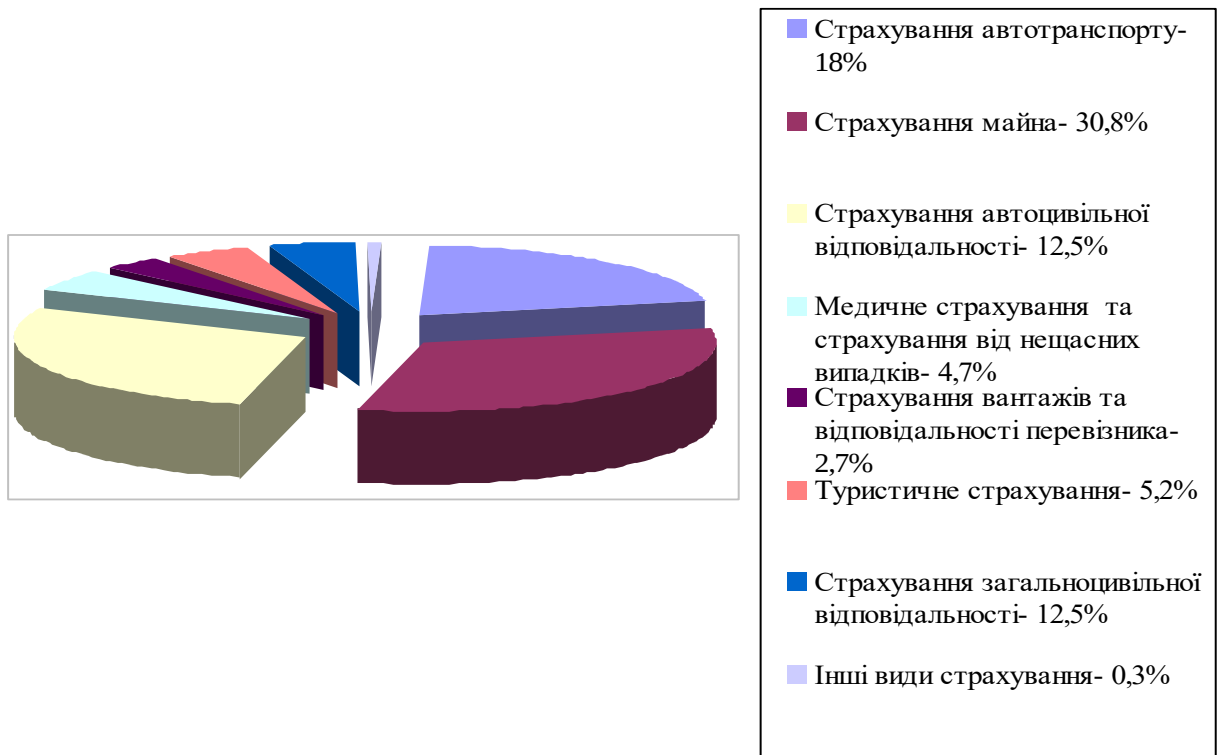


Рис. 2.2. Портфель страхових премій страхової компанії у 2024 році*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Залежно від виду діяльності можна виокремити фінансові результати від звичайної діяльності та результати від надзвичайної діяльності. Процес формування фінансових результатів різних видів діяльності полягає в порівнянні доходів та витрат для кожного з цих видів (див. табл. 2.3).

Прибуток від звичайної діяльності визначається як під час планування, так і на основі результатів господарської діяльності за відповідний період звітності. Планування прибутку є важливою частиною процесу фінансового планування. Точність розрахунку планового прибутку безпосередньо впливає на подальші етапи фінансового планування, інвестиційну діяльність, формування оборотних активів тощо.

Основний зміст фінансової діяльності підприємства полягає у виникненні грошових відносин, що супроводжують безперервний обіг коштів у вигляді витрат ресурсів, отримання доходів, їх подальшого використання, а також у взаємодії з постачальниками, державними органами та іншими учасниками.

Таблиця 2.3

Фінансові результати АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП»*

Стаття	2022 рік	2023 рік	Звітний рік до базисного
I.Фінансові результати			
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37900,8	27265,6	72
Страхові відшкодування	17208,2	16677,6	94
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20692,6	10588,0	90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5210,9	779,6	90
Валовий прибуток	15481,7	9808,4	60
Інші операційні доходи	5201,8	4364,8	82
Адміністративні витрати	17804,4	6844,9	94
Витрати на збут	12053,3	3725,2	108
Інші операційні витрати	8514,5	7032,4	87
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	17688,7	3429,3	76
Інші фінансові доходи	2263,1	767,0	77
Інші доходи	22600,9	15401,2	86
Інші витрати	35292,0	15401,2	71
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток	28116,7	2662,3	78
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1657,3	1114,4	68
Фінансові результати від звичайної діяльності: збиток	29774,0	3776,7	79
Надзвичайні: витрати	27,1	-	
Податки з надзвичайного прибутку. Чистий: збиток	29801,1	3776,7	79
II.Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	1007,5	441,6	140
Витрати на оплату праці	3443,0	1987,9	85
Відрахування на соціальні заходи	1364,1	734,1	130
Амортизація	375,5	92,1	104
Інші операційні витрати	37393,1	15126,4	67
Разом	43583,1	18382,1	111

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

До власних ресурсів відносяться фонди, що формуються з метою підтримки фінансової стабільності та забезпечення господарської діяльності, а також прибуток, отриманий у поточному та попередньому періодах.

Структура капіталу є змінною щодо якісного складу і зазнає змін протягом року внаслідок численних факторів, зокрема таких, як якість активів, використання прибутку, а також стратегія зростання капітальної бази і подібні аспекти. Частка власного капіталу в загальних ресурсах має досить

високу питому вагу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Формування власного капіталу АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП»*

Стаття	Статутний капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Разом
Залишок на початок року, (тис.грн.)	40000,0	-	27,0	40027,0
Скоригований залишок на початок року, (тис.грн.)	40000,0	110,2	27,0	40137,2
Чистий прибуток (збиток) за звітний період, (тис.грн.)	-	-	(-29801,1)	(-29801,1)
Разом змін в капіталі, (тис.грн.)	-	-	(-29801,1)	(-29801,1)
Залишок на кінець року, (тис.грн.)	40000,0	110,2	(-29774,1)	10336,1

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Доход є ключовим фінансовим показником та результатом діяльності суб'єктів, що забезпечує значну потребу в фінансових ресурсах. Тому для ефективного ведення господарства підприємств в умовах ринку важливо проводити планування, облік і аналіз розподілу прибутку.

Дані про надходження доходів страхової компанії за кварталами 2024 року наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Формування доходів страхової компанії у 2024 році, (тис. грн.)*

Показники	Усього	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Страхові платежі, усього	45982,6	7718,4	9896,6	12224,7	16142,9
від філій	17034,1	5945,5	3745,2	4007,1	3336,3
від страхувальників – фізичних осіб	32139,5	5712,9	7154,5	7841,5	11430,6
від перестраховальників	1753,2	391,0	447,9	482,6	431,7
Частки страхових платежів (премій, внесків), належні перестраховикам	1332,0	413,7	506,0	212,5	199,8
Резерви незароблених премій та залишки страхових платежів з державного обов'язкового страхування на початок звітного періоду	X	14525,7	13662,5	14067,3	15956,7
Резерви незароблених премій та залишки страхових платежів з державного обов'язкового страхування на кінець звітного періоду	X	13662,5	14067,3	15956,7	20186,2
Частка перестраховиків у резервах незароблених премій на початок звітного періоду	X	1471,9	1055,0	1276,1	515,9
Частка перестраховиків у резервах незароблених премій на кінець	X	1055,0	1276,1	515,9	382,6

звітного періоду					
Дохід від реалізації послуг з видів страхування, інших, ніж страхування життя (зароблені страхові платежі)	37900,8	7751,0	9206,9	9362,6	11580,3
Суми, що повертаються із технічних резервів, інших, ніж резерви незароблених премій	1379,1	0	0	1379,1	0
Частки страхових виплат і відшкодувань, компенсовані перестраховиками	151,2	0	0	0	151,2
Суми, що отримуються в результаті реалізації переданого страхувальником або іншою особою права вимоги до особи, відповідальної за заподіяні збитки	146,6	0	0	0	146,6
Інші операційні доходи	904,0	30,4	31,4	39,6	802,6
Фінансові доходи	263,1	236,8	198,0	33,5	1194,8
доходи від депозитів	263,1	236,8	198,0	633,5	1194,8
Інші доходи	2600,9	0	3811,9	267,3	345,7

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Для досягнення головної мети — максимізації прибутку — підприємство має здійснити певні витрати. Ці кошти спрямовуються на накопичення та використання різних видів ресурсів.

Оцінка витрат у грошовій формі є ключовим етапом у процесі оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Витрати страхової компанії у 2023 році, (тис.грн.)*

Показники	Усього	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Страхові виплати та страхові відшкодування	17208,2	3017,1	4996,2	3281,4	5913,5
Операційні витрати, інші та надзвичайні витрати					
Відрахування у технічні резерви, інші, ніж резерви незароблених премій	7442,3	3376,4	1627,0	0	2438,9
Відрахування у централізовані страхові резервні фонди	217,6	75,3	128,0	126,8	(-112,5)
Витрати, пов'язані з регулюванням страхових, які сталися у звітному періоді	1057,2	171,8	184,3	1410,7	(-709,6)
у тому числі на оплату судових затрат	40,9	0	0	0	40,9

на оплату експертних робіт	501,2	80,7	59,8	594,4	(-233,7)
на оплату послуг установ асістансу*	692,0	91,1	124,5	816,3	(-339,9)
Інші адміністративні витрати	17804,0	1930,6	472,8	9773,9	5626,7
Інші витрати на збут послуг	12053,3	1529,4	1461,6	5984,9	3077,4
Інші операційні витрати	6387,4	0,8	0	0	6386,6
Інші витрати	35292,0	-	3837,1	3567,2	27887,7
Надзвичайні витрати	27,1	-	-	-	27,1
Фінансові результати звичайної діяльності та надзвичайних подій (до оподаткування)					
Результат основної діяльності	-17688,7	-2320,0	368,4	-9796,4	-5940,7
Результат фінансових операцій	2263,1	236,8	198,0	633,5	1194,8
Результат іншої звичайної діяльності	-12691,1	0	(-25,2)	(-299,9)	-12366,0
Результат надзвичайних подій	(-27,1)	0	0	0	(-27,1)
Податки на прибуток від звичайної діяльності та на прибуток від надзвичайних подій					
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1657,3	286,4	95,3	35,8	039,8
Прибуток	45,9	0	245,9	0	0
Збиток	-30047,0	-2369,6	0	-9498,6	-18178,8

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Невизначеність у схемах, відсутність належного контролю та фінансової звітності, а також неефективне використання резервів великою кількістю осіб створюють умови для спотворення функцій страхових накопичень, формування фіктивних обсягів статутних фондів та резервів. Динаміка нарахованих страхових премій відображена на рис. 2.3.

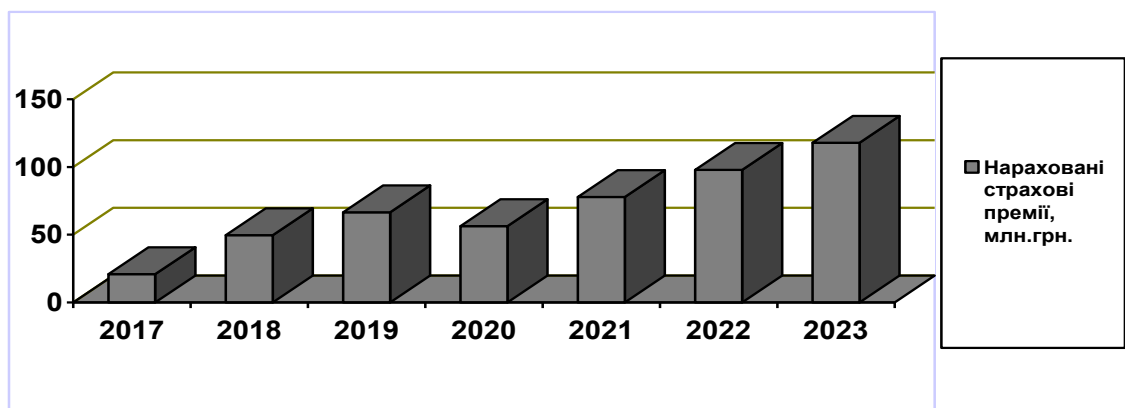


Рис. 2.3. Динаміка нарахованих страхових премій в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Коефіцієнт страхових виплат (співвідношення суми виплачених відшкодувань до нарахованих премій) за 2023 рік дорівнює 7,8 %, що вказує на високу надійність компанії (див. рис. 2.4).

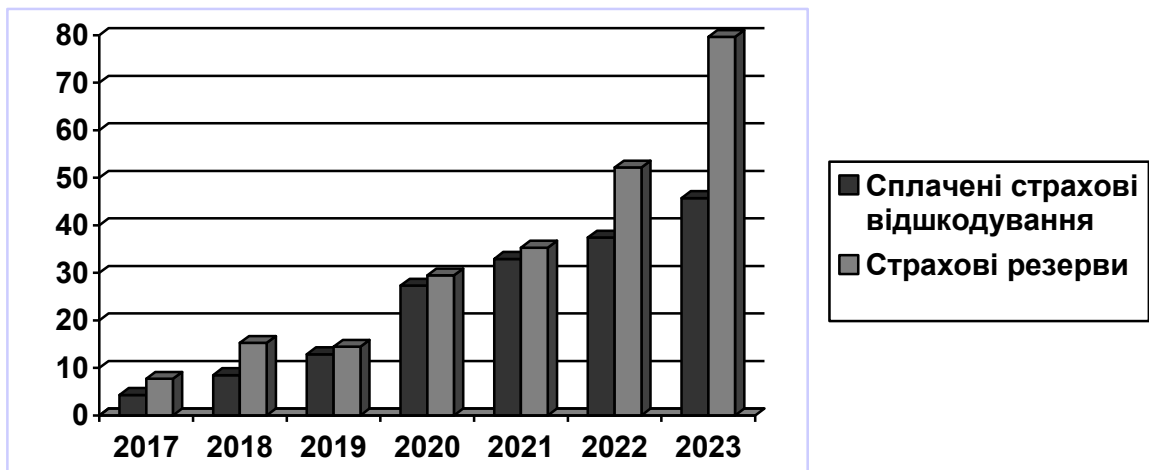


Рис. 2.4. Динаміка сплачених страхових відшкодувань та страхових резервів*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

У 2023 році компанія здійснила 121 563 виплати на користь застрахованих фізичних і юридичних осіб. Найбільші виплати було надано клієнтам у рамках страхування транспортних засобів.

2.3 Характеристика внутрішнього середовища підприємства

Швидкий розвиток українського ринку страхових послуг, посилення конкуренції серед страховиків та значний потенціал ринку вимагають від керівництва страхових компаній розробки і впровадження більш ефективної та інноваційної системи управління. Водночас на сьогоднішній день в Україні відсутні чітко розроблені підходи до стратегічного управління в рамках страхової компанії.

До основних складових внутрішньої структури страхового ринку належать:

- страхові продукти (послуги за конкретними типами страхових договорів);
- система організації продажу страхових полісів та стимулювання попиту на страхові продукти;
- гнучка тарифна система (ціни, пільги, знижки, націнки, штрафи, пені тощо);

- власна інфраструктура страховика;
- матеріальні та фінансові ресурси, які визначають становище страхової компанії, а також людські ресурси страхової компанії;
- фінансовий стан страхової компанії та рівень довіри до неї з боку фінансових установ;
- ліквідність страхового фонду.

Розглянемо детальніше деякі з цих елементів, що стосуються діяльності підприємства. Страхові продукти є специфічними послугами, що пропонуються на ринку страхування. Їхня ціна відображається у страховому тарифі, який формується на основі конкуренції, порівнюючи попит і пропозицію. Мінімальна ціна визначається умовами рівноваги між надходженнями до страхового фонду та виплатою страхових відшкодувань і сум, в той час як максимальна ціна залежить від потреб страховика.

Ціна конкретної страхової послуги залежить від величини та структури страхового портфеля компанії, ефективності інвестиційної діяльності, рівня управлінських витрат і очікуваного прибутку. Якщо вартість послуг страховика буде надмірно високою, це може призвести до втрати клієнтів на користь конкурентів.

Процес купівлі-продажу страхових послуг оформлюється через страхову угоду, а підтвердженням цієї угоди є страхове свідоцтво (поліс), яке страховик видає покупцеві (страхувальнику).

Різноманітність видів страхування, що надається страховою компанією, утворює асортимент страхового ринку. Система організації продажу страхових полісів включає продаж через представництва та агентства страхових компаній, через страхових агентів, альтернативні канали продажу, а також комбіновані форми.

Внутрішня структура страхової компанії включає:

- Представництва — це підрозділи компанії, які не мають статусу юридичної особи та займаються такими функціями, як збір інформації, реклама, репрезентація та пошук клієнтів, проте не здійснюють комерційну

діяльність;

- Агентства — підрозділи, що мають право виконувати всі функції представництва, а також проводити операції з укладання та обслуговування договорів;

- Філіали (відділення) — підрозділи, які також не є юридичними особами, і здійснюють свою діяльність відповідно до законодавства, нормативних актів, статуту та рішень загальних зборів акціонерів, ради директорів та президента компанії.

Всі елементи внутрішньої структури страхового ринку взаємопов'язані між собою. Вплив на один з елементів викликає зміни в інших. Тому керівництву страхової компанії необхідно враховувати ці взаємодії та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище оцінюється згідно з місією та цілями компанії, орієнтуючись на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів, які користуються страховими послугами. Основні завдання включають:

- пошук нових ринків збуту;
- розробка нових видів послуг та їх успішна реалізація;
- вирішення соціальних завдань і розробка інвестиційних програм, залучення інвесторів;
- модернізація існуючих послуг та розширення асортименту.

Основні цілі страхової компанії:

- забезпечення задоволення споживачів, підтримка постійного зв'язку для дослідження та задоволення їх поточних і майбутніх потреб та очікувань;
- освоєння нових конкурентоспроможних послуг, що відповідають вимогам споживачів;
- впровадження прогресивних технологій і вдосконалення виробничих процесів для підвищення якості послуг.

До основних елементів внутрішнього середовища, в рамках якого здійснюється діяльність страхових компаній, можна віднести такі складові: управлінський склад, кадри компанії, пропонований страховий продукт,

процес ціноутворення, маркетингові стратегії, організаційно-правові аспекти роботи страховика, фінансова стійкість і платоспроможність, рівень прибутковості, а також філософія та корпоративна культура компанії.

Фактори, що впливають на внутрішнє середовище страхової організації, представлені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Чинники впливу на внутрішнє середовище страхової компанії*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених та статистичної звітності

Управління страховою компанією є одним з ключових внутрішніх чинників, які значною мірою визначають ефективність її діяльності. Для страховика важливо налаштувати організацію систем і процесів у межах окремих функцій страхового менеджменту правильно та оптимально, забезпечуючи їх максимальну ефективність. Аналіз фінансової підсистеми страхової організації є важливим етапом внутрішнього аудиту.

Зв'язок між цілями та завданнями фінансового менеджменту страховиків показаний на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Завдання фінансової підсистеми страховика*

* Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

Для ефективного функціонування управлінського апарату страхової компанії потрібно досягти належної координації дій серед працівників, що реалізують спільні цілі та стратегію розвитку. Керівництво компанії повинно організувати чіткий розподіл обов'язків та завдань серед персоналу, а також визначити способи взаємодії між ними.

В Італії та Франції страхові поліси на 50% продаються через банки. У Великій Британії 50% угод з клієнтами здійснюється за допомогою телефонної мережі, у Німеччині 80% контрактів укладають співробітники філій та представництв, 13% – маклери і посередники, а безпосередньо страховики укладають лише 2%.

Персонал страхової компанії є основою її діяльності. Індивідуальні риси працівників (особистісні характеристики, соціально-психологічні установки), їх кваліфікація та мотивація – це ключові чинники, які визначають поведінку працівників в організації, що, в свою чергу, впливає на результати діяльності компанії.

Ціноутворення (система тарифів) на страхові продукти є важливим аспектом внутрішнього середовища страхової компанії. Прийняття рішень щодо тарифів включає встановлення загального рівня тарифів, їх коливань, взаємозв'язку між ціною та якістю послуг, важливості ціни для страховика, а також реакції на тарифну політику конкурентів тощо. Детальніше про фактори, що впливають на ціни страхової послуги та порядок визначення страхового тарифу, буде йти мова в наступних розділах навчального посібника.

Маркетинг внутрішнього середовища страхової компанії включає систему організації продажу страхових продуктів (страхових полісів), створення попиту на страхові послуги та розробку стратегії для їх просування. У процесі організації продажу страхової продукції компанія визначає спосіб реалізації послуг: через посередників, таких як страхові брокери або агенти, чи напряму кінцевим споживачам, використовуючи власну інфраструктуру, таку як агентства, філії та представництва. В останні роки з'явилися нові способи продажу страхових продуктів, зокрема банківський канал, прямі продажі через телефон та Інтернет. Зазначимо, що телефонні та банківські канали зазвичай використовуються для продажу простих страхових продуктів, тоді як Інтернет привабливий для просування масових видів страхування, таких як особисте страхування, страхування майна фізичних осіб тощо.

Страхування являє собою майновий інтерес страхувальника, пов'язаний з ризиком невиконання (повністю або частково) зобов'язань його контрагента, що виникають внаслідок укладених між ними цивільно-правових угод (контрактів, договорів).

Зовнішнє середовище страхового ринку — це комплекс взаємодіючих факторів, які оточують внутрішню структуру ринку і чинять на неї вплив. До елементів зовнішнього середовища можна віднести як ті, на які страхова компанія має можливість впливати, так і ті, на які вона впливати не може, але зобов'язана враховувати у своїй діяльності.

До факторів зовнішнього середовища організації, що безпосередньо впливають на її діяльність, належать ті, що визначають існування організації та результати її діяльності. Для страхової компанії до таких факторів відносяться страхова галузь, конкурентне середовище, клієнти (страхувальники), перестраховики, партнери компанії (асистанські компанії), профспілки та органи місцевої влади.

Український страховий ринок володіє значним потенціалом для розвитку: наразі застраховано лише близько 10% можливих ризиків, тоді як у більшості розвинених країн цей показник перевищує 90%. У 2022 році частка страхових премій, зібраних українськими страховими компаніями, складала приблизно 2% від ВВП, а у 2023 році – вже 4% (для порівняння, у країнах Західної Європи цей показник знаходиться в межах 9–10%). Середній розмір страхових премій на одного мешканця України становить близько 290 грн, тоді як у країнах Європи цей показник досягає 1341 євро.

В Україні офіційно зареєстровано понад 350 страхових компаній, але лише близько 50 з них активно ведуть страхову діяльність та конкурують на ринку. Через підвищення вимог до розміру статутного капіталу страхових компаній найближчим часом очікується активізація процесів злиття, поглинання та ліквідації дрібних гравців ринку, що призведе до скорочення загальної кількості страхових організацій у країні.

Економічна ситуація як у країні, так і в регіонах, де функціонує страховик, визначає умови для формування конкурентного страхового ринку. Стан економіки, стабільний чи нестабільний, суттєво впливає на ефективність роботи страхових компаній. У періоди економічної стабільності керівництво страхових організацій має можливість ухвалювати довгострокові рішення, спрямовані на розвиток бізнесу. Натомість в умовах економічної нестабільності увага зосереджується переважно на розв'язанні оперативних завдань.

Політичні фактори, які значно впливають на діяльність страхових компаній, практично не піддаються контролю на рівні окремої організації та

становлять значне джерело ризиків. Крім того, демографічні аспекти, такі як рівень життя населення, купівельна спроможність потенційних клієнтів та демографічні тенденції у суспільстві, також мають вплив на діяльність страховиків. Ці чинники слід враховувати насамперед при розробці нових продуктів і вдосконаленні існуючих програм особистого страхування.

Результати науково-технічного прогресу в ключових секторах економіки, рівень впровадження сучасних технологій та ступінь їх освоєння також мають враховуватися страховими компаніями у процесі їх діяльності. У цьому контексті забезпечення підприємств комп'ютерною технікою, телефаксами, засобами електрозв'язку, інноваційним програмним забезпеченням, а також модернізація бізнес-процесів і клієнтських технологій стають важливими елементами успішної діяльності страхових організацій на ринку та їхньою відповіддю на постійний розвиток науково-технічного прогресу.

Важливим чинником, що впливає на ефективність діяльності страхових компаній, є інституційне середовище або інфраструктура страхового ринку. Це середовище охоплює підприємства та установи, які сприяють реалізації страхової діяльності. Інфраструктура страхового ринку включає:

- комерційні банки, які надають послуги зі створення та обслуговування розрахункових рахунків для страхових компаній;
- страхових посередників, що забезпечують безпосередню взаємодію між страховиками та страхувальниками;
- партнерів у страховій сфері, які на договірних умовах беруть участь у виконанні окремих етапів технологічного процесу страхування (актуарії, страхові комісари, перестраховальні компанії);
- заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців для страхового сектору;
- організації, що надають послуги зв'язку;
- транспортні компанії та інші установи.

До факторів, на які страховики мають можливість впливати, належать:

рівень ринкового попиту, ступінь конкуренції, специфіка ноу-хау страхових послуг тощо, а також елементи інфраструктури страхового ринку, такі як правова та нормативна база, інформаційна та аудиторська мережі, наукове забезпечення, кадровий потенціал, система професійної освіти, професійна етика та мова спілкування.

Натомість до чинників, які не підлягають впливу з боку страхових організацій, відносяться демографічні характеристики населення, зокрема його чисельність, вікова та статева структура, сезонні міграції, купівельна спроможність населення тощо.

Ринок страхових послуг є відкритою системою, яка має здатність розширюватися або скорочуватися залежно від загального економічного стану в державі та рівня активності страхових компаній. Для аналізу зовнішнього середовища страхової компанії використовують оцінювання зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства (див. рис. 2.7).

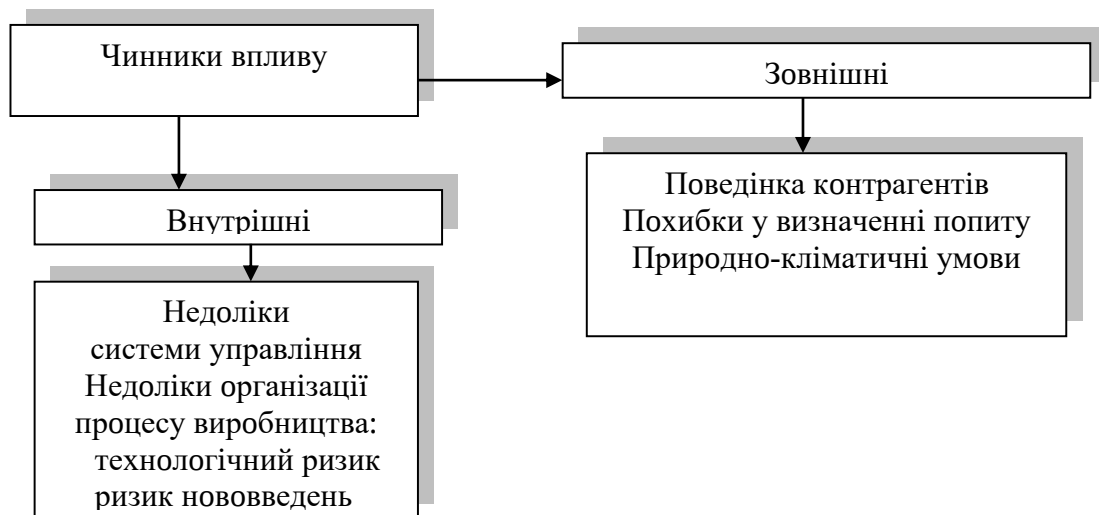


Рис. 2.7. Негативні чинники впливу на формування внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

Культурні чинники, які впливають на діяльність страхової компанії, охоплюють культурне середовище, що включає певні соціальні інституції та інші фактори, які формують основні цінності, переконання, уподобання та переваги споживачів.

Політичні чинники передбачають завдання держави щодо створення сприятливих умов для безпечного й прозорого функціонування підприємств у цій сфері, а також забезпечення ефективного контролю за їхньою діяльністю. До того ж необхідно усунути негативні наслідки, викликані нестабільною політичною ситуацією, яка погіршує інвестиційний клімат.

Науково-технічні чинники полягають у розвитку технологічного середовища, яке на даний момент не є сильною стороною галузі. Сьогодні реалізуються переважно організаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності надання послуг, а також розробляються нові інвестиційні проєкти, які планується запровадити найближчим часом.

Розмір страхової премії, а також ризикова надбавка, визначаються з урахуванням платоспроможності орендаря. Зважаючи на складність довгострокового прогнозування фінансового стану орендарів, страхові компанії проявляють обережність під час укладання договорів страхування лізингових операцій. Взаємозв'язки між учасниками таких кредитно-страхових відносин проілюстровані на рисунку (див. рис. 2.8).

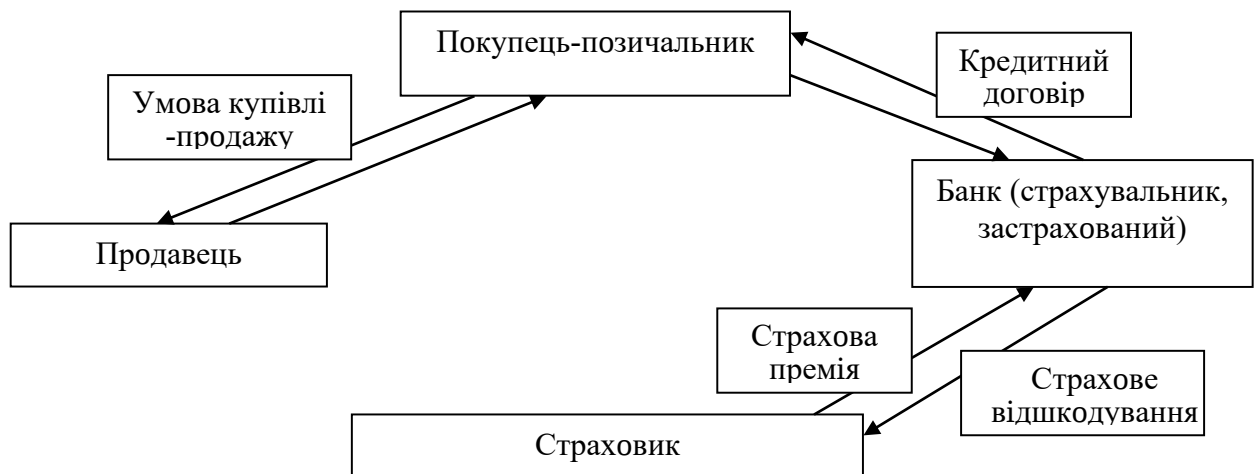


Рис. 2.8. Взаємозв'язків між учасниками кредитно-страхових відносин*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених та статистичної звітності

Цього року компанія запровадила послугу «Експрес-врегулювання» взаємовідносин із страховою компанією. Ця послуга дозволяє клієнтам

швидко отримати страхове відшкодування за договором КАСКО, використовуючи лише мобільний телефон та електронну пошту. Відвідувати офіс компанії більше не потрібно, адже виплата компенсації за ремонт транспортного засобу здійснюється протягом трьох днів. Щоб скористатися цією послугою, необхідно виконати такі кроки:

- з місця події зателефонувати на цілодобову «гарячу лінію» АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ» за номером (099) 554 2000;
- зареєструвати подію на «гарячій лінії» та дотримуватися інструкцій оператора;
- зробити фотографії пошкоджень автомобіля у денний час відповідно до рекомендацій оператора;
- надіслати якісні електронні фотографії, копії паспорта, ідентифікаційного коду страхувальника, свідоцтва про реєстрацію автомобіля та водійського посвідчення на електронну адресу компанії;
- отримати на електронну пошту розрахунок суми страхового відшкодування та заповнити формуляр для її узгодження і виплати;
- отримати відшкодування на вказаний банківський рахунок протягом трьох днів після подання заповненого формуляра.

Послуга «Експрес-врегулювання» діє за таких умов:

- страховий випадок не передбачає участі третіх осіб;
- про подію було повідомлено з місця її виникнення на цілодобову «гарячу лінію» АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ», а всі інструкції оператора виконані;
- попередній розрахунок відшкодування не перевищує 20 000 грн;
- страховий випадок відповідає умовам чинного договору страхування.

АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ» залишає за собою право вимагати оформлення стандартного пакету документів або проведення огляду транспортного засобу аварійним комісаром компанії, якщо документи викликають сумніви. У випадку, якщо вартість ремонтних робіт перевищує 20 000 грн., доплата страхового відшкодування можлива лише після огляду транспортного засобу

аварійним комісаром до початку ремонтних робіт.

У сучасній практиці кредитно-страхових відносин ініціаторами та безпосередніми учасниками договорів страхування можуть виступати банки, які надають кредити (з частковим їх погашенням) для придбання споживчих товарів. Формування страхових тарифів залежить від розміру початкового внеску покупця, кількості визначених періодичних платежів для погашення кредиту (строку його дії), а також від рівня надійності позичальника, який може значно змінюватися. Це спонукає страхові компанії до укладання страхових договорів, а банки — до видачі кредитів виключно на короткі терміни та в обмежених обсягах. Забезпечення необхідного рівня надійності у таких кредитних відносинах між кредитором і позичальником можливе за умови використання спеціального механізму забезпечення зобов'язань, а саме застави. Страхування кредитів, виданих під заставу, здійснюється у випадках, коли позичальник гарантує повернення позики за допомогою переданого у заставу нерухомого чи рухомого майна, що належить йому.

Висновки до II розділу

З урахуванням зазначеного вище та досвіду діяльності страхової компанії Приватного акціонерного товариства «СТРАХОВА ГРУПА Ю.БІ.АЙ-КООП», яка входить до переліку лідерів страхового ринку України, можна стверджувати, що організація внутрішнього управління є об'єктивною необхідністю для підтримання лідерських позицій на ринку, забезпечення ефективного управління бізнес-процесами та збереження прибутковості.

Клієнтська база АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» включає понад 2 тисячі підприємств, установ та організацій, а також фізичних осіб – громадян України. У квітні 2024 року були проведені збори акціонерів двох національних страхових компаній – Товариства з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Укоопгарант» та Приватного акціонерного товариства «Страхова група «Ю.БІ.АЙ».

АТ «СГ «Ю.БІ.АЙ-КООП» функціонує на засадах самоокупності та

самофінансування, повністю несе відповідальність за результати господарської діяльності, виконання зобов'язань перед клієнтами, постачальниками, споживачами, публічними та приватними організаціями, а також перед бюджетом. Статутний капітал компанії сформовано за рахунок внесків акціонерів і становить 41 мільйон 100 тисяч гривень.

Внутрішнє середовище компанії можна охарактеризувати через її місію та завдання, спрямовані на отримання прибутку й задоволення потреб клієнтів у страхових послугах.

Ключові завдання підприємства:

- пошук нових ринків збуту;
- створення нових видів послуг та їх успішне впровадження;
- реалізація соціальних програм, розробка інвестиційних проєктів та залучення інвесторів;
- модернізація існуючих послуг і розширення асортименту.

Основні цілі страхової компанії включають забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, встановлення та підтримання постійного зворотного зв'язку з метою вивчення їхніх актуальних і перспективних потреб та очікувань, впровадження нових конкурентоспроможних послуг, які відповідатимуть вимогам споживачів, а також використання сучасних технологій для вдосконалення виробничих процесів і підвищення якості послуг.

До складових внутрішнього середовища функціонування страхових компаній належать: менеджмент, кадровий склад, страховий продукт, політика ціноутворення, маркетинг, організаційно-правові аспекти діяльності, фінансова стабільність і платоспроможність, прибутковість, а також корпоративна філософія й внутрішня культура.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства

Сучасний стан розвитку аналізованого підприємства характеризується погіршенням фінансово-економічного становища, що спричиняє значне зниження обсягів виробництва, а також ослаблення інвестиційної та інноваційної активності компанії. Одним із можливих шляхів уникнення таких негативних наслідків є впровадження активної політики, спрямованої на вдосконалення нормативно-правового регулювання як підприємства в цілому, так і його внутрішніх підрозділів.

З урахуванням аналізованих у попередніх розділах особливостей функціонування внутрішнього середовища підприємства, нормативно-правове забезпечення доцільно поділити на дві частини: зовнішню та внутрішню (див. рис. 3.1).

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення стосується розробки та організації документів (таких як договори, положення, форми тощо), які регулюють діяльність структурних підрозділів підприємства. Ці документи створюються та затверджуються керівництвом компанії, беручи до уваги специфіку діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Для покращення нормативно-правового регулювання роботи внутрішніх підрозділів підприємства запропоновано такі документи:

- договір між підрозділами та керівництвом підприємства;
- положення щодо нормування матеріальних і трудових ресурсів підрозділів;
- регламент служби внутрішнього контролю;
- положення про внутрішню матеріальну відповідальність підрозділів;
- інші види нормативно-правових документів для регулювання діяльності

підрозділів.

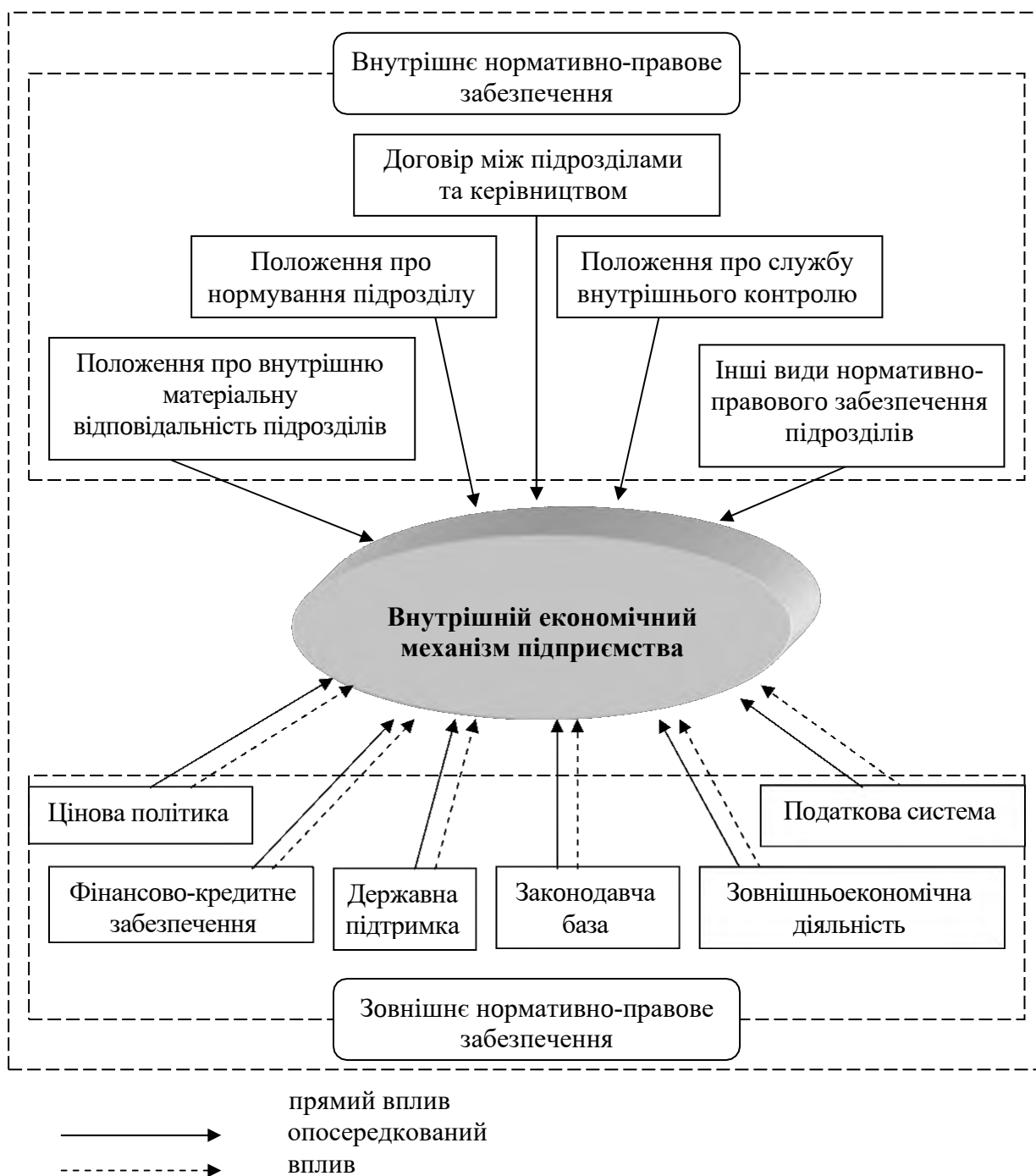


Рис. 3.1. Основні напрями розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: побудовано на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Зовнішнє нормативно-правове регулювання діяльності внутрішнього середовища підприємства, на відміну від внутрішнього, аналізується на загальнодержавному рівні та має універсальний характер. Необхідність його вдосконалення пов'язана з недоліками законодавчої бази, низькою

ефективністю податкової системи, слабким державним регулюванням, недосконалістю фінансово-кредитних механізмів та необґрунтованістю політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

На рисунку 3.1 представлені ключові напрямки розвитку зовнішнього нормативно-правового забезпечення, що впливають на внутрішнє середовище підприємства. Серед них: удосконалення податкової та законодавчої баз, посилення державної підтримки бізнесу, оптимізація фінансово-кредитного забезпечення, а також вдосконалення цінової політики та регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Якщо внутрішнє нормативно-правове регулювання безпосередньо впливає на функціонування внутрішнього середовища підприємства, то зовнішнє може мати як прямий, так і опосередкований характер впливу. Прямий вплив більш властивий суб'єктам із децентралізованою чи змішаною організаційною структурою. У свою чергу, опосередкований вплив характерний для підприємств із централізованою або частково децентралізованою формою управління, де підрозділи мають обмежену автономність у своїй діяльності. Зміни в нормативно-правовому полі на державному рівні завжди впливають на діяльність підприємства. У разі необхідності така інформація передається до відповідних внутрішніх підрозділів для подальшого реагування.

Особливе значення у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення має реформування податкової системи. Надмірний податковий тиск створює перешкоди для розвитку бізнесу. Водночас податки залишаються основним джерелом поповнення державного бюджету, тому податкова політика повинна забезпечувати як фінансову стабільність держави, так і стимулювати бізнес до досягнення високих результатів.

Проведений аналіз підтвердив важливість нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства для покращення його ефективності та функціонування.

Враховуючи, що внутрішнє середовище підприємства складається з

взаємопов'язаних елементів, реалізація яких потребує системного та послідовного підходу, цю категорію можна оцінювати з позицій системного та процесного методів розвитку нормативно-правового забезпечення (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Підходи до визначення внутрішнього середовища підприємства

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Системний підхід виступає одним із ключових напрямів методології наукового пізнання, головною метою якого є вивчення об'єктів як комплексних систем. У цьому контексті система являє собою набір взаємопов'язаних компонентів. Кожен із цих компонентів, у свою чергу, може розглядатися як окрема, відносно незалежна система.

Розглядаючи внутрішнє середовище підприємства через призму системного підходу, можна зазначити, що воно одночасно є частиною

більшої системи, якій підпорядковується, і самостійною складною системою. Ця система складається з економічних елементів і взаємозв'язків між ними, організованих на рівні структурних підрозділів. При цьому, структурні елементи також можуть функціонувати як окремі системи за певних умов. Таким чином, внутрішнє середовище розглядається як єдність взаємопов'язаних частин, де кожна частина відображає цілісність. Будь-які збої або зміни в роботі одного елемента впливають на функціонування всієї системи.

До основних характеристик внутрішнього середовища як системи належать:

1. Наявність елементів. Внутрішнє середовище складається з певної кількості елементів, кожен з яких виконує свою функцію.
2. Взаємозв'язок елементів. Функціонування системи залежить від узгодженої роботи всіх її компонентів; збій хоча б одного з них впливає на всю систему.
3. Самостійність елементів. Кожен елемент може діяти як окрема система, що складається з частин, спрямованих на досягнення спільної мети.
4. Єдність системи. Незважаючи на автономність окремих компонентів, внутрішнє середовище виступає як нерозривна цілісна структура, що характеризує діяльність підприємства.

Що стосується процесного підходу, то процес визначається як послідовність безперервних взаємопов'язаних дій, які спрямовані на досягнення певних цілей. Кожна дія в цьому контексті є окремим процесом, який також називається управлінською функцією. Водночас кожна функція управління є процесом, що складається з пов'язаних між собою дій. Таким чином, процес є сукупністю всіх управлінських функцій. Процесний підхід розглядає внутрішнє середовище як низку послідовних управлінських функцій, що забезпечують досягнення поставлених результатів.

У процесі оптимізації внутрішнього середовища важливо керуватися певними принципами, які умовно поділяються на загальні та специфічні (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи вдосконалення побудови внутрішнього середовища підприємства*

* Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Основними характеристиками внутрішнього середовища підприємства як процесу виступають: наявність певних дій, що утворюють процес, та їх послідовне виконання.

Базові принципи мають складати основу для формування та ефективного функціонування внутрішнього економічного механізму будь-якого підприємства. Окремі специфічні принципи враховують унікальні умови господарювання, галузеву приналежність підприємства, його організаційну структуру, особливості діяльності, ступінь децентралізації підрозділів тощо.

Системні принципи формування внутрішнього середовища включають:

- Принцип ієрархії, що передбачає визначення вертикальних зв'язків та цілей, впорядкованих і взаємопов'язаних між рівнями управління. Ієрархія розуміється як підпорядкованість нижчих елементів вищим.

- Принцип оптимального співвідношення децентралізації та централізації, що забезпечує збалансоване управління підрозділами підприємства.

- Принцип цілісності, який наголошує на єдності системи внутрішнього середовища як неподільного утворення, де окремі елементи водночас можуть мати власну цілісність.

Процесний підхід до побудови внутрішнього середовища передбачає застосування таких принципів:

- Принцип послідовності, що визначає поступове виконання дій для досягнення визначених цілей.

- Принцип безперервності, що забезпечує сталість і неперервність функціонування економічного механізму.

- Принцип циклічності, який акцентує на завершеності послідовних дій у визначений період.

- До спільних для системного та процесного підходів принципів належать:

- Принцип узгодженості, що забезпечує координацію всіх елементів і процесів на різних рівнях управління.

- Принцип адаптивності, який дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

- Принцип цілеспрямованості, що концентрує зусилля елементів системи на досягнення загальних цілей підприємства.

Серед специфічних принципів внутрішнього середовища виділяють:

- Принцип погодженості дій, що забезпечує скоординовану роботу підрозділів задля досягнення спільної мети.

- Принцип ефективності, який полягає у досягненні максимально

можливих результатів при мінімальних витратах.

– Принцип відповідальності, що вимагає від підрозділів звітувати за свої результати.

Для оптимальної організації внутрішніх відносин на підприємстві важливо надати підрозділам певну господарську самостійність, що охоплює як майнову, так і економічну незалежність. Це дозволить регулювати окремі аспекти діяльності, такі як планування, складання кошторисів витрат чи вибір критеріїв оцінки роботи, сприяючи адаптації підприємства до зовнішніх змін і підвищенню його конкурентоспроможності.

Ефективне функціонування внутрішнього середовища також потребує науково обґрунтованого нормативного забезпечення, що включає впровадження прогресивних матеріальних і трудових норм. У випадку децентралізації особливо важливими стають інформаційна підтримка і документальне забезпечення діяльності підрозділів.

Ще однією ключовою умовою є система матеріального стимулювання працівників і підрозділів підприємства, яка забезпечує заохочення за досягнуті результати як на рівні підрозділу, так і підприємства загалом.

Внутрішнє середовище змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів і відбиває ті економічні відносини, які характерні для певного періоду розвитку підприємства (див. рис. 3.4).

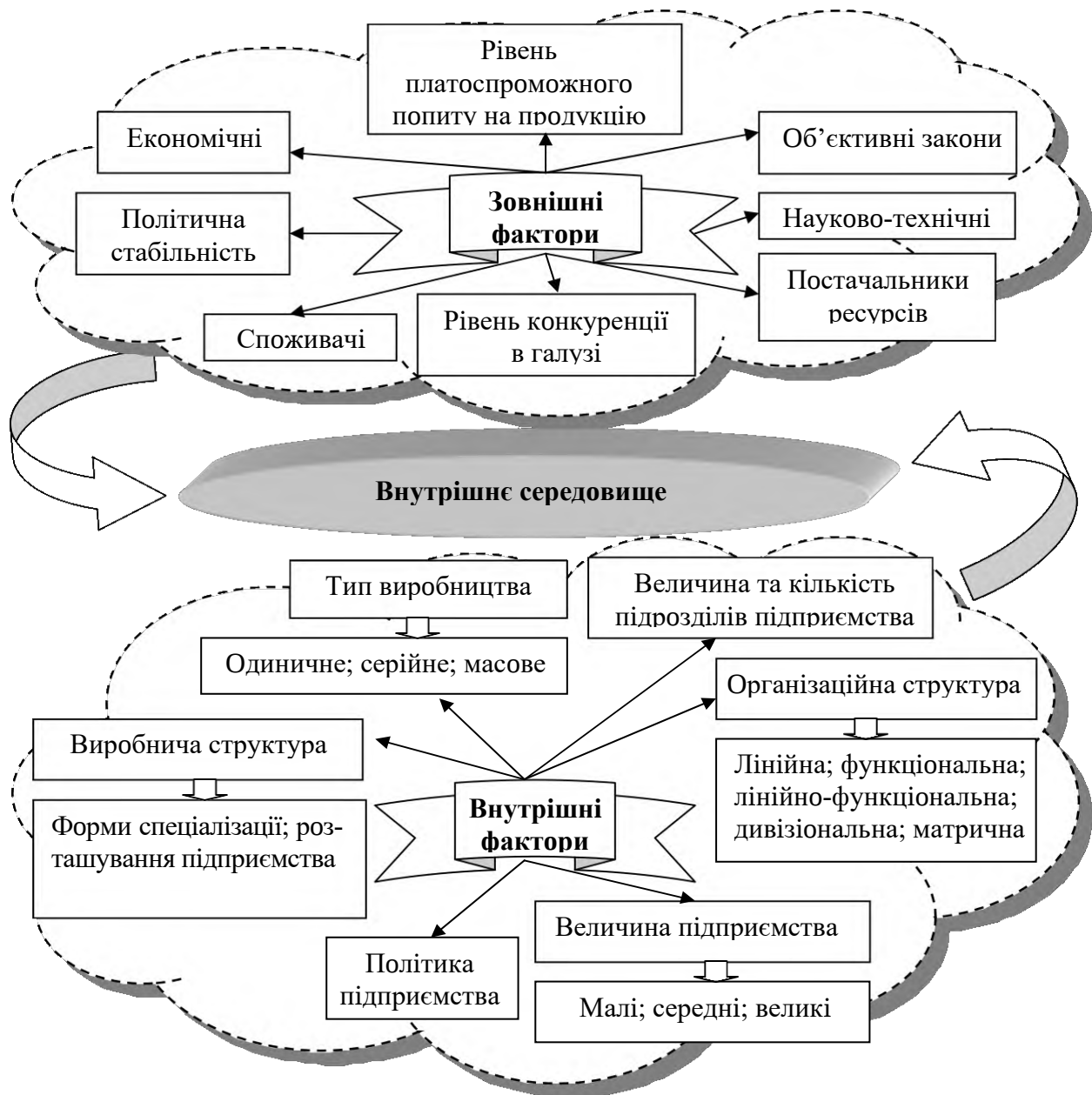


Рис. 3.4. Основні фактори, що впливають на формування внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Все у світі піддається постійному оновленню, модернізації та вдосконаленню. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища через жорстку конкуренцію, стрімкий розвиток технологій, економічні коливання та наукові прориви [22].

Кількість чинників, які впливають на функціонування та розвиток внутрішнього середовища компанії, настільки велика, що врахувати всі стає непростим завданням.

До ключових внутрішніх чинників, які слід враховувати при оптимізації внутрішнього середовища, належать виробнича структура, особливості спеціалізації підрозділів, географічне розташування та особливості виробничих технологій.

Спеціалізація підрозділів (технологічна, предметна або комбінована) значно визначає рівень їхньої автономності. Найбільша самостійність характерна для підрозділів з предметною або комбінованою спеціалізацією, адже вони забезпечують завершений цикл, що дозволяє їм самостійно реалізовувати продукцію, отримувати дохід тощо.

Тип виробництва є одним із найважливіших факторів, який безпосередньо впливає на покращення внутрішнього середовища підприємства. Він визначає технічний рівень застосовуваних технологій. Масове виробництво, з його стабільною номенклатурою та значними обсягами продукції, виправдовує використання автоматизованих ліній і спеціального обладнання, тоді як для одиничного виробництва такі інвестиції є економічно невігідними.

Ще одним важливим чинником є розмір і кількість підрозділів. Великі підприємства з численними великими підрозділами стикаються з труднощами в управлінні та координації, тоді як малі підприємства легше організовують свою роботу. Організаційна структура впливає на управління: централізоване управління зазвичай притаманне малим підприємствам, а великі компанії частіше використовують децентралізовані підходи до регулювання діяльності.

Вплив на функціонування внутрішнього середовища підприємства зумовлений не лише внутрішніми чинниками, а й зовнішніми, які включають:

- Політичну стабільність, що забезпечує економічну рівновагу, зменшує ризики у бізнесі, сприяє притоку інвестицій і створює умови для реалізації прав та свобод суб'єктів господарювання;
- Конкуренцію в галузі, яка змушує підприємства знаходити найбільш

вигідні конкурентні позиції, підвищувати свою стійкість на ринку та забезпечувати відповідний рівень продуктивності своїх підрозділів, зокрема у питаннях виробництва та оптимізації витрат;

- Рівень та динаміку попиту на продукцію, що формують сталість доходів і залежать від макроекономічних умов, зокрема від добробуту споживачів та економічної ситуації в країні;

- Економічні показники, серед яких можна виділити: величину ВВП, інфляційні процеси, валютний курс, процентні ставки, стан платіжного балансу, рівень зайнятості населення, заробітну плату тощо. Негативні економічні тенденції можуть значно обмежити фінансові можливості підприємств, збільшити боргові зобов'язання, а це, своєю чергою, впливає на ефективність діяльності структурних одиниць і організації загалом;

- Науково-технічний розвиток, що підвищує потенціал підприємств, але вимагає уважного ставлення до інновацій, оскільки їх реалізація може супроводжуватися як перевагами, так і ризиками;

- Соціально-культурні особливості, такі як традиції, звички, цінності, які відображаються на організації процесів у підрозділах підприємств.

Таким чином, внутрішнє середовище підприємства можна розглядати як частину економічного механізму, що є сукупністю взаємозалежних елементів, які функціонують на рівні структурних підрозділів і між ними. З іншого боку, воно виступає самостійною системою, яка впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Зв'язок між цілями вищого рівня та завданнями нижчого рівня, який спрямований на реалізацію запланованих результатів роботи підрозділів, відображено на рисунку (див. рис. 3.5).

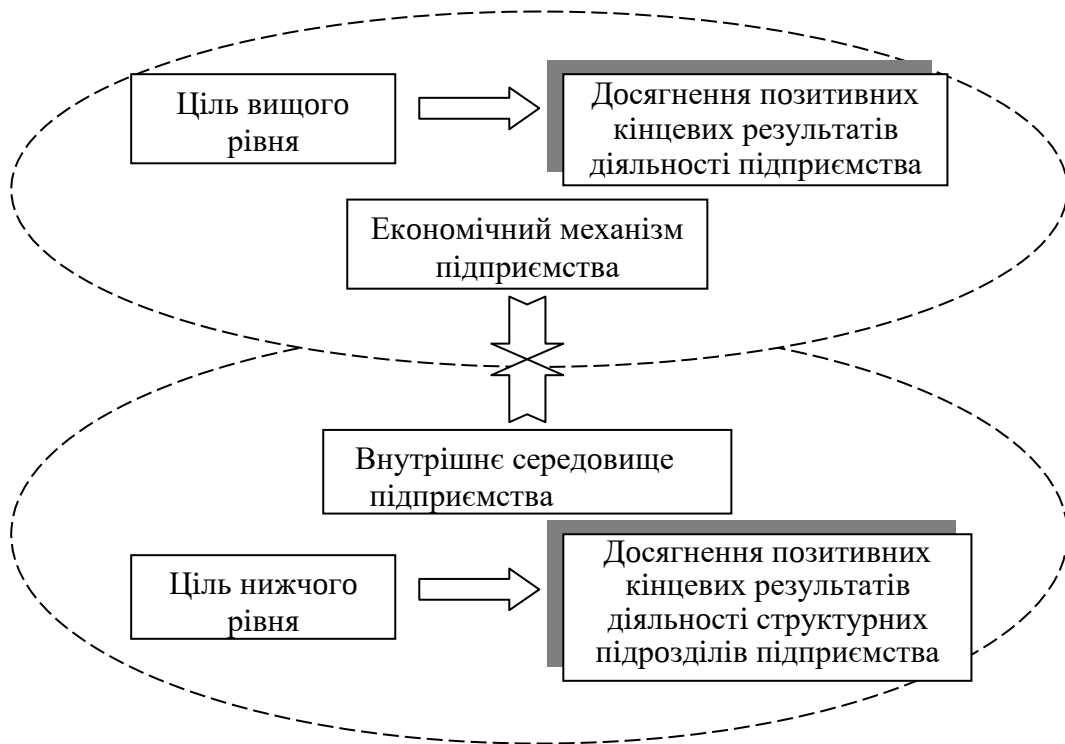


Рис. 3.5. Взаємозв'язок економічного та внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Доцільно виокремити такі ключові компоненти внутрішнього середовища підприємства: нормування, ціноутворення, планування, облік і контроль, аналіз результатів діяльності, стимулювання та матеріальну відповідальність підрозділів, а також нормативно-правове забезпечення внутрішнього та зовнішнього характеру. Їх взаємозв'язки подані на рис. 3.5.

Оцінити стан внутрішнього середовища підприємства можна за допомогою показників, зазначених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Кількісні та якісні показники оцінки стану внутрішнього середовища підприємства*

№ п/п	Показники	Інтерпретація оцінювальних показників
1	Рівень нормування праці підрозділів	оцінює стан розроблених для відповідних підрозділів норм та нормативів трудових ресурсів
2	Рівень нормування матеріальних ресурсів підрозділів	оцінює стан розроблених для відповідних підрозділів норм та нормативів матеріальних ресурсів
3	Ступінь прогресивності нормативної бази	відповідність нормативної бази передовим технологіям, організаційно-технічним умовам

Продовження таблиці 3.1

4	Коефіцієнт виконання норм та нормативів	відношення фактично виконаних норм та нормативів до запланованих
5	Коефіцієнт використання виробничої потужності	відношення річного обсягу виготовленої продукції до середньорічної виробничої потужності. Даний показник показує ступінь освоєння виробничої потужності
6	Самостійність діяльності підрозділів (ЦВ, ЦПу, ЦПр)	визначає рівень відносної економічної самостійності підрозділів, згідно з яким виділяють центри відповідальності
7	Якість первинного обліку підрозділів	проведення якісного спостереження за діяльністю підрозділів; ефективність вимірювання даних у натуральному та вартісному вираженні; ефективність фіксації у носіях облікової інформації – первинних документах, звітах, відомостях підрозділів
8	Якість поточного обліку	обробка, реєстрація та запис даних первинного обліку
9	Якість підсумкового обліку підрозділів	формування зведеної інформації складання внутрішньої та зовнішньої звітності, що дає змогу мати дані про результати роботи відповідного підрозділу за місяць, квартал, півріччя, рік
10	Матеріально-технічне забезпечення обліково-аналітичної роботи	засоби організації внутрішньої обліково-аналітичної роботи підрозділів підприємства
11	Рівень морального стимулювання підрозділів	оцінює стан морального стимулювання, що ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини
12	Рівень виконання плану виробництва	порівняння фактичного значення показника з плановим значенням за відповідний період
13	Рівень виконання кошторису витрат	порівняння фактичного значення кошторису витрат з плановими витратами за відповідний період
14	Ритмічність виробництва підрозділів	рівномірна робота підрозділів згідно з календарним планом-графіком
15	Форми та систем оплати праці підрозділів	передбачає раціональний вибір форм та систем оплати праці, що сприяє ефективності системи стимулювання
16	Рівень матеріального стимулювання та матеріальна відповідальність підрозділів	оцінює стан матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності, що передбачають преміювання додатково до діючих систем оплати праці та систему економічних санкцій і претензій з метою стимулювання працівників до досягнення високих кінцевих результатів виробництва.
17	Рівень конкуренції галузі	передбачає вивчення всіх можливих конкурентів на аналогічно надані послуги, що дає можливість визначити більш точно цілі та потенційні можливості підприємства, та, відповідно, його підрозділів на ринку
18	Попит на продукцію	потреба споживачів в даному виді послуг, виражена в бажанні і здатності придбати його
19	Економічна та політична ситуація в країні	оцінює сучасний економіко-політичний стан країни
20	Купівельна спроможність населення	кількість послуг, які населення здатне придбати у відповідності з наявними у людей грошовими засобами при рівні цін на тарифи та послуги, що склалися в країні

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

В умовах сучасного розвитку ключовою рисою є нестабільність ринку, що зумовлює необхідність постійного контролю за забезпеченням ефективної роботи кожного підприємства в галузі. Одним із дієвих підходів до кращої адаптації підприємства в умовах високої ринкової невизначеності є налагодження ефективної діяльності його внутрішнього середовища. Водночас, перед впровадженням заходів із покращення функціонування, доцільно провести всебічний аналіз стану внутрішнього середовища на підприємствах.

Такий аналіз охоплює дослідження економічних взаємовідносин між структурними підрозділами, оцінку рівня нормування, підходів до ціноутворення, методів планування, систем обліку й контролю, а також аналіз результативності діяльності, стимулювання й матеріальної відповідальності підрозділів за досягнення визначених показників.

Внутрішні зв'язки на підприємстві варто розглядати у контексті організаційних форм його функціонування, таких як централізована, частково децентралізована, децентралізована та змішана моделі. Вибір відповідної форми значно впливає на структуру внутрішніх взаємовідносин і рівень залежності підрозділів від рішень керівництва.

Дослідження основних організаційних форм функціонування внутрішнього середовища підприємств свідчить, що їх основу становлять центри витрат, умовного прибутку та реального прибутку. Відповідно, економічний статус внутрішніх підрозділів підприємства доцільно визначати на основі низки ключових оцінювальних параметрів (див. табл. 3.1).

Таким чином, оцінювання рівня стану внутрішнього середовища складається з послідовних етапів, наведених на рис. 3.6.

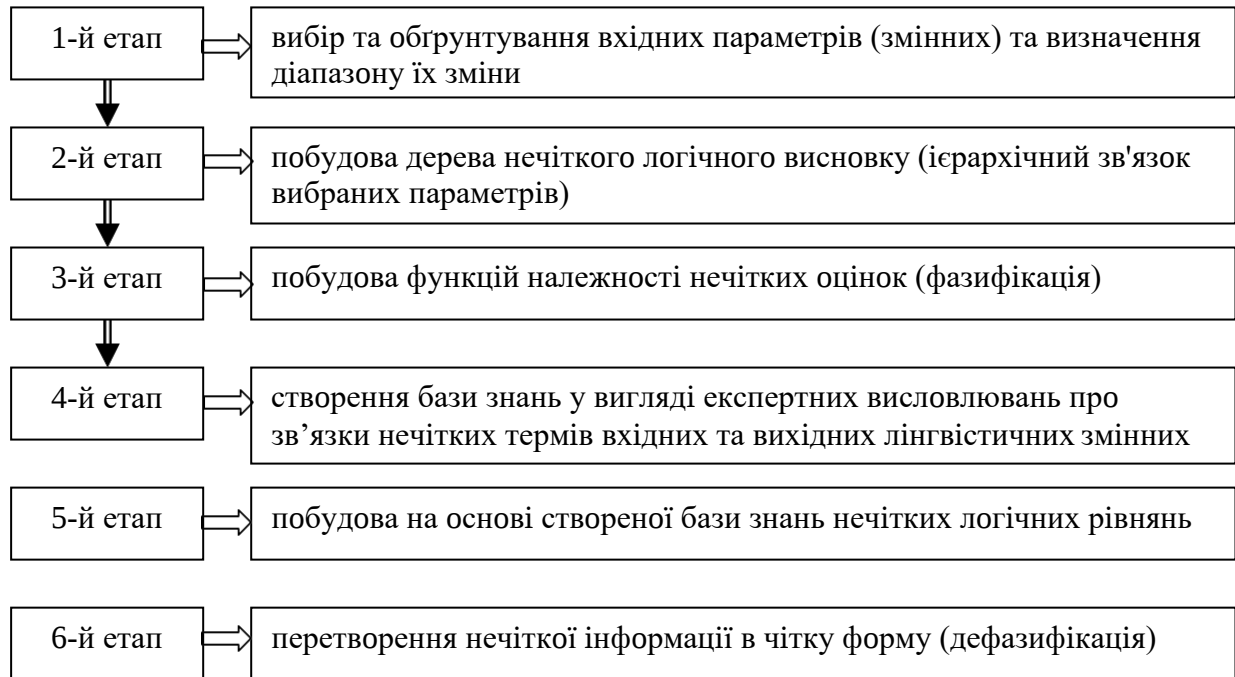


Рис. 3.6. Алгоритм побудови методичного підходу до оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства*

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

З огляду на стрімкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, підвищення конкуренції та постійну потребу в адаптації до динамічних ринкових умов, виникає необхідність враховувати таку важливу характеристику управління, як адаптивність.

Ця властивість полягає у забезпеченні відповідності діяльності підприємства вимогам сучасного інформаційного й мінливого середовища господарювання.

3.2 Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства

Підсумок отриманих у попередніх розділах результатів дослідження потребує розроблення та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення внутрішнього середовища підприємства. Це дозволить усунути виявлені недоліки під час оцінювання стану та забезпечить ефективну роботу внутрішніх підрозділів і підприємства в цілому.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність створення структурно-логічної моделі вдосконалення внутрішнього середовища

підприємства. Модель базується на системі логічно пов'язаних етапів, що спрямовані на покращення функціонування цього механізму та діяльності підприємства загалом (див. рис. 3.7).

Основою цієї моделі є процес оцінювання рівня стану внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти наявні проблеми в роботі внутрішніх підрозділів і оперативно їх усувати.

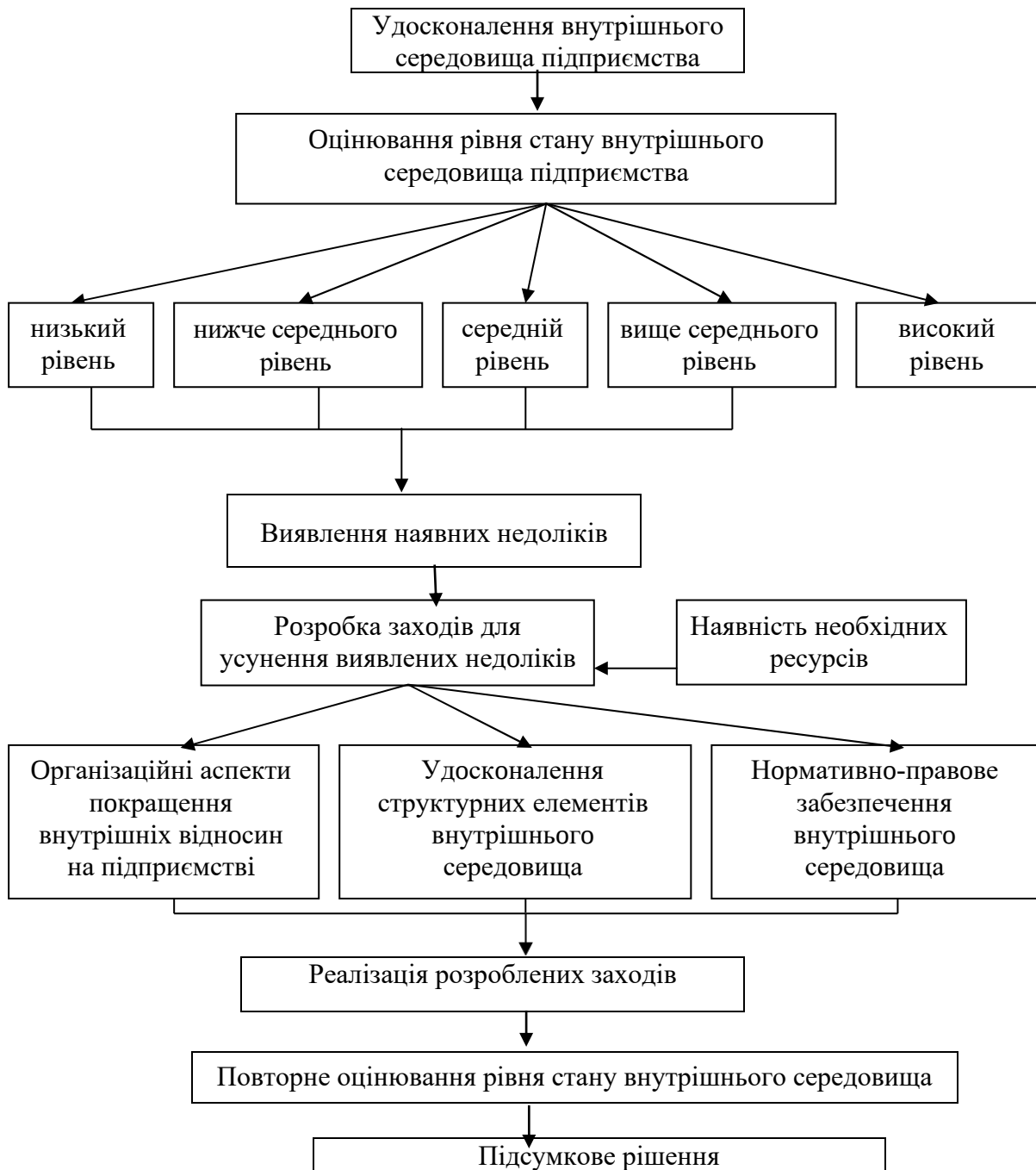


Рис. 3.7. Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства*

* Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Результати оцінювання рівня стану внутрішнього середовища – низький, нижчий за середній, середній або вищий за середній – дають змогу визначити недоліки у його функціонуванні.

Високий рівень ефективності внутрішнього економічного механізму підприємства, якого важко досягти на практиці, свідчить про його оптимальне функціонування. У такому випадку подальше вдосконалення механізму є недоцільним, оскільки це може спричинити зайві витрати.

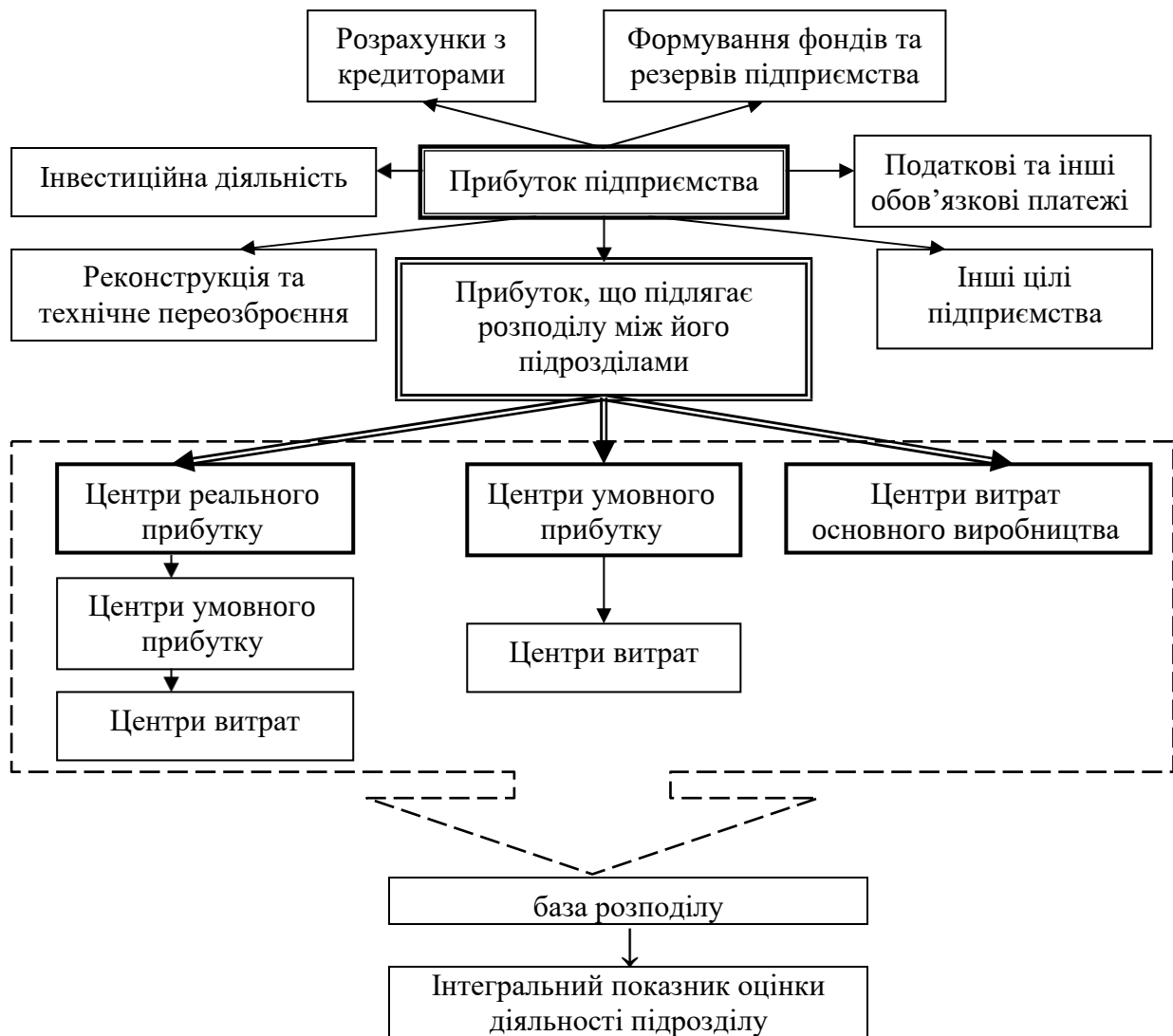


Рис. 3.8. Механізм розподілу прибутку між підрозділами підприємства*

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Наступний крок у вдосконаленні внутрішнього економічного механізму підприємства полягає у впровадженні запропонованих заходів,

після чого варто провести повторну оцінку, на основі результатів якої приймається відповідне управлінське рішення.

На рисунку 3.8 представлено один із можливих способів розподілу прибутку підприємства, що дозволяє врахувати економічний стан його структурних підрозділів.

Вибір основи для розподілу прибутку між структурними підрозділами вимагає ретельного та обґрунтованого підходу, що має спиратися на дотримання наступних принципів:

- Ефективність роботи підрозділів, яка забезпечує максимально об'єктивне відображення результатів їх діяльності.
- Пропорційність, що передбачає розподіл прибутку відповідно до обраного критерію пропорційності.
- Особливості діяльності підрозділів, які враховують унікальні характеристики кожного з них, зокрема спеціалізацію (предметну, технологічну або предметно-технологічну), функціональне призначення (основне, допоміжне чи обслуговуюче), а також економічний статус (центр прибутку, умовного прибутку чи витрат).

Аналізуючи підходи, представлені у науковій літературі, як один із можливих варіантів розподілу прибутку пропонується застосовувати метод комплексної оцінки результативності підрозділів, з урахуванням їх економічного статусу.

Цей метод базується на аналізі ключових показників роботи підрозділів, які мають визначену експертним шляхом вагу.

Перелік таких показників та їх вагові коефіцієнти формується кожним підприємством самостійно, враховуючи його специфіку, а також особливості діяльності внутрішніх структурних одиниць.

3.3 Шляхи удосконалення структурних елементів внутрішнього середовища підприємства

Наступним ключовим напрямом у процесі вдосконалення

внутрішнього середовища підприємства є підготовка пропозицій і рекомендацій, які спрямовані на покращення роботи його основних елементів, зокрема:

- нормування;
- планування;
- облік і контроль;
- аналіз результатів діяльності внутрішніх структур;
- стимулювання та запровадження матеріальної відповідальності за досягнуті результати (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Удосконалення складових елементів внутрішнього середовища підприємства*

Складові елементи внутрішнього середовища підприємства	Пропозиції та рекомендації	
	Для підприємств децентралізованої організаційної форми функціонування внутрішнього середовища	Для підприємств частково децентралізованої організаційної форми функціонування внутрішнього середовища
Нормування	Запропоновано: 1. дослідно-аналітичний метод розрахунку матеріальних ресурсів; 2. технічне нормування праці шляхом спостереження; 3. затвердити розроблену форму Положення про нормування матеріальних та трудових ресурсів підрозділу.	
Планування:	Запропоновано затвердити основні планово-економічні показники (нормативний метод розрахунку):	
	Для центрів реального прибутку: обсяг виготовленої продукції; кошторис витрат підрозділу; обсяг реалізації послуг; операційний прибуток; Для центрів витрат: обсяг наданих послуг; кошторис витрат	Для центрів умовного прибутку: обсяг виготовленої продукції; кошторис витрат підрозділу; умовно-розрахунковий прибуток. Центри витрат: обсяг наданих послуг; кошторис витрат
	Планові документи:	
	Для центрів реального прибутку: План виробництва; План реалізації; План витрат; План забезпечення матеріальними та трудовими ресурсами; Фінансовий план;	Для центрів умовного прибутку: 1. План виробництва; 2. План витрат; 3. План умовно-розрахункового прибутку.

	План прибутку.	
Облік та контроль	Удосконалено внутрішній облік підрозділів підприємства шляхом деталізації їх матеріальних витрат.	
	Запропоновано створення децентралізованої служби оперативного внутрішнього контролю центрів прибутку.	Запропоновано створення централізованої служби оперативного внутрішнього контролю підприємства.
Підведення підсумків діяльності	Запропоновано основні оцінювальні показники з врахуванням економічного статусу підрозділів підприємства.	
Стимулювання та матеріальна відповідальність	Запропоновано здійснювати стимулювання за результатами діяльності підрозділів. Розроблено матрицю внутрішніх взаємних претензій та санкцій. Розроблено Положення про внутрішню матеріальну відповідальність підрозділів.	

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Удосконалення внутрішнього середовища підприємства починається із впровадження ефективної системи нормування діяльності його підрозділів. Аналіз стану нормативної бази, виконаний у попередньому розділі, свідчить про її недостатньо високий рівень функціонування на досліджуваних підприємствах. Однією з ключових причин цього є необґрунтований підхід до розробки нормативів, що часто призводить до невиправданого збільшення чи зменшення обсягів використання матеріальних і трудових ресурсів.

Для досягнення оптимального використання матеріальних ресурсів рекомендується застосовувати дослідно-аналітичний метод їх розрахунку. Цей підхід базується на визначенні необхідних витрат ресурсів шляхом проведення спостережень безпосередньо на робочих місцях. Використання цього методу дозволяє техніко-економічно обґрунтувати складові норм, виявити можливі втрати та резерви, а також розробити відповідні організаційно-технічні заходи.

Раціональна організація трудових ресурсів підрозділів повинна ґрунтуватися на методі нормування, який передбачає поділ трудового процесу на окремі етапи, аналіз і нормування часу, необхідного для виконання кожного з них. Визначення норм трудових витрат на основі

спостережень дає змогу точно оцінити й обґрунтувати їх обсяг.

Таким чином, підвищення якості розрахунків матеріальних і трудових ресурсів, а також впровадження системного підходу до їх нормування дозволить деталізувати норми на рівні окремих підрозділів і врахувати специфіку їх діяльності. Це сприятиме раціональному використанню ресурсів та підвищенню ефективності роботи всієї системи нормування підприємства.

Щодо обслуговуючих підрозділів підприємств, які доцільно розглядати як центри витрат, основними плановими показниками їхньої діяльності є обсяг послуг, кошторис витрат, продуктивність праці та ритмічність надання послуг. На основі цих показників формуються такі планові документи, як план виробництва, витрат і умовно-розрахункового прибутку.

Іншими важливими елементами вдосконалення внутрішнього середовища є внутрішній облік і контроль. Для їхнього поліпшення необхідно деталізувати витрати матеріалів з урахуванням потреб кожного підрозділу, створити спеціалізовані служби оперативного контролю та розробити регламент їх діяльності.

З метою деталізації витрат матеріалів доцільно впроваджувати облік матеріалів із високою вартістю та індивідуальним використанням на рівні кожної виробничої дільниці та робочих місць. Це дозволить максимально точно враховувати потреби та оптимізувати використання ресурсів. Приклад схеми деталізації матеріальних витрат представлений на рисунку 3.9.

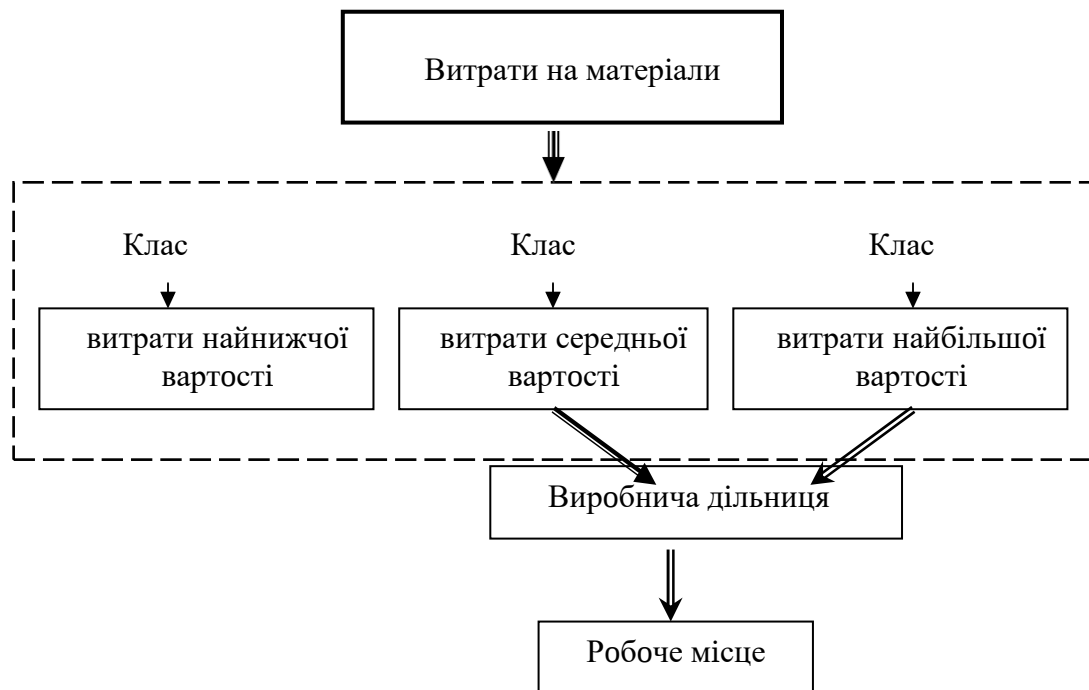


Рис. 3.9. Схема деталізації матеріальних витрат підрозділу*

*Джерело: Розроблено на основі наукових та навчально-методичних праць вчених

Матеріальні витрати, що відносяться до підрозділу, мають різний рівень вартості за певний період (наприклад, місяць). Деякі з них є досить дорогими, тому потребують обережного використання, тоді як інші, навпаки, мають низьку вартість і не потребують детального контролю. Для ефективного управління цими витратами їх можна поділити на такі категорії:

- Клас А — витрати найменшої вартості, що припадають на одного працівника за зазначений період;
- Клас Б — витрати середньої вартості на одного працівника;
- Клас В — витрати з найвищою вартістю на одного працівника.

Отже, запропонована система деталізації витрат підрозділу, на відміну від традиційної централізованої моделі управління витратами, дозволяє уникнути перевитрат і мотивує працівників досягати позитивних результатів, сприяючи їх матеріальній зацікавленості.

Неналежна організація внутрішнього контролю на підприємстві ускладнює своєчасне виявлення та усунення недоліків у роботі підрозділів керівництвом. Тому необхідно створити відповідні підрозділи для

внутрішнього контролю на підприємствах. Їх діяльність повинна регулюватися внутрішнім нормативним актом, зокрема Положенням про службу внутрішнього контролю. Налагоджена система внутрішнього середовища позитивно впливає на економічний розвиток компанії.

Страхові компанії формують портфелі ризиків, включаючи велику кількість індивідуальних ризиків. Ризик портфеля залежить від правильної оцінки окремих ризиків та їх взаємозв'язків. В загальному, загальний ризик портфеля рідко співпадає із сумою ризиків, що його складають. Тут важливо застосовувати диверсифікацію.

Диверсифікація портфеля безпосередньо пов'язана з величиною прийнятого ризику. Зазвичай можливості для диверсифікації обмежуються, коли ризики взаємопов'язані. Існують випадки, коли структура залежностей між подіями може призводити до взаємного нейтралізування ризиків, що є основою хеджування, поширеного у фінансовій сфері. Однак подібні залежності, що виникають через взаємодію збиткових подій, дуже рідко зустрічаються у страхуванні. Тому страховики зазвичай припускають незалежність або мінімальну взаємозалежність окремих ризиків. Вони прагнуть приймати ризики, які підлягають диверсифікації, оскільки з ними пов'язані витрати в їхніх портфелях.

Страхові компанії прагнуть знижувати ризики через:

- створення великих та однорідних портфелів;
- розвиток різних напрямів бізнесу;
- моніторинг кумулятивних ризиків, щоб уникнути надмірних факторів ризику, що можуть виникати при одночасному впливі кількох полісів, зокрема в різних сферах діяльності;
- укладання договорів перестраховання.

Перестраховання також має важливе значення для розподілу ризиків та забезпечує фінансову стабільність страховиків на різних рівнях. Програма перестраховання повинна відповідати політиці компанії щодо лімітів та ризиків андеррайтингу, а також враховувати ризики катастроф, бізнесові

ризиків, фінансові можливості та кредитоспроможність перестраховиків. Окрім того, програма повинна гарантувати своєчасну передачу ризиків і включати перестраховиків з високою кредитоспроможністю, адже у разі неспроможності перестраховика покрити свою частину збитків, компанія буде змушена повністю покривати можливі великі втрати. Замість простої передачі ризиків, перестраховування також дозволяє залучати додаткові кошти для компанії, що дає можливість розширити діяльність порівняно з її потенційними можливостями.

Фінансова стабільність страхової компанії забезпечується правильною оцінкою вартості страхових послуг, яка, в свою чергу, залежить від ефективної тарифної політики. Головним завданням при формуванні тарифної ставки є визначення ймовірної суми збитків, що припадають на одиницю страхової суми. Тариф дозволяє досягти оптимального співвідношення між доходами та витратами страхової компанії, що й становить фінансову стійкість. У складі тарифної ставки враховано всі необхідні резерви та фонди для здійснення страхових операцій. Отже, страховий тариф є моделлю страхового фонду, що забезпечує беззбиткову діяльність компанії.

Заходи, що сприяють збереженню фінансової стійкості страхової компанії, складаються із комплексу направлених дій для максимального обмеження та попередження ризиків.

Процес управління ризиками включає в себе аналіз, моніторинг і фінансування ризиків.

Управління ризиками проводиться ще до підписання страхового договору, а також існують можливості контролю ризику протягом періоду дії страхового договору. Зниження ймовірності настання страхового випадку сприяє інтересам страховика. Якщо термін страхування завершено, а страховий випадок не відбувся, страховик зберігає отримані страхові внески як дохід. У разі, якщо страховик змушений виплатити страхове відшкодування, це призводить до збитків.

Проблему фінансової стійкості можна вирішити через підготовку кваліфікованих страховиків. Держава відіграє важливу роль у розвитку страхової галузі, використовуючи різноманітні важелі та стимули для формування конкурентоспроможного страхового ринку.

Світова практика свідчить, що ресурси страхових компаній є важливим джерелом інвестиційного капіталу. Це зумовлено тим, що отримання страхової премії передуює наданню послуги, а також тим, що ризики розподіляються в часі. Таким чином, протягом дії страхового договору страховик тимчасово використовує кошти страхувальників, які акумулюються в страхових резервах. Окрім цих коштів, страховик також має власні ресурси у вигляді вкладів засновників і спеціальних фондів, сформованих із прибутку та нерозподіленого прибутку [3].

Важливу роль у збільшенні потенціалу та покращенні ефективності роботи страхової компанії відіграє маркетинг страхування. Реорганізація діяльності страхової організації відповідно до маркетингових підходів дозволяє інтегрувати й координувати усі етапи роботи компанії з орієнтацією на отримання прибутку через створення і забезпечення споживчого задоволення.

З огляду на досвід вітчизняного страхування можна виділити кілька важливих принципів формування та регулювання страхових ринків, зокрема:

- для захисту споживачів і підтримки економічної стабільності повинні бути встановлені відповідні регулюючі норми в розумних межах;
- страховики повинні допускатися на ринок на основі чітких ліцензійних вимог;
- страхування має бути основною діяльністю страхової компанії;
- держава не повинна перешкоджати виходу іноземних страховиків на національний ринок;
- необхідно встановити чіткі правові рамки для укладання страхових договорів;
- держава повинна розробити законодавчі акти щодо податкових пільг,

звільнень і відрахувань, зокрема в пенсійному страхуванні та страхуванні життя;

- кожна країна повинна мати незалежний орган для нагляду за страховою діяльністю;
- страхові компанії мають підтримувати достатній рівень платоспроможності та працювати з відповідними тарифами;
- страхові посередники повинні відповідати певним вимогам щодо кваліфікації та капіталу;
- обов'язкове страхування має застосовуватися в галузях, зокрема в соціальній сфері, де страхові ризики є масовими, а страхові фонди формуються великим числом учасників;
- на ринку страхування і перестрахування має бути чесна конкуренція;
- держава повинна сприяти розвитку міжнародного співробітництва для обміну інформацією про діяльність страхових компаній. [4].

Загалом, можна зробити висновок, що в Україні триває поступовий розвиток страхового ринку. В умовах цього процесу зростають вимоги до фінансової стабільності страхових компаній. Практика функціонування національного страхового ринку показала, що для більшості страховиків України основними викликами стали питання адаптації до змін ринкової ситуації та конкурентного середовища, а також забезпечення фінансової стійкості компаній [5]. Оскільки правильне визначення факторів фінансової стійкості та ефективне управління ними визначають точність оцінки як кількісних, так і якісних показників діяльності, а також безпосередньо впливають на фінансову стійкість страхових компаній.

Розширення клієнтської бази страхової організації є важливим чинником для покращення її економічних та фінансових показників. Співпраця зі страховими компаніями дозволяє банкам розширити спектр своїх послуг, що робить їх більш привабливими для потенційних клієнтів і забезпечує додатковий дохід. Однією з головних проблем на даному етапі є те, що банки часто розглядають страхові послуги як менш важливі у

порівнянні з банківськими.

Система страхування стикається з проблемами, властивими більшості українських підприємств, серед яких — недостатній розвиток експертизи, відсутність стратегічних підходів до обслуговування, нестабільна економіка, валютні коливання, бюрократія та корупція. Для подолання цих проблем можна запропонувати такі рішення:

- удосконалити загальне страхове законодавство, адаптуючи його до сучасних економічних умов;
- скасувати непотрібні регуляторні бар'єри, що стримують розвиток ринку і обмежують залучення іноземних інвестицій;
- визначити оптимальну структуру співвідношення різних видів страхування;
- сприяти залученню коштів із страхових фондів для інвестиційних проектів;
- інтегрувати українську страхову систему в європейську структуру;
- створити об'єднання страховиків для зміцнення їх фінансового стану та надійності у здійсненні страхових операцій;
- використовувати можливості страхового ринку для вирішення соціальних завдань держави;
- підвищити рівень капіталізації страхових компаній і встановити вимоги до статутних фондів, забезпечених реальними фінансовими ресурсами, для підвищення їх надійності;
- вжити ефективних заходів для боротьби з корупцією та зниження бюрократичних перепон, хоча б в рамках страхового сектору;
- сприяти розвитку страхового брокерства та залученню професійних компаній;
- розробити дієві механізми захисту прав страхувальників.

Висновки до III розділу

Було здійснено систематизацію теоретичних та методичних основ формування, функціонування та оцінки стану внутрішнього середовища

підприємства через детальний аналіз наукових досягнень у цій галузі. У процесі дослідження визначено та обґрунтовано основні складові елементи внутрішнього середовища підприємства, а також взаємозв'язки між ними.

З'ясовано, що одним із ключових чинників забезпечення ефективної організації внутрішнього середовища є рівень децентралізації структурних підрозділів підприємства, що також впливає на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. В роботі визначено основні організаційні форми функціонування внутрішнього середовища підприємства та окреслено сфери їх застосування.

Виявлено низку недоліків в організації внутрішнього середовища підприємства, зокрема: відсутність загальноприйнятих підходів до оцінки стану середовища, недостатній рівень організації внутрішніх відносин, неефективне функціонування елементів середовища та відсутність належних взаємозв'язків між ними.

Запропонований методичний підхід до оцінки рівня стану внутрішнього середовища підприємства на основі застосування теорії нечіткої логіки дає змогу врахувати як кількісні, так і якісні показники, що впливають на роботу підрозділів підприємства. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони їх діяльності і забезпечити точну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо адаптації внутрішнього середовища до змін на ринку.

Запропоновано структурно-логічну модель удосконалення внутрішнього середовища, що складається з взаємопов'язаних етапів покращення діяльності підрозділів підприємства. У межах цього підходу запропоновано ряд заходів для усунення виявлених недоліків.

Також запропоновано заходи щодо удосконалення елементів внутрішнього середовища підприємства, зокрема: нормування, планування, облік і контроль, підведення підсумків діяльності підрозділів, стимулювання і матеріальна відповідальність, а також врегулювання внутрішніх економічних відносин. Це включає вибір оптимальної організаційної форми

функціонування, підвищення рівня децентралізації підрозділів і створення ефективної системи внутрішнього ціноутворення.

Для подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення внутрішнього середовища підприємства було запропоновано низку рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правових документів, що регулюють діяльність підрозділів підприємства з боку керівництва, а також поліпшення зовнішніх норм з боку державних і регіональних структур.

Встановлено, що існує пряма залежність між рівнем стану внутрішнього середовища та ефективністю господарської діяльності підприємства. Доведено, що удосконалення стану внутрішнього середовища є важливим чинником для підвищення загальної ефективності виробничої та іншої діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Внутрішнє середовище організації формується під впливом різноманітних факторів. З одного боку, це особливості ринку, до вимог якого повинно адаптуватися внутрішнє середовище. З іншого – це масштаб підприємства.

Воно включає п'ять основних складових: цілі, структуру, завдання, технології та персонал, що визначають виробничий процес і потребують уваги керівництва. Успішне функціонування підприємства на конкурентному ринку неможливе без оцінки якості та кількості елементів внутрішнього середовища.

Середовище організації – це комплекс факторів і обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, що впливають на процес прийняття рішень. Організація завжди знаходиться під впливом чинників як ззовні, так і зсередини. Під внутрішнім середовищем розуміється господарський механізм компанії, який включає її фінансовий потенціал, матеріально-технічну базу, торгові, виробничі та управлінські структури. Внутрішнє середовище організації – це система взаємопов'язаних елементів, організованих у відповідні структури всередині організації. Основними складовими внутрішнього середовища є: цілі, завдання, структура, технології та персонал.

Страхова компанія «Ю.БІ.АЙ-КООП», що належить до приватного акціонерного товариства, є сучасною організацією, яка надає широкий вибір страхових послуг. Понад 2 тисячі підприємств, установ і організацій є клієнтами ПАТ «Ю.БІ.АЙ-КООП». Основною метою компанії є реалізація всіх видів страхування та перестрахування, визначених законодавством, як обов'язкових, так і добровільних, а також іншої діяльності, пов'язаної зі страховими операціями, з метою отримання прибутку. Діяльність товариства охоплює страхування, перестрахування та фінансові операції, пов'язані з формуванням, розміщенням і управлінням страхових резервів. Відповідно до завдань, визначених цим статутом, компанія також займається іншими видами діяльності, що не суперечать чинному законодавству України. Статутний капітал товариства сформовано за рахунок внесків засновників (акціонерів) і складає 41 мільйон 100 тисяч гривень. У 2023 році рівень страхових виплат (відношення виплачених відшкодувань до нарахованих премій) становить 7,8 %, що підтверджує високу надійність компанії.

Протягом 2023 року компанія здійснила 121 563 виплати фізичним і юридичним особам. Найбільша частка виплат припала на страхування транспорту.

Ми запропонували низку заходів, орієнтованих на вдосконалення складових внутрішнього середовища підприємства, зокрема: нормування, планування, облік та контроль, підбиття підсумків діяльності підрозділів, стимулювання та матеріальну відповідальність, а також регулювання внутрішніх економічних відносин. Це передбачає вибір оптимальної організаційної форми функціонування середовища, підвищення рівня децентралізації в структурних підрозділах і створення ефективної системи внутрішнього ціноутворення. Для подальшого розвитку нормативно-правової бази внутрішнього середовища підприємства було запропоновано і обґрунтовано низку ініціатив, що націлені на вдосконалення внутрішніх нормативно-правових актів, які регулюють діяльність структурних підрозділів підприємства з боку керівництва, а також покращення зовнішніх нормативів, що стосуються державних і регіональних управлінських структур.

Розширення клієнтської бази в страховому секторі є важливим інструментом для покращення економічних та фінансових результатів компанії. Проте система страхування стикається з проблемами, характерними для більшості українських бізнесів, зокрема, недосконалість експертизи, відсутність чітких стратегій обслуговування, нестабільна економіка, коливання валютних курсів, бюрократія та корупція. Для вирішення цих проблем пропонуються такі заходи:

- Узгодження страхового законодавства в цілому та конкретних його норм з поточними економічними умовами;
- Ліквідація зайвих бар'єрів та регуляцій на ринку, що стримують розвиток та залучення іноземних інвестицій;
- Розробка і впровадження оптимальної структури різних видів страхування;

- Використання коштів страхових фондів для інвестиційних проєктів;
- Інтеграція українського страхування в європейську страхову систему;
- Створення асоціацій страховиків для зміцнення їх фінансової стабільності та надійності в здійсненні страхових операцій;
- Залучення страхового ринку до розв'язання соціальних проблем держави;
- Підвищення капіталізації підприємств і вимоги до реальних статутних фондів для посилення надійності страхових компаній;
- Впровадження реальних кроків для зменшення можливостей корупції та бюрократичних бар'єрів, принаймні в страховій галузі;
- Розвиток страхового брокерства та залучення професійних компаній до цього сектору;
- Створення ефективних механізмів захисту інтересів страхувальників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.

3. Дьячкова Ю. М. Страхування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.
4. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051> (дата звернення: 01.11.2024).
5. Балан В. Нечіткий стратегічний аналіз внутрішнього середовища диверсифікованого підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16>
6. Безугла В. О., Постіл І. І., Шаповал Л. П. Страхування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 582 с.
7. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності : навч. посіб. Тернопіль. 2019. Том 21. № 2. С. 36 - 41.
8. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2019. 424 с.
9. Богоявленський О. В., Гузій Р. С. Вибір стратегії розвитку диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 32. С. 82–88. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/14.pdf.
10. Богріновцева Л. М., Варгелюк Ю. Ю. Аналіз показників фінансової безпеки страхового ринку України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2018. № 31. С. 174-179.
11. Богуславський Є. І., Макарова Л. Г., Петрук О. В. Диверсифікація у фінансових установах. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2019. №6. С.79–83.
12. Бомба І. І. Управління безпековою діяльністю страхових компаній в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2020. 20 с.
13. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Мурашко М. І., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Самійленко Г.М. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ :

ЦУЛ. 2018. 360 с.

14. Войтович Л. М. Функціональний аналіз страхової системи. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 9. С. 10–14.
15. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність : підручник. Київ : Вища школа. 2018. 265 с.
16. Говорушко Т. А., Стецюк В. М. Страхування : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія. 2021. 324 с.
17. Гринчук І. А. Тенденції розвитку ринку страхових послуг України. *Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2020. С. 296-299.
18. Денисенко М. Перспективи розвитку страхового ринку України. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 12-21.
19. Дибя М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризикменеджменту підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2018. № 635. С. 22–28.
20. Диніна К. А., Хрупович А. В. Стратегія формування конкурентоспроможності. 2019. № 1. С. 78-82.
21. Добринюк Д. З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 23–29.
22. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
23. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*, 2018. №3. С. 79-84.
24. Дудченко О. В. Діагностика внутрішнього середовища підприємства. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку* : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді (м. Кіровоград, 26 листоп. 2019 р.). Кіровоград, 2019. С. 84-86.
25. Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура

- ринку"// Дем'янчук М. А., Гуржий К. С. Трансформація страхового ринку в умовах розвитку цифрових технологій. С. 272–278. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/46.pdf
26. Журавка О. С., Бочкарьова Т. О. Фінансова безпека сучасного страхового ринку України. *Економіка, фінанси, право*. 2019. №6/1. С. 57-65.
 27. Журавка О. С., Темченко А. Р., Федорченко В. Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 117-122.
 28. Журавка О. С., Діденко І. В., Колесник А. І. Фактори впливу на фінансову безпеку страхових компаній. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5/5. С. 15-20.
 29. Зінюк Л. О. Світовий досвід у визначенні пріоритетних напрямків розвитку страхового ринку України. *ТРУДИ XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції*. 2019. С. 16-19.
 30. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 389 с.
 31. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
 32. Клепікова О. А., Поліщук С. О., Сарамков О. А. Аналіз головних показників фінансової стійкості страхової компанії з використанням імітаційного моделювання. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2019. Вип. 96. С. 80–94.
 33. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 60–66.
 34. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. / Г. Є. Павлова, І. П. Приходько, Н. І. Демчук, Л. І. Катан. Дніпро : Акцент ПП, 2018. 560 с.
 35. Косарева І. П., Лисенко Д. Д. Особливості оцінки фінансової надійності

- та стійкості страхових компаній України. *Інфраструктура ринку*, 2018. №17. С. 156-161.
36. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2019. № 4. С. 213-223
 37. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 51-54.
 38. Левковець Н. П., Бабич Л. М., Теслюк Н. П., Наконечна С. А., Гуцалюк О. І. Фінансова безпека страхових компаній в умовах інституційних змін. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy. nauka. com. ua/pdf/8_2021/90.pdf.
 39. Лень В. С. Облік і аудит у страхових організаціях : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
 40. Лень В. С., Сидоренко О. О. Облік і аудит у страхових організаціях : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Каравела, 2018. 460 с.
 41. Летняк С. П. Стан і перспективи розвитку ринку страхування життя в Україні. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2019. № 12. С. 119-123.
 42. Лойко В. В., Боєва М. Ю. Управління фінансовими ризиками страхової компанії. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2019. №2(4). С.21-29.
 43. Мальований М. І., Бечко П. К., Бечко В. П. Соціальне страхування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 496 с.
 44. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економічна наука*. 2020. № 11. С. 24-27.
 45. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 1 (79). С. 35–44.

46. Масюк Ю. В. Особливості розвитку страхових відносин в сільському господарстві України. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9138> (дата звернення: 29.01.2025).
47. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 61-67.
48. Мельничук І. І., Ляшук О. І. Механізм управління фінансовою стійкістю страхової компанії: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <file:///C:/Users/alexandr/Downloads/1817-Текст%20статті-1749-1-10-20221130.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).
49. Менеджмент : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
50. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
51. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*, 2018. № 3. С. 152-156.
52. Монастирський Г. Л. Теорія організації [Текст] : підручник / Терноп. нац. екон. ун-т. 2-е видання. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 287 с.
53. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : “Крок”, 2019. 368 с.
54. Науковий вісник Ужгородського національного університету. [Електронний ресурс]// Рудь І. Ю., Кондрацька К. В. Страховий ринок України: аналіз та перспективи розвитку. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/18.pdf
55. Нечипоренко А. В. Державне регулювання страхової діяльності в Україні: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/96.pdf.
56. Новосьолова О. С., Малюжець О. І. Проблемні аспекти розвитку страхування майна в Україні. *Збірник тез Всеукраїнської науковопрактичної інтернет- конференції «Вдосконалення фінансово-*

- кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки».* 2020. С. 68-69.
57. Озерова О. Г., Левкович О. В. Управління фінансовою стійкістю страхової компанії. *Бізнес Інформ*, 2020. №7. С. 230–235.
 58. Офіційний сайт Національної асоціації страховиків України. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.nasu.com.ua/>
 59. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100-106.
 60. Подра О. П., Петришин Н. Я. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку та напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf.
 61. Полянко В. В., Татарин А. Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 11. С. 1270-1275.
 62. Поплавська Є.О. Основні регулятори та показники розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.119. С. 220-226.
 63. Поплавська Є. О. Теоретичні аспекти державного регулювання страхової діяльності в Україні. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч.1. С. 395-403.
 64. Попова Л. В., Федішин М. П., Білявська А. В. Інноваційно-технологічний розвиток страхового ринку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №6. С. 103-107.
 65. Приказюк Н. В., Гуменюк Л. С. Передумови розвитку кібер-страхування. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №15-16. С. 28-34.
 66. Про затвердження Положення про обов’язкові критерії і нормативи

достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 07.06.2018 р. № 850. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18#n7> (дата звернення: 10.11.2024).

67. Пурій Г. М. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 171-174.
68. Результати аналізу звітності страховиків за 2020 рік. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. URL: <http://https://bank.gov.ua/>
69. Рець Б. М. Страхування майнових ризиків. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів*. 2018. С. 120-123.
70. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2018. №17. С. 23-28.
71. Рижаківа Г. М., Чуприна Х. М. Теорія організації : навч. Посіб. Київ : КНУБА, 2023. 200 с.
72. Різник Н., Гарматій С., Макогон А. Аналіз динаміки страхового ринку національної економіки та визначення основних кластерів інструментарієм економіко-математичного моделювання. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5(60). С. 27-39.
73. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організацій : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2021. 176 с.
74. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_3_41
75. Слободянюк О. В. Тенденції розвитку страхування майна в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 170-175.

76. Страхування : підручник / За ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2018. 1019 с.
77. Терещенко Т. Є., Карпушкіна О. С., Клокова Л. О. Аналіз рівня довіри населення до страхових послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/56.pdf.
78. Ткачук Н. М. Особливості концентрації страхового ринку України. *Збірник тез XXIV щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів із заочною формою участі*. 2020. С. 158-159.
79. Українська федерація убезпечення. [Електронний ресурс]. Стратегія розвитку страхового ринку України на 2011-2020 роки. URL: http://ufu.org.ua/ua/about/activities/strategic_initiatives/5257.
80. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : монографія / [Балабаниць А. В., Гапонюк О. І., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Омельченко В. Я., Семкова Л. В. Мацука В. М., Осипенко К. В., Перепадя Ф. Л.]. Маріуполь : 2020. 223 с.
81. Фурман В. М. Ризики в інвестиційній та фінансовій діяльності страховика. *Фінанси України*. 2018. №2. С. 107–114
82. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організації : навч. посіб. Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 453 с.
83. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С.45-57.
84. Христенко Л. М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 147-153.
85. Цуркан І. М., Остапенко А. О. Фінансова стійкість страхової компанії та ключові умови її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. №4 [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/57.pdf

86. Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О., Вінницька О. А. Правові та практичні аспекти діяльності страхових посередників у системі продажів страхових послуг в Україні. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(3). С. 86-94.
87. Чернецька О. В., Саванчук Т. М. Фінансово-економічна безпека в системі управління підприємством: сутність та політика забезпечення. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 242-247.
88. Черняк Я., Клапків Л. Детермінанти розвитку інновацій у страховому бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2 (73). С. 182- 188.
89. Чуприна Х. М. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організацій» для студентів спеціальності 073 Менеджмент. Київ : КНУБА, 2023. 56 с.
90. Шаповал Л. П. Ризик-менеджмент як складник антикризового управління страховими компаніями. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 23. С. 313-318. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_-ukr/56.pdf
91. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / за ред. А.В. Шегди. Київ : Знання, 2018. 271 с.
92. Шірінян Л. В., Толстенко О. Ю. Страхування [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2020. 154 с.
93. Шкіра А. А. Сучасний стан розвитку страхового ринку України. *Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2020. С. 396-398.
94. Щукін Л. М. Проблеми розвитку національного страхового ринку. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 146-148.
95. Юдіна С. В., Григор'єва Н. М., Чуприна О. Г. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхової компанії. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 627-633. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/92.pdf (дата звернення: 15.10.2024).