

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПТБД- 21 (ст)
Спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Подяча Яна Володимирівна

Керівник
доктор економічних наук, професор
кафедри підприємництва, торгівлі та
прикладної економіки
Пилипів Надія Іванівна

Рецензент
д.е.н., професор, завідувач кафедри
фінансів
Левандівський Омелян Тарасович

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет економічний

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

Освітній рівень перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
(підпис)

проф Пилипів Н.І.

(прізвище, ініціали)

“30” листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Подячій Яні Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії»

керівник роботи

Пилипів Надія Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

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

затверджені протоколом вченої ради економічного факультету № 7 від 25.10.2023 р.

уточнено тему і призначено рецензентів протоколом вченої ради економічного факультету № 3 від 20.05.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи за 10 днів до захисту.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, відкриті дані, інформація з інтернет-ресурсів, офіційних сайтів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- описати теоретичні основи дослідження ролі корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії;
- проаналізувати стан корпоративної культури та конкурентних переваг страхової компанії;
- розробити удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії;
- розглянути основні аспекти охорони праці на АТ «СГ «ТАС» (приватне).

5. Перелік графічного матеріалу
таблиці, рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 2	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 3	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 4	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		

7. Дата видачі завдання 30.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи; складання списку літератури за останні п'ять років	до 08 грудня 2023 р.	
2.	Складання плану кваліфікаційної роботи	до 22 грудня 2023 р.	
3.	Надання плану кваліфікаційної роботи та списку джерел інформації для погодження керівнику	до 12 січня 2024 р.	
4.	Написання першого розділу	до 09 лютого 2024 р.	
5.	Написання другого розділу	до 08 березня 2024 р.	
6.	Написання третього розділу	до 05 квітня 2024 р.	
7.	Написання четвертого розділу	до 03 травня 2024 р.	
8.	Написання вступу, висновків	до 17 травня 2024 р.	
9.	Попередній захист матеріалів роботи на засіданні кафедри	до 16 травня 2024 р.	
10.	Виправлення зауважень консультантів роботи	до 23 травня 2024 р.	
11.	Передача електронних версій кваліфікаційних робіт на оцінку рівня унікальності, отримання відгуку керівника та рецензента	за 20 днів до захисту	
12.	Подача кваліфікаційної роботи на кафедру	за 10 днів до захисту	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи	Відповідно до розкладу роботи ЕК	

Студентка _____

Подяча Я.В.

Керівник роботи _____

Пилипів Н.І.

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

ВІДГУК

*Наукового керівника, професора, доктора економічних наук
Пилипів Надії Іванівни
на кваліфікаційну роботу студентки 2-го курсу групи ПТБД -21ст.
Подячої Яни Володимирівни
на тему: «Роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги
страхової компанії»*

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки концепції корпоративної культури як ключової складової стратегічного розвитку підприємства у майбутньому. У сучасних умовах, коли забезпечення соціального та економічного прогресу стає дедалі важливішим завданням, формування корпоративної культури стає ключовим чинником, що впливає на ефективність господарської діяльності. Створення та втілення корпоративної культури на підприємстві виступає потужним інструментом управління персоналом, забезпечує його єдність та сприяє стабільному розвитку підприємства.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналізу корпоративної культури та виявленні факторів, які впливають на її розвиток.

Об'єктом дослідження. Об'єктом дослідження є роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії.

У першому розділі «Теоретичні основи дослідження ролі корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії» досліджується сутність корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії.

У другому розділі «Аналіз стану корпоративної культури та конкурентних переваг страхової компанії» охарактеризували Приватне

Акціонерне товариство "Страхова Група «ТАС» (АТ «СГ «ТАС» (приватне))", що визнано одним з провідних гравців вітчизняного страхування і має добрі фінансові результати. Підприємство надає різноманітні сучасні програми страхування, висококваліфіковані консультації з фінансового планування та забезпечення фінансового благополуччя.

У третьому розділі «Удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії» обґрунтовано актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю, особливо в умовах світової кризи, яка загострила конкурентну боротьбу серед підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що спрямування зазначають наукове значення отриманих результатів або надають рекомендації щодо їх використання. У роботах прикладного характеру висвітлюють результати практичного застосування отриманих даних або дають рекомендації щодо їх впровадження.

Реалізація результатів дослідження: Діалектичний метод пізнання та методи теоретичного узагальнення і порівняння використано при дослідженні теоретичних основ ролі корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії, методи системного аналізу та синтезу, індукції та дедукції для аналізу стану корпоративної культури та конкурентних переваг, метод групування для виявлення перешкод та можливостей удосконалення корпоративної культури.

Недоліки: Недоліків у роботі немає.

Загальний висновок: Кваліфікаційна робота Подячої Яни Володимирівни на тему: «Роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії» є завершеним, самостійним науковим дослідженням. Вона відповідає вимогам МОН України за змістом та оформленням, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Оцінка: заслуговує оцінки «відмінно».

Загальна оцінка кваліфікаційної роботи та висновки щодо рекомендації до захисту в ЕК.

Науковий керівник д.е.н., професор Пилипів Н.І.

(посада, місце роботи)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

“ _____ ” _____ 20 _____ р.

Міністерство освіти і науки України
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

бакалавра *другого* курсу групи ПТБД -21 (ст)

Подячої Яни Володимирівни

на тему: *«Роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії»*

На сьогоднішній день відбуваються значні зміни в чинниках, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, зокрема збільшується значення нематеріальних активів. Корпоративна культура займає важливе місце серед цих факторів, оскільки вона є складовою інтелектуального капіталу підприємства. Вона сприяє досягненню підприємством конкурентних переваг і, відмінно від фінансових чи природних ресурсів, є нескінченною. Актуальність теми даної роботи полягає у необхідності розробки концепції корпоративної культури як ключової складової стратегічного розвитку підприємства у майбутньому.

У науковому дослідженні автор дослідив сутність корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії, а також аналізувала стан корпоративної культури, вказавши при цьому актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить покращити процес планування та розвитку, що сприятиме максимізації прибутку на досліджуваному підприємстві.

Щодо недоліків, то слід відмітити, що у роботі їх немає.

Кваліфікаційна робота Подячої Яни Володимирівни на тему *«Роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії»* загалом виконана відповідно до вимог, встановлених МОН України для цього виду наукових робіт. Вона заслуговує на позитивну оцінку, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Д.е.н., професор., завідувач
кафедри фінансів

О.Т. Левандівський

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Економічний зміст понять «корпоративна культура» та «конкурентні переваги».....	6
1.2. Роль корпоративної культури у підприємницькій діяльності.....	12
1.3. Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг страхової компанії.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	25
2.1. Характеристика діяльності страхової компанії.....	25
2.2. Аналіз корпоративної культури страхової компанії.....	31
2.3. Аналіз конкурентних переваг страхової компанії.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	47
3.1. Перешкоди та можливості удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії.....	47
3.2. Інноваційні підходи до удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії.....	54
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки концепції корпоративної культури як ключової складової стратегічного розвитку підприємства у майбутньому. У сучасних умовах, коли забезпечення соціального та економічного прогресу стає дедалі важливішим завданням, формування корпоративної культури стає ключовим чинником, що впливає на ефективність господарської діяльності. Створення та втілення корпоративної культури на підприємстві виступає потужним інструментом управління персоналом, забезпечує його єдність та сприяє стабільному розвитку підприємства.

На сьогоднішній день відбуваються значні зміни в чинниках, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, зокрема збільшується значення нематеріальних активів. Корпоративна культура займає важливе місце серед цих факторів, оскільки вона є складовою інтелектуального капіталу підприємства. Вона сприяє досягненню підприємством конкурентних переваг і, відмінно від фінансових чи природних ресурсів, є нескінченною.

Корпоративна культура дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, займати провідні позиції на ринку та підвищувати їхню конкурентоспроможність. Ефективне керівництво процесом розвитку корпоративної культури стає ключовим завданням для менеджменту підприємства.

Роль корпоративної культури в організаціях досліджується в роботах відомих вчених, які включають О. Бала, Н. Богданову, А. Співака, Г. Чайку, Т. Чернишову, Т. Немченко, Є. Шейна, Є. Жака, Д. Елріджа, А. Кромбі, У. Оучі, З. Рум'янцеву, Н. Барановську, К. Голанда, Г. Хофстеде, Е. Брауна, Р. Кілмана, М. Сакстон, М. Мексона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та інших.

Серед вчених, які внесли значний внесок у розвиток досліджень корпоративної культури, можна відзначити Дж. Грейсона, К. О'Делла, П. Друкера, В. Оучі та інших. Вітчизняні дослідники, такі як О. Балик, В.

Близнюк, О. Комарова, О. Левченко, І. Терон та інші, також зверталися до проблематики корпоративної культури.

Визначення впливу корпоративної культури на діяльність організацій та управління людськими ресурсами є важливим завданням для подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є роль корпоративної культури в формуванні конкурентної переваги страхової компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративною культурою з метою формування конкурентних переваг страхової компанії.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у проведенні аналізу корпоративної культури та виявленні факторів, які впливають на її розвиток.

Для досягнення цілей кваліфікаційної роботи потрібно виконати такі **завдання**:

- обґрунтувати економічний зміст понять "корпоративна культура" та "конкурентні переваги" і встановити їх взаємозв'язок;
- вивчити роль корпоративної культури у підприємницькій діяльності;
- визначити фактори, що впливають на формування конкурентних переваг страхової компанії, включаючи як внутрішні, так і зовнішні чинники;
- дати характеристику діяльності страхової компанії, описати її основні функції та особливості;
- провести аналіз корпоративної культури страхової компанії, визначити її ключові складові, цінності та принципи;
- виявити перешкоди та можливості удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії, включаючи існуючі проблеми та можливі шляхи їх вирішення;
- визначити інноваційні підходи до удосконалення корпоративної культури, що можуть сприяти збільшенню конкурентних переваг

страхової компанії, такі як впровадження нових технологій, методів управління або організаційних змін.

Дипломну роботу виконано із застосуванням загальнонаукових методів і специфічних прийомів. Діалектичний метод пізнання та методи теоретичного узагальнення і порівняння використано при дослідженні теоретичних основ ролі корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії, методи системного аналізу та синтезу, індукції та дедукції для аналізу стану корпоративної культури та конкурентних переваг, метод групування для виявлення перешкод та можливостей удосконалення корпоративної культури.

Інформаційними джерелами дослідження є наукові роботи українських та зарубіжних вчених щодо впливу корпоративної культури та ключових можливостей підприємства, наукові статті у фахових виданнях, фінансова та статистична звітність підприємства, а також матеріали з міжнародних наукових видань.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто її поставленої мети, отримані результати були враховані в висновках та обґрунтованих пропозиціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Економічний зміст понять «корпоративна культура» та «конкурентні переваги»

« Уявімо, що до нас звернулися з проханням дати одну пораду з питань управління на всі випадки життя, одну істину, яку нам вдалося сформулювати вивчаючи зразкові компанії. Великою спокусою для нас було б відповісти: «Визначте вашу систему цінностей»... Керівник не тільки вивчає раціональні аспекти організації, такі як структура і технологія, але він також творець символів, ідеологій, мови, вірувань, ритуалів і міфів.»

Т. Пітерс, Р. Уотермен [47, с. 9]

Останнім часом, у зв'язку зі зростанням конкуренції, глобалізацією та інтеграцією України в Європейський союз, корпоративна культура стала ключовим елементом для підприємств. Вона об'єднує колектив навколо спільної місії, цінностей та стратегії, що дозволяє створювати позитивний імідж, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Корпоративна культура визначає репутацію організації в діловому світі і формує імідж, що допомагає підприємству ефективно реагувати на зміни та досягати успіху в умовах посилення конкуренції та глобалізації [44].

Корпоративна культура є сильним і ефективним інструментом управління персоналом, який сприяє довгостроковому успіху підприємства на ринку товарів і послуг. Її розвиток сприяє гуманізації всіх аспектів діяльності та формуванню вищих національних цінностей.

Корпоративна культура підприємства представляє собою комплекс загальних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки співробітників, який виражається у символічних аспектах як духовного, так і матеріального середовища, в якому працюють люди на даному підприємстві [50].

Поняття корпоративної культури є відносно новим і недостатньо вивченим з наукової точки зору як в Україні, так і за кордоном. Дослідження корпоративної культури перетинається з різними галузями, такими як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. Це може призводити до складнощів у дослідженні, однак це також надає можливість використовувати корпоративну культуру як ефективний інструмент управління підприємством. Це дозволяє значно підвищити продуктивність праці та зменшити текучість кадрів, особливо в умовах зростаючої конкуренції і потреби в оптимізації.

У XIX столітті німецький фельдмаршал Мольтке вперше використав термін "корпоративна культура" для опису відносин в офіцерському середовищі. Дослідження впливу організаційної поведінки на діяльність підприємства підтримав Хоуторнський експеримент, який був проведений на початку 1930-х років у компанії "Western Electric" у Чикаго групою американських вчених під керівництвом Елтона Мейо. Метою експерименту було вивчення діяльності організації з культурної перспективи. Висновки Мейо про необхідність осмислення життя в компанії для індивіда, розвитку почуття групової приналежності на основі загальних цінностей, послужили стимулом для подальших досліджень потреб та поведінки працівників у контексті культури їхньої організації. У своїх дослідженнях вчений наголошував на поліпшенні соціальної організації підприємства, що включає в себе етичні стандарти та психологію працівників. [43, с. 39]. Раніше акцент був на науковому обґрунтуванні оптимального використання машин та механізмів, з людьми на другому плані. Однак зараз увага приділяється всебічному дослідженню факторів управління працею людей, враховуючи моральні та соціальні аспекти, групові відносини, їхні потреби і так далі [42, с. 10].

У другій половині ХХ століття з'явилися перші більш-менш чіткі визначення корпоративної культури підприємства. Тепер поняття "корпоративна культура" охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, такі як домінуючі моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше [9, с. 87].

Значення корпоративної культури для економічного життя організації визначається різними чинниками, які можна розділити на дві групи - чинники зовнішнього та внутрішнього середовища (рис.1.1).

Організаційна культура представляє собою комплекс ключових соціально-економічних, морально-етичних, правових, культурологічних та цільових установок і цінностей, які збігаються в поглядах всіх працівників організації і формують стиль управління. Важливо розрізняти організаційну культуру, що є результатом свідомої управлінської діяльності, від національної культури, яка формується внаслідок історичних процесів та відбувається незалежно від волі окремих осіб.



Рис. 1.1. Значення корпоративної культури

**Джерело: складено автором на основі [58]*

У той же час, слід враховувати, що перевага національних особливостей та культурних традицій визначає індивідуальну мотивацію та професійні можливості співробітників. Ці особливості впливають на організаційні процеси та формують корпоративну культуру, оскільки вони визначають набір цінностей, вірувань та символів, що є характерними для кожної країни чи нації.

Численні дослідження підтверджують, що успішні компанії мають високий рівень корпоративної культури, який формується завдяки систематичним зусиллям, спрямованим на розвиток корпоративного духу в інтересах всіх зацікавлених сторін. Основні цінності та місія таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Sony, Motorola, залишаються незмінними, навіть коли стратегія та практика бізнесу постійно адаптуються до змінного світу Начало форми [41].

Конкурентна перевага визначається рівнем відмінності від конкурентів як у внутрішніх аспектах (шляхом переважання у вправності управління, організаційних здібностях, виробничих процесах, фінансовому здоров'ї, маркетингових стратегіях та інформаційній готовності), так і у зовнішніх, спрямований на забезпечення стійкої конкурентоспроможності на тривалий період [52].

Конкурентна перевага означає, що компанія займає таке положення на ринку, яке дозволяє їй впевнено виступати проти конкурентів та залучати покупців [5, с. 41].

Конкурентні переваги допомагають організації досягати прибутковості, яка перевищує середні показники для компаній у цій галузі або сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів та зміцненню позицій на ринку [28, с. 213].

У зарубіжній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Більшість авторів, наслідуючи Майкла Портера, визначають дві основні конкурентні переваги: низькі витрати, що дозволяють компанії встановлювати більш привабливі ціни та отримувати вищий прибуток, і диференціацію (унікальність) товарів, яка забезпечує найвищу споживчу

цінність. Зокрема, Мішель Чорна зауважує, що ці конкурентні переваги є характерними для товарів [27].

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін розширюють список основних конкурентних переваг, додавши до зазначених двох - низьких витрат і диференціації продукту - більш ефективне використання капіталу в порівнянні з конкурентами. [16]. К. Хессіг та Г.Л. Азоєв акцентують увагу на факторі часу, а саме на швидкості реагування на потреби ринку, визначаючи його як одну з ключових конкурентних переваг [45].

Такі дослідники, як Г.Л. Азоєв та Р.А. Фатхутдінов, створили класифікації конкурентних переваг, використовуючи різні критерії. Ці класифікації є предметом наукового та практичного дослідження, хоча вони також мають свої обмеження.

Зокрема, Г.Л. Азоєв ідентифікував два ключові критерії класифікації конкурентних переваг: можливість імітації (унікальна / піддається імітації) та характер динаміки (стабільна/нестабільна) [39]. Однак, якщо конкурентну перевагу віднести до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично вважатиметься нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак може бути зайвим, і можна обмежитися лише однією з них.

Р.А. Фатхутдінов розробив сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема: сфера появи переваг (природних і кліматичних; політичних, технологічних; культурних; економічних) – яка стосується більше конкурентних переваг країни; зміст фактору переваги (якість товару (послуги); ціна товару, витрати споживача, якість послуги товару) – що безпосередньо відноситься до переваг товару; спосіб або засіб отримання переваги (шляхом успадкування, навчання, впровадження інновацій; руху) – який, як правило, має умовний характер [12].

Світовий досвід підтверджує, що впровадження корпоративної культури допомагає створити високоорганізовану організацію на підприємстві. Чим

сильніша корпоративна культура, тим більш конкурентоздатною є компанія, а потужна корпорація є основою для економічної стабільності та успіху.

У забезпеченні унікальної конкурентної переваги важливу роль відіграє корпоративна культура, яка включає рідкі та найбільш складні нематеріальні стратегічні ресурси, які майже неможливо скопіювати. Корпоративна культура відображає унікальність і неповторність кожного підприємства, що в результаті сприяє формуванню конкурентних переваг (рис. 1.2).

Кожне підприємство має амбіції стати лідером у конкурентній боротьбі за своїми власними засобами. Шляхом вжиття відповідних заходів підприємство може розвинути конкурентні переваги, які є основою його конкурентоздатності. Конкурентна перевага визначає міцну конкурентну позицію підприємства і визначає характер його конкурентної стратегії.

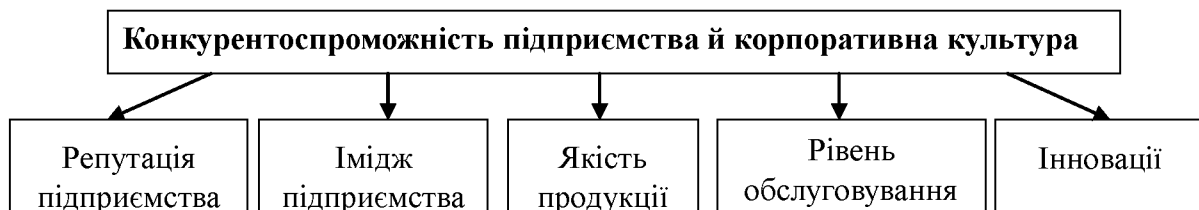


Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства

**Джерело: складено автором на основі [2]*

Конкурентні переваги гарантують унікальність позиції підприємства на ринку у очах споживачів та бізнес-партнерів. Відповідно до І. Дейнеги, ці переваги можна визначити як високу експертизу підприємства в певній галузі, яка дозволяє їй ефективно протистояти конкуренції, привертати споживачів та утримувати їх лояльність до товарів підприємства. Конкурентні переваги забезпечують надання споживачам продукту, що має визнану цінність для них і за який вони готові платити гроші [19]. Одна з ключових причин успіху деяких підприємств та неуспіху інших полягає у наявності конкурентних переваг, які в значній мірі формуються через корпоративну культуру.

Сучасна українська підприємницька сфера не завжди враховує важливість корпоративної культури. Є компанії, які зовсім ігнорують її, інші використовують наявну культуру як основу для управління трудовим

колективом, тоді як деякі активно працюють над змінами в корпоративній культурі, щоб вона відповідала обраній стратегії. Однак лише дуже обмежена кількість підприємств в Україні має спеціалізовані служби, які займаються розвитком та впровадженням корпоративної культури. Керівникам бракує усвідомлення важливості цього аспекту, який можна вважати ключовим для конкурентоспроможності та успішності будь-якої організації [2].

1.2. Роль корпоративної культури у підприємницькій діяльності

«Прагни найвищих з досяжних для тебе цілей
і не вступай у боротьбу заради дрібниць»

(Г. Сельє) [55, с. 221]

Корпоративна культура є одним з ключових елементів успішності підприємства. На сьогодні ідеологія корпоративної культури переважно визначається "обличчям" підприємства, а саме його керівником. На більшості українських компаній відсутні служби корпоративного розвитку, тому відбувається трансляція ідей та уявлень керівника через управлінські практики. Очевидно, не завжди є можливість розпочати роботу з підвищення рівня корпоративної культури повністю і комплексно через існуючі обмеження. Керівнику часто доводиться віддавати перевагу невідкладним завданням, таким як фінансові проблеми, податки, труднощі з постачанням і збутом, перед пріоритетом у підвищенні культурного рівня серед працівників. Проте жоден керівник не зможе вирішити ці проблеми самостійно, без підтримки та співпраці колективу, що відображає місію та цілі підприємства.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії, забезпечуючи їй більшу гнучкість і здатність ефективно реагувати на непередбачені обставини. Вона визначає набір цінностей та норм поведінки, які дозволяють співробітникам швидко адаптуватися до змінного оточення. Вплив корпоративної культури на стійкий розвиток компанії представлений у зображенні нижче (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Роль корпоративної культури у забезпеченні сталого розвитку

**Джерело: складено автором на основі [48]*

Метою корпоративної культури на підприємстві є досягнення високої прибутковості за рахунок оптимізації управління виробництвом та покращення загальної діяльності підприємства. Це включає такі аспекти:

- поліпшення управління людськими ресурсами для збереження лояльності працівників до керівництва та прийнятих рішень;
- створення атмосфери, де працівники відчують підприємство як свій дім;
- розвиток навичок як у професійній, так і в особистій сферах на основі встановлення норм поведінки та вирішення конфліктів без напруги [26, с. 19-21].

Корпоративна культура представляє собою складний комплекс аспектів, що включає норми поведінки, які працівники реально дотримуються, а також ті, які вони сприймають як ідеал. На кожному підприємстві існує своя корпоративна культура, яка може бути вже сформована або є метою для колективу. Принципи, якими керуються працівники, можуть відрізнитися від

принципів керівників. Чим ефективніше функціонує підприємство і чим більше воно сприяє зростанню матеріального і духовного благополуччя своїх працівників, а також чим більше роль в цьому відіграє корпоративна культура, тим більшою мірою поєднуються ці аспекти.

У пострадянському просторі концепція корпоративної культури з'явилася разом із приходом іноземних компаній, і першою серед них була фірма «McDonald's». В її системі кожен працівник має свій унікальний персональний номер, а над кожним з них проводиться всебічний контроль [33].

Сучасні підприємства розглядають корпоративну культуру як найсильніший мотиваційний фактор [47, с. 6]. У свою чергу, мотивація сприяє перетворенню програми діяльності в активну роботу та дозволяє працівникам асоціювати конкретні ситуації із системою цінностей, якими вони керуються у своїй поведінці [34, с. 195].

Ефективне керівництво підприємством передбачає високий стандарт культури його керівника, включаючи інтелігентність, самовладдя, витримку, рівноваженість, стриманість, відповідальність, обов'язок, піклування про загальні інтереси, скромність, вміння слухати, уважність, чутливість, людяність та інше [6, с. 146].

Вплив корпоративної культури АТ «СГ «ТАС» (приватне) на виробничий і трудовий процеси має свою специфіку і охоплює як відносини людей у процесі своєї трудової діяльності і між собою, так, і культуру протікання технологічних процесів. Дані таблиці 1.1 яскраво засвідчують ключові моменти впливу корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси.

Таблиця 1.1

Вплив корпоративної культури на процеси прийняття управлінських рішень, кар'єрне зростання і соціалізацію

Процеси	Модель поведінки
<p style="text-align: center;">Прийняття управлінських рішень</p>	<p>Стратегічні, тактичні і оперативні рішення управління є ключовими компонентами. Корпоративна культура визначає, чи ставляться цілі колективно або індивідуально, і як саме приймаються рішення на підставі аналізу, інтуїції чи механічних процедур.</p> <p>Корпоративна культура також впливає на делегування відповідальності та постановку завдань управління. Вона визначає, яким чином цілі та завдання передаються - директивно, з обґрунтуванням, частково або повністю, рівномірно чи вибірково.</p> <p>Крім того, корпоративна культура допомагає етично оцінити цілі, альтернативні варіанти рішень та засоби їх досягнення. Вона забезпечує баланс між метою та засобами, що є важливим для соціально орієнтованого управління. Корпоративна культура також підтримує рівень свободи та креативності персоналу підприємства у будь-яких умовах. Корпоративна культура формує пріоритети інтересів підприємства та його місії у процесі ухвалення рішень, а також гарантує, що управлінські рішення відповідають прийнятним цінностям.</p>
<p style="text-align: center;">Кар'єрне зростання</p>	<p>Корпоративна культура формує вимоги до якості й ефективності праці та компенсації затрат праці завдяки тому, що знання, компетенція стають цінностями для підприємства.</p> <p>Корпоративна культура мотивує кар'єрне зростання персоналу та позитивне ставлення до кар'єри.</p> <p>Корпоративна культура формує ставлення до соціального статусу, посади, символів статусу, але без надмірної амбіційності. Вона забезпечує безперервний розвиток персоналу і прагнення кожного працівника до самовдосконалення.</p>
<p style="text-align: center;">Процес соціалізації (входження Індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки)</p>	<p>Корпоративна культура прискорює соціалізацію індивіда завдяки культурній адаптації. Вона стимулює процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, які дадуть йому змогу функціонувати як повноправний член суспільства.</p>

*Джерело: складено автором на основі [13]

Розвиток корпоративної культури й її втілення у життя організації може не лише допомогти у прийнятті правильних рішень, але й зменшити соціальні та економічні втрати до мінімуму. Втрати, пов'язані з відсутністю корпоративної культури, можна обчислити й визначити як економічні втрати у будь-якій організації. Згідно з законом Паркінсона, 10% роботи поглинають 90% часу та ресурсів. Сформований скелет корпоративної культури може запобігти негативному впливу цього закону й таким чином зменшити неефективність роботи організації.

Основи формування корпоративної культури повинні бути закладені вже на початкових етапах освіти майбутніх управлінських кадрів і керівників. Інвестиції у цей процес сприятимуть міцності та стійкості організації в умовах нестабільної ринкової економіки [1].

Особливості культури українців, незважаючи на деякі негативні аспекти, включають ряд позитивних рис, що можуть бути корисними для усвідомлення та впровадження нормативних цінностей у корпоративну культуру. Серед них варто відзначити високий рівень волелюбства та природного демократизму, які можуть мати застосування не лише в політичних аспектах, але й у сфері корпоративного управління. Такий підхід дає підставу вважати, що більшість позитивних аспектів українського національного характеру можуть бути корисними факторами у створенні ефективної системи управління. Важливо пам'ятати, що поєднання свободолюбства з низьким рівнем відповідальності може призвести до імпульсивності, стихійності та невпорядкованості. Ці риси спонукають українців до анархізму і викликають їхнє неприйняття деспотії. Український індивідуалізм також може вести до самоізоляції та руйнування організаційних структур. Негативний вплив на корпоративну культуру має також переважання чуттєво-емоційного компонента над розумово-вольовим, а також спадщина нещодавнього тоталітарного минулого, яке призводить до безпорадності, безініціативності та подвійних моральних стандартів. Також, українці мають звичку сподіватися на державну опіку, але в той же час не довіряти їй, порушувати закони та очікувати на допомогу ззовні для вирішення

проблем. Українці розглядають себе як частину Європи, але при взаємодії українських корпорацій з іноземними, західні партнери часто сприймають українців як неорганізованих, недисциплінованих та необов'язкових, що може ускладнювати підтримку ділових зв'язків.

Г.Л. Хаєт зауважує, що в національному характері українців присутні риси, які не відповідають стандартам корпоративної культури. Це, перш за все, впливає з низького рівня економічної культури, таких як економічний нігілізм, приватність багатьох та інші, які і досі є характеристиками менталітету значної частини населення і мають глибокі корені у національному характері, сформованому протягом багатьох століть [47]. Однією з великих проблем українських керівників є ігнорування цих особливостей української ментальності й сліпе копіювання західних норм і цінностей корпоративної культури, що може призвести до негативних наслідків. Зазвичай, повністю впровадження західної корпоративної культури не приймається на національному ґрунті, і деякі її аспекти відкидаються.

Корпоративна культура є ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим більший престиж і конкурентоспроможність підприємства. Глобалізаційні виклики та інтеграційні процеси розширюють конкурентне поле суб'єктів конкурентних відносин і призводять до зміни завдань та підходів до формування політики конкурентоспроможності та вибору сучасних механізмів її реалізації. «У той час, коли за кордоном у теорії та на практиці корпоративного управління вже розуміють, що в культурі міститься значна конкурентна сила, в Україні усвідомлення ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги організації поступово набувається, особливо в останні роки» Начало формы [30].

За думкою більшості висококласних менеджерів, ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху компаній є людський фактор, який має першочергове значення. Це означає, що успішність компаній залежить від

грамотного підбору, правильної організації та мотивації працівників, які можуть ефективно взаємодіяти між собою та з клієнтами на високому рівні культури спілкування. При аналізі факторів, які сприяли успіху компанії Microsoft, фахівці відзначають, що ключовою складовою її успіху є створення позитивної корпоративної середовища з творчим духом, гнучкою системою управління та акцентом на керівництво, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Такі самі принципи можна застосовувати і до компаній, таких як «Honda», «Apple», «Virgin», «Tesla» та інші, чия успішність зміцнюється завдяки цінностям, особистим якостям та турботі про благополуччя, а не просто за допомогою конкурентних відносин або ресурсної переваги. У цих компаніях існує стійкий зв'язок між успішністю продуктивності та розвиненістю корпоративної культури [25].

Сильна корпоративна культура є важливим елементом успішної компанії, оскільки вона спільно об'єднує співробітників, які відчують себе частинами своєї організації і працюють на спільну мету. В таких компаніях ключові корпоративні цінності впроваджуються у всіх членів команди, і головна культура значно впливає на їхню поведінку. Це дозволяє уникнути високої ступені структуризації та формалізації діяльності, а також зменшує текучість кадрів. Багато з названих завдань сприяють розвитку корпоративної культури, що в свою чергу сприяє досягненню економічних, виробничих, маркетингових та інноваційних цілей сталого розвитку.

1.3. Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг страхової компанії

Корпоративна культура визначається взаємодією зовнішнього та внутрішнього середовища організації, і будь-який вплив на ці середовища впливатиме на розвиток культури організації. Для того, щоб сформулювати основні принципи корпоративної культури і надати практичні рекомендації для ефективного створення та розвитку цієї культури, необхідно розглядати всі фактори, які впливають на її формування. Серед цих факторів можна виділити:

- 1) фактори сучасного суспільного розвитку, такі як глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація через концепцію людського капіталу, сталий розвиток тощо;
- 2) економічні процеси;
- 3) політичні процеси;
- 4) інноваційні процеси;
- 5) екологічний стан;
- 6) посилення культурологічних тенденцій в суспільстві та економіці загалом;
- 7) внутрішній стан організації.

У процесі еволюції відбувається зміна впливу цих факторів і переосмислення корпоративної культури: вона може бути ігнорована, критикуватися або прийматися. Фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури або окремих її компонентів [15, с. 26-27].

Згідно з визначенням В. І. Павлова, наступні фактори призводять до фінансової кризи у страхових компаніях: – Недостатня формування резервів, які не відповідають взятим на себе страховим зобов'язанням; – Неправильно проведені актуарні розрахунки; – Помилки у виборі власного утримання при перестрахованні; – Ризикована політика інвестування коштів страхових резервів; – Незбалансований страховий портфель, що призводить до накопичення ризиків; – Збиткова робота за страховим та інвестиційним напрямками одночасно протягом тривалого періоду (понад 1 рік) [29, с.12].

Майкл Портер, аналізуючи фактори конкурентних переваг підприємства, розрізняв дві основні складові їх формування: стратегічне управління та оптимізація витрат [58].

Перевага в управлінні відноситься до забезпечення вищої якості товарів та послуг порівняно з конкурентами за допомогою ефективної системи їх створення на підприємстві та використання наукових підходів у менеджменті. За своєю чергою, перевага в витратах означає менші виробничі витрати або

витрати на маркетинг порівняно з конкурентами, що впливають зі впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, розширення масштабів виробництва тощо.

Таким чином, можна виділити зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентних переваг (рис. 1.4).

Зовнішні фактори представляють собою умови, що впливають на функціонування та розвиток підприємств на рівнях макро (міжнародні, національні, регіональні економічні, політичні, правові тощо) та мезо (зумовлені конкуренцією у галузі). Особливістю цих чинників є те, що вони менше залежать від самого підприємства. Натомість, внутрішні фактори майже повністю залежать від самої діяльності підприємства та вмілого управління його аспектами. До цієї категорії можна віднести такі аспекти, як ефективне управління, розробка та використання технологій на виробництві, маркетинг, внутрішня та зовнішня логістика, а також інші аспекти діяльності підприємства.



Рис. 1.4. Фактори, що відбуваються як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях, впливають на формування конкурентних переваг підприємства (*джерело: складено авторами на основі [20] та [58])

Залежно від того, як внутрішні і зовнішні фактори впливають на отримання конкурентних переваг, страхові компанії можуть використовувати різні конкурентні стратегії:

1. стратегія «екстраверт» частіше використовується компаніями, для яких більшість конкурентних переваг залежать від зовнішніх факторів. Ця стратегія включає два напрямки залежно від рівня конкурентоспроможності:

- «екстраверт-адаптація» характеризується акумуляцією внутрішніх резервів з метою адаптації до умов конкурентного середовища, коли рівень конкурентоспроможності компанії не перевищує 0,5 і диктується компаніями-лідерами на ринку.
- «активний екстраверт» характеризується постійним пошуком можливостей освоєння та використання інноваційних страхових послуг з метою отримання додаткових конкурентних переваг, коли рівень конкурентоспроможності перевищує 0,5.

2. стратегія «інтроверт» частіше використовується компаніями, для яких більшість конкурентних переваг залежать від внутрішніх чинників [7].

Конкурентоспроможність продукції визначається наявністю конкурентних переваг, які є специфічними особливостями або характеристиками товару чи бренду, що надають підприємству перевагу перед його прямими конкурентами [18].

Однак слід зауважити, що саме наявність цих переваг не гарантує автоматичної конкурентоспроможності. Ця остання залежить від широкого спектру чинників, включаючи ринкові умови, економічний контекст, політичну ситуацію, міжнародні відносини, конкурентну боротьбу, рівень технологій, аспекти соціальної взаємодії та багато інших. Класифікація конкурентних переваг представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація конкурентних переваг

**Джерело: складено автором на основі [18]*

Підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає впровадження управлінських заходів, спрямованих на забезпечення розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Функціонування страхової компанії передбачає прийняття рішень у сфері управління та маркетингу щодо структури її страхового портфеля, з урахуванням як конкурентоспроможності страхових продуктів, так і самої компанії. Загалом, конкурентоспроможність страхової компанії може бути визначена як її потенційна або реалізована здатність до ефективного й тривалого функціонування у відповідному внутрішньому та зовнішньому середовищі [3].

Конкурентоспроможність страхової компанії:

- базується на її конкурентних перевагах, які визначаються її здатністю максимально використовувати всі доступні економічні можливості.
- відображає здатність компанії протистояти конкуренції на ринку страхування, урахуваючи всі економічні фактори, що впливають на формування конкурентного середовища.

– конкурентоспроможність відображає позицію компанії у порівнянні з конкурентами.

Враховуючи складність концепції конкурентоспроможності страхової компанії, необхідно провести аналіз кількісних оцінок її діяльності та взаємного впливу страховиків на регіональному внутрішньому та зовнішньому ринках. Це підкреслює важливість проблеми формалізації й оцінки факторів, які формують внутрішнє й зовнішнє конкурентне середовище, що визначає фінансові результати страхової компанії.

Математична формалізація конкурентоспроможності передбачає попереднє дослідження страхової компанії у зовнішньому та внутрішньому конкурентному середовищі, зокрема через призму конкурентних переваг [49]. Ці переваги можна кількісно описати економічними чинниками, що впливають на них (рис. 1.6).

Не підлягає сумніву той факт, що інтенсивність впливу ендогенних факторів у формуванні конкурентного середовища страхової компанії безпосередньо залежить від ефективності її діяльності, стану ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, загального менеджменту та інших аспектів. З іншого боку, ендогенні фактори відображають умови внутрішнього конкурентного середовища фінансової установи і, в контексті її конкурентоспроможності, характеризують можливості та ефективність адаптації страховика до умов зовнішнього середовища.

Для забезпечення стабільного конкурентного становища на страховому ринку найбільш важливою є внутрішня група факторів, що формують конкурентне середовище, оскільки саме вони є предметом активного впливу з боку самої компанії. У той же час, інтенсивність вияву екзогенних чинників не прямо пов'язана з особливостями діяльності страхової компанії, оскільки вони повністю обумовлені зовнішнім середовищем.

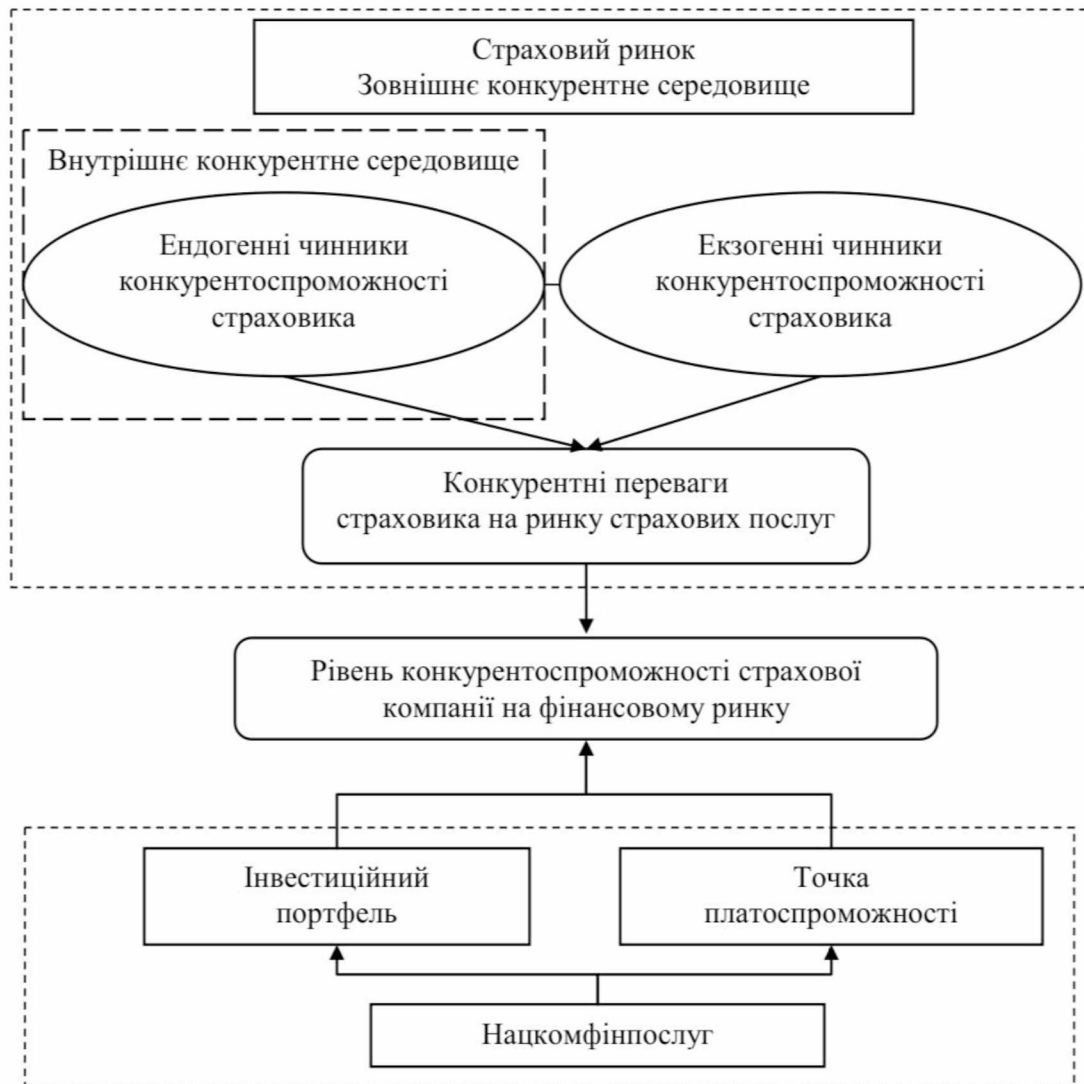


Рис. 1.6. Вплив чинників конкурентного середовища на формування конкурентоспроможності страхової компанії на ринку

**Джерело: складено автором на основі [49]*

Оскільки прямий вплив страхової компанії на зовнішні чинники формування конкурентного середовища обмежений, рівень її конкурентоспроможності залежатиме від здатності та можливостей фінансової установи гнучко, своєчасно і без додаткових витрат адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність страхової компанії, не є самостійними, вони взаємодіють системно, що підсилює наслідки впливу кожного з них окремо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Характеристика діяльності страхової компанії

Акціонерне товариство "Страхова Група «ТАС» (АТ «СГ «ТАС» (приватне))" займає важливе місце на страховому ринку України, розпочавши свою діяльність в жовтні 1998 року, що становить понад 25 років тому (див. Додаток Е). Його засновником є відомий українець Сергій Тігіпко [31].

Сьогодні Приватне акціонерне товариство "Страхова Група «ТАС»" (далі – СГ «ТАС») визнано одним з провідних гравців вітчизняного страхування, що підтверджується стабільно високими фінансовими результатами. СГ «ТАС» [10]. Шляхом постійного вдосконалення методів управління бізнесом, СГ «ТАС» активно займається підвищенням якості своїх послуг.

Місія компанії. Надання клієнтам різноманітних сучасних програм страхування як для фізичних осіб, так і для корпоративних клієнтів, а також забезпечення їх надійного фінансового захисту. Місія полягає в забезпеченні клієнтів впевненістю, спокоєм та якісним професійним обслуговуванням.

Мета. Залишатися надійним партнером для кожного клієнта протягом багатьох років, який надає висококваліфіковані консультації з фінансового планування та забезпечує фінансове благополуччя.

Принципи діяльності. Протягом усього періоду своєї роботи, АТ «СГ «ТАС» (приватне) керується принципами:

– партнерства: страхова компанія розглядає кожного клієнта як рівноправного партнера, і головним пріоритетом є задоволення їхніх потреб і побажань;

– послідовності: компанія дотримується послідовності у своїх рішеннях та діях, зокрема, спрямованих на створення довгострокових відносин з клієнтами, співробітниками та партнерами;

– побудови міцної команди: компанія стимулює кожного свого співробітника до реалізації особистого потенціалу, сприяє постійному розвитку їх професійних знань і вмінь, а відповідно очікує від них постійного самовдосконалення та бажання зробити внесок у розвиток бізнесу у сфері страхування життя;

– надійності: компанія отримується відповідального підходу до поставлених завдань і ухвалених рішень, що виявляється в якісному та своєчасному виконанні угод та обов'язків [11];

– інновацій: страхова група активно застосовує свої накопичені знання та досвід у творчий спосіб для досягнення оптимальних результатів у своїй діяльності, постійно впроваджує передові технології і завжди готова адаптуватися до змін.

Надійність СГ "ТАС" забезпечена не лише статутним капіталом, підкріпленим резервним фондом, але й системою перестраховування великих ризиків з використанням провідних перестраховальників у всьому світі.

Компанія є засновником і членом таких організацій, як Українська Федерація страхування, Моторне (транспортне) страхове бюро України, Національний Клуб страхових виплат України, Асоціація суднобудівників України, Європейська бізнес-асоціація, Українська будівельна асоціація, Міжнародна торгова палата, Українська спілка промисловців та підприємців, Бюро кредитних історій.

СГ "ТАС" розпоряджається розгалуженою мережею, яка включає 29 регіональних дирекцій та філіалів, 450 центрів продажів та залучає більше 1000 співробітників та понад 3000 страхових агентів по всій Україні.

Компанія є універсальним страховиком, що пропонує більше 100 різних страхових продуктів для добровільного та обов'язкового страхування (див. Додатки Ж, З, К, Л). Ці продукти складаються в комплексні страхові програми, які дозволяють кожному клієнту - юридичній або фізичній особі - застрахувати свої ризики як окремо, так і в комплексі.

Компанія має ліцензії Держфінпослуг України на 38 види страхування, з них 21 – є добровільними та 17 - обов'язковими.

В даний час СГ "ТАС" є одним із лідерів ринку за обсягами страхових виплат.

Серед партнерів є «Укресімбанк», «Атлант», АЗК GLUSCO, АГЗС Rodnik, «Аксімед», «Авесана», ТАС-фарма, «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»), «Київфарм», Туристична фірма «САМ», ТОВ «Україна Бізнес Тур», ІдрисКа тур, Salve Finance Україна [4].

Страхова компанія "ТАС" виділяється серед небагатьох учасників українського ринку убезпечення життя завдяки професійній команді молодих та амбіційних фахівців, яких об'єднує спільна мета. У своїй діяльності компанія ставить перед собою завдання дотримуватися всіх норм трудового законодавства, забезпечувати справедливу оплату праці, враховуючи ринкові умови, та створювати дружню атмосферу в колективі. Ці принципи дозволяють компанії "ТАС" зберігати стабільність та підтверджувати свій статус надійного роботодавця протягом останніх років.

На сьогоднішній день, страхова група виступає серед провідних українських страхових компаній, що надають широкий асортимент сучасних та інноваційних програм для якісного та професійного забезпечення життя, як для окремих клієнтів, так і для корпоративних партнерів. АТ СГ «ТАС» (приватне) є частиною фінансово-інвестиційної групи "TAS GROUP".

Головною сферою діяльності АТ СГ «ТАС» (приватне) є надання всіх видів страхових послуг, включаючи проведення страхування, перестраховання і здійснення фінансових операцій, пов'язаних з формуванням, розміщенням та управлінням страховими резервами. Компанія проводить обов'язкове та добровільне страхування, а також перестраховання відповідно до вимог законодавства України та ліцензій, отриманих відповідно до цих вимог.

Її організаційна структура відповідає лінійно-функціональній моделі (див. рис. 2.1).

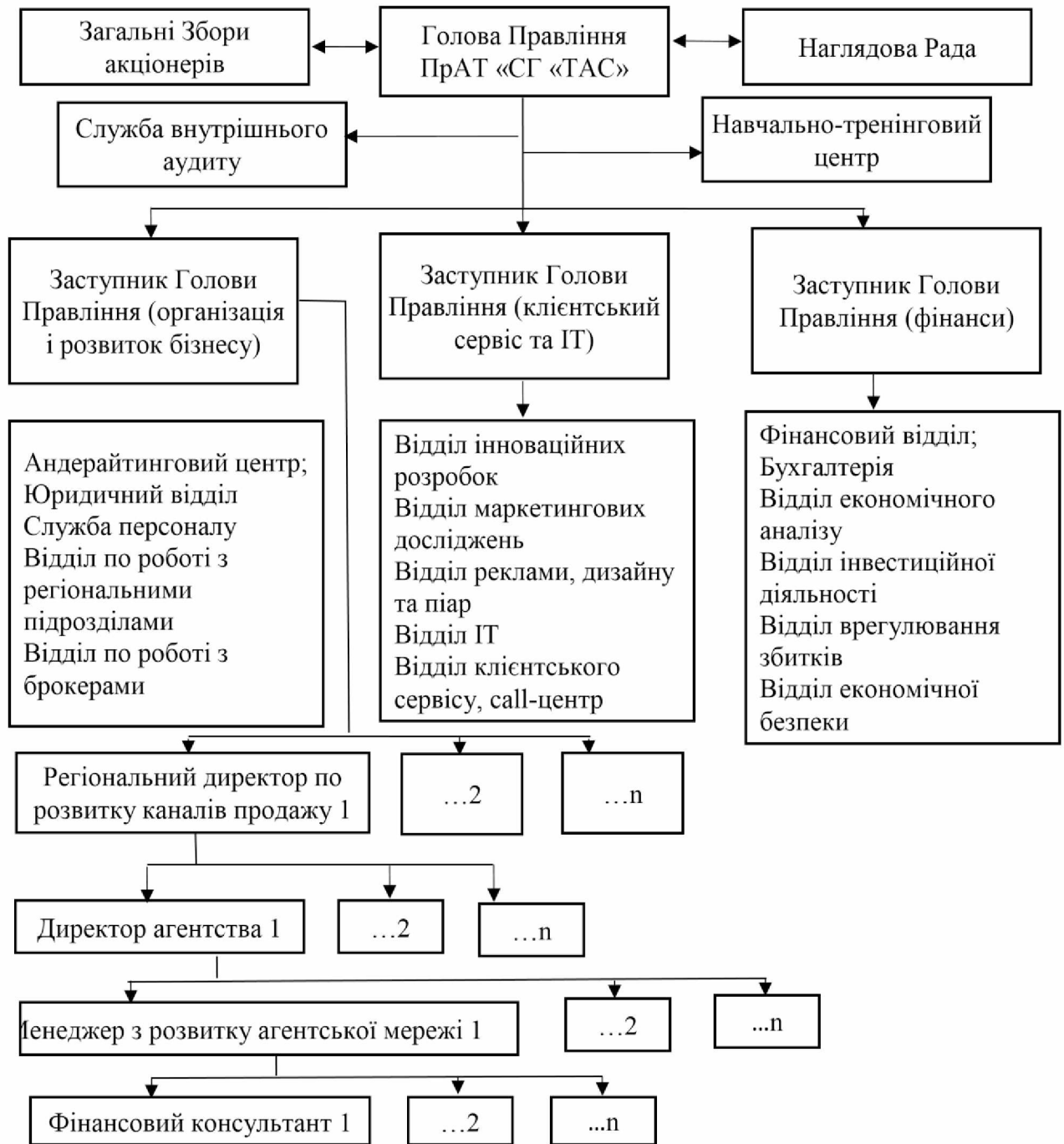


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «СГ «ТАС» (приватне) *

**Джерело: складено автором на основі [36]*

Організаційна структура АТ СГ «ТАС» (приватне) складається з 16 відділів, кожен з яких має свою визначену функцію. На відміну від інших відділів, у компанії існує окремий відділ реклами та PR, наряду з відділом фінансових досліджень. Така структура може бути важкодоступною, оскільки

вона може призвести до дублювання функцій між відділами, що потенційно знизить ефективність та швидкість обслуговування клієнтів.

Базовим елементом матеріально-технічного потенціалу страхової компанії є її фінансові ресурси. Фактично, ці ресурси представляють собою залучений капітал, який протягом певного часу утворює сукупність доступних для використання коштів у компанії. Рух коштів у страховій компанії не обмежується лише проведенням страхових операцій; він ускладнюється завдяки залученню коштів у інвестиційні процеси (див. Додатки А, Б, В, Д). Страхування, крім того, що воно забезпечує споживача фінансовим захистом від можливих ризиків, також має невід'ємні функції:

- накопичувальну (страховик створює страховий фонд, який служить як резерв для майбутніх виплат згідно зі зобов'язаннями перед клієнтами, які приймає на себе);
- інвестиційно-зберігальну (страхова компанія інвестує кошти страхового фонду в економіку з метою збільшення прибутку та відшкодування можливих збитків, що можуть виникнути в результаті дії інфляції та інших фінансових нестабільностей у країні).

Під час розміщення коштів страхових резервів (страхового фонду) АТ «СГ «ТАС» (приватне) дотримуються установлених нормативів і критеріїв щодо достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиків операцій. За даними станом на 31 грудня 2022 року, у структурі активів, які можуть бути використані для страхових резервів, враховуючи існуючий профіцит, загальна сума прийнятних активів перевищує нормативні вимоги (норматив ризиковості операцій) і становить 103,1%. Ці активи переважно представлені ліквідними активами, такими як кошти на поточних і депозитних рахунках – 42,3%, централізовані фонди страхових резервів у МТСБУ – 26,5%, корпоративні облігації – 13,0% та внутрішні державні облігації – 21,3%.

Кошти, що знаходяться в банках на поточних та депозитних рахунках, мають кредитний рейтинг не нижче інвестиційного рівня. Всі ці кошти, включаючи облігації внутрішніх державних позик (ОВДП), що враховуються в нормативі ризиковості, відповідають вимогам низького рівня ризику (Норматив якості активів) і мають кредитний рейтинг не нижче ніж «АА» за національною рейтинговою шкалою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Активи АТ «СГ «ТАС» (приватне) станом на 31.12.2022 р., млн грн*

Актив	Кошти ПрАТ «СГ «ТАС»	Кошти ПрАТ «СГ «ТАС» в ЦСРФ МТСБУ	Разом
ОВДП	422,1	148,7	570,8
Кошти в банках:	840,7	377,0	1 217,7
Універсал	504,9	11,1	516,0
ТАСКОМБАНК	186,3	38,9	225,2
Укрексімбанк	0,0	178,8	178,8
УКРГАЗБАНК	53,7	6,4	60,1
ПУМБ	5,0	54,5	59,5
Кредобанк	0,1	47,0	47,1
ОТП Банк	39,0	0,0	39,0
ОТП Банк	0,0	25,0	25,0
ПриватБанк	21,4	0,0	21,4
Ощадбанк	5,3	15,3	20,6
А-БАНК	10,0	0,0	10,0
Глобус	7,0	0,0	7,0
Кредитвест	4,6	0,0	4,6
Аваль	3,2	0,0	3,2
Інші	0,2	0,0	0,2
Всього	1 262,8	525,7	1 788,5

*Джерело: складено автором на основі [36]

Протягом років свого існування компанія не лише заслужила репутацію надійного постачальника страхових виплат для своїх клієнтів та партнерів, але й продовжує підтверджувати цей статус через свою надійність та професіоналізм.

2.2. Аналіз корпоративної культури страхової компанії

« Для нас дуже важлива корпоративна культура, не просто про взаємодію з колегами, а про справжні дружні стосунки: коли люди спілкуються після роботи або разом подорожують. Це також стосується відносин з постачальниками та діловими партнерами.»

Тоні Шей [57]

Корпоративна культура управління підприємством може розглядатися як ключовий інструмент стратегічного управління, спрямований на спільні цілі, стимулювання ініціативи, зміцнення відданості спільним цілям і полегшення комунікації. Вона відображає систему загальних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників підприємства. Корпоративна культура проявляється через символічне оточення та матеріальні та духовні аспекти, що визначають робочу атмосферу в організації. [24, с. 49-51].

Поняття "корпоративна культура" включає в себе елементи поведінки працівників у компанії, їхнє ставлення до роботи та взаємовідносини з керівництвом та колегами. Ця культура виявляється через зовнішні атрибути, такі як спецодяг або однакові елементи одягу, єдиноформатна документація та торгові знаки, що асоціюються з компанією. Ці аспекти створюють відчуття єдності серед персоналу, але важливо також враховувати невидимі аспекти, такі як цінності, моральні принципи та ділова етика. Вони визначають соціально-психологічний клімат у колективі та відношення між працівниками та керівництвом. Це сукупність ідеологічних принципів, які раніше єднали, наприклад, всю державу в радянські часи, а тепер використовуються для побудови ідеології окремої компанії.

Ці правила визначаються у формі, в якій працівники звертаються до керівника, можливість обговорення робочих питань з колегами, місця для перерв та розваги під час робочого дня і так далі. Вони передаються усно від

одного працівника до іншого, формуючи норми моралі та впливаючи на підсвідомість колективу. Ці правила спонукають працівників діяти відповідно до прийнятих норм і цінностей підприємства. Корпоративна культура включає зовнішні аспекти, такі як символіка та оформлення приміщень, а також внутрішні цінності, норми поведінки та спілкування [24, с. 49-51].

Корпоративна культура виявляється у підходах до управління, цінностях, віруваннях, очікуваннях та прийнятих нормах поведінки. Вона впливає на спосіб, яким працівники сприймають та реагують на ситуації, що виникають в організації [51].

Сьогодні жодне підприємство не може існувати без корпоративної культури, і промислові підприємства не є винятком. Їхню корпоративну культуру можна помітити на зовнішньому оформленні будівель, де вони розташовані. Часто це виявляється у вивісках, рекламних плакатах та обробці фасадів. Усередині будівель також можна побачити цей стиль у фарбуванні стін, меблях та виготовленні пакувальних матеріалів. Символіка компанії присутня на обладнанні, рекламних матеріалах та в фірмовому одязі. Все це сприяє об'єднанню працівників однієї компанії.

Основна мета корпоративної культури полягає в тому, щоб об'єднати працівників компанії не лише на зовні, але й усередині. Коли корпоративна культура є міцною, організація нагадує велику родину, де кожен працівник вживає заходів, спрямованих на досягнення її цілей. Повне занурення співробітника у компанію означає, що він не лише відданий ідеалам та цінностям компанії, але й внутрішньо приймає її культурні принципи. У такому випадку культурні цінності організації стають власними для співробітника.

Корпоративна культура організації повинна гармонізуватися з маркетинговою політикою, стратегією розвитку та системою управління персоналом. Наприклад, у разі фінансових труднощів та політики скорочення витрат корпоративна культура має сприяти об'єднанню персоналу в підтримку економії з метою збереження компанії. Водночас, вона повинна бути гнучкою й готовою адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ще одним

важливим аспектом корпоративної культури є універсальність правил поведінки, які поширюються на всіх працівників. Наприклад, якщо вирішено заощадити, то керівник не повинен демонструвати розкішність, а якщо встановлена форма одягу, то керівництво також має його дотримуватися разом зі співробітниками.

Стиль корпоративної культури в значній мірі визначається керівником або власником компанії, оскільки вони втілюють головну ідею цієї культури. Найуспішніші підприємства часто мають харизматичного лідера, який здатен мобілізувати інших і створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе зв'язаними з компанією та вірять у свого керівника. Історія знає багато прикладів, коли саме діяльність керівників стала вирішальним фактором у розвитку підприємства. Однак, керівник не може контролювати всі аспекти впровадження корпоративної культури самостійно, тому він формує команду топ-менеджерів, які розподіляють відповідальність серед менеджерів середньої ланки.

Ця підгрупа передає частину своїх повноважень нижчим керівникам, які включають в цей процес усіх членів колективу, всіх співробітників. Таким чином, на основі загального залучення до процесу формуються основні принципи корпоративної культури, які потім здійснюються у практичній діяльності.

Для того, щоб забезпечити сталість цього процесу, необхідно постійно розвивати персонал, навчати як керівників, так і співробітників навичкам ефективного спілкування, управління бізнесом, корпоративній культурі та іншим аспектам роботи в компанії.

На сьогоднішній день український ринок страхових послуг хоч і є конкурентним, врегульованим і досить різноманітним, проте нестабільність зовнішніх умов та особливості національного ринку послуг гальмують його значний розвиток у порівнянні з економічно розвиненими країнами. Протягом останніх років спостерігається постійне зменшення кількості страхових

компаній в Україні: у 2017 році їх кількість становила 365, у 2018 році – 350, у 2019 році – 290, а у 2020 році – 215 [32].

Дослідимо тенденції формування чистого прибутку АТ «СГ «ТАС» (приватне) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рух чистого прибутку у компанії АТ "СГ "ТАС" (приватне) за період 2020–2022 років в млн. грн*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток	137,0	90,0	303,2
Темп приросту, %	-	-34	236,6
Сукупні витрати	883,2	1060,3	1085,1
Темп приросту, %	-	25	2
Прибуток до вирахування податків	219,7	173,8	0,4

*Джерело: складено автором на основі [36]

Подивимося на динаміку зменшення чистого прибутку у 2021 році порівняно з 2022 роком (-34%), що може бути пов'язане з початком пандемії COVID-19. Збільшення чистого прибутку на 236,6% у 2022 році пояснюється зменшенням карантинних обмежень та покращенням дистанційної роботи.

Наступним етапом аналізу є факторний аналіз рентабельності активів. Рентабельність активів залежить від їх оборотності та рентабельності реалізованої продукції (у цьому випадку - виручки від страхових премій) [60, с. 98]:

$$P_A = \frac{\text{ЧП}}{A} = \frac{\text{ВР}}{A} * \text{ЧП} \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток компанії;

ВР – виручка від страхових премій;

А – активи.

Дослідимо вплив кожного чинника на рентабельність активів, користуючись даними з табл. 2.3.

За результатами аналізу в табл. 2.3 можна помітити, що рентабельність активів зменшилася на 1,63 пункти протягом звітного періоду. Це сталося через вплив таких чинників:

по-перше, зміна обороту активів;

по-друге, зростання рентабельності реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для аналізу факторів, що впливають на рентабельність активів приватної акціонерної компанії "СГ "ТАС" за 2021–2022 роки, виражені в млн. грн*

Показник	Позначення	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Виручка від страхових премій	ВР	209464	257637	48173
Середня вартість актив	А	904862	1229990	325128
Чистий прибуток	ЧП	14082	29748	15666
Оборотність активів, оборотів (рядок 1 : рядок 2)	Оа	0,2315	0,2095	-0,022
Рентабельність реалізації продукції, % (рядок 3 : рядок 1)	Рр.п.	6,72	11,55	4,82
Рентабельність активів, % (рядок 4 · рядок 5)	Ра	3,44	1,81	-1,63

*Джерело: складено автором на основі [36]

1) внаслідок зміни обороту активів:

$$\Delta Pa(\Delta Oa) = Oa^1 \cdot Pp.n.^0 - Pa^0 \quad (2.2)$$

$\Delta Pa(\Delta Oa) = 0,2095 \cdot 6,72 - 3,44 = -2,0322\%$. Отже, зменшення оборотності активів призвело до зниження їх рентабельності на 2,0322 пункти.

за рахунок зростання рентабельності реалізації продукції:

$$\Delta Pa(\Delta Pp.n.) = Pa^1 - Oa^1 \cdot Pp.n.^0 \quad (2.3)$$

$\Delta Pa(\Delta Pp.n.) = 1,81 - 0,2095 \cdot 6,72 = +0,4022\%$. За рахунок підвищення рентабельності реалізації продукції, рентабельність активів збільшилася на 0,4022 пунктів.

Загальний вплив обох чинників на рентабельність активів складає:
 $-2,0322 + 0,4022 = -1,63\%$.

Отже, через зниження оборотності активів їхній рентабельність зменшилася на 2,0322 пункти, тоді як завдяки зростанню рентабельності реалізації продукції рентабельність активів зросла на 0,4022 пунктів. Усього, загальний вплив обох чинників на рентабельність активів складає 1,63%.

Останнім часом у сфері страхування все чіткіше виявляється тенденція до спрямування на різні групи клієнтів, що відображає вимоги ринку та збуту. У сфері страхування фізичних осіб АТ «СГ «ТАС» (приватне) орієнтується на такі категорії клієнтів:

- молоді люди та сім'ї;
- одинокі громадяни;
- люди похилого віку;
- домашні господарства осіб зі звичайним рівнем доходів;
- домашні господарства осіб з високим рівнем доходів.

Крім власної агентської мережі, продукти компанії продаються за допомогою таких страхових брокерів, як ТОВ «АссісТАС Консалтинг», ТОВ «ТАС-Фінанс Консалтинг», ТОВ «Salve Finance», ТОВ «Євроброкер Україна». Варто відзначити, що перші два страхові брокери є частиною Фінансово-промислової групи «ТАС».

АТ «СГ «ТАС» (приватне) за 2022 рік отримало більше третини премій, а саме 34,82%, завдяки обов'язковому страхуванню цивільної відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ). Платежі за полісами ОСЦПВ становили 846,9 млн грн, що на 1,2% менше, ніж у 2021 році. У той же період, дохід від страхування наземного транспорту (крім залізничного) (КАСКО) склав 512,7 млн грн, що становить 21,08% від загального обсягу надходжень, і на 9,8% менше, ніж у 2021 році.

У 2022 році частка полісів «Зелена картка» у портфелі страховика склала 19,77%, при цьому зібрано 480,8 млн грн премій, що на 49,0% більше, ніж у 2021 році. За договорами добровільного медичного страхування (ДМС) було

залучено 224,1 млн грн платежів, що становить 9,21% від загального обсягу надходжень страховика та на 5,8% менше, ніж у 2021 році. В той же час за договорами страхування медичних витрат (ВЗР та інші медичні витрати) надійшло 81,9 млн грн страхових премій, що складає 3,37% в портфелі продажів і на 23,6% менше, ніж за 2021 рік. Сума, зібрана за всіма іншими договорами страхування 2022 року, становила 285,9 млн грн платежів, і частка кожного з них у портфелі була меншою за 3%. Інформація щодо обсягів надходжень, зросту та відсоткової частки у портфелі продажів АТ «СГ «ТАС» (приватне) наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Обсяги отримання, зростання та частки в портфелі продажів АТ
«СГ «ТАС» (приватне) за період з 2021 по 2022 рік млн. грн.**

Вид страхування	2021 рік	2022 рік	Приріст	Структура
ОСЦПВ	857,4	846,9	-1,2%	34,82%
КАСКО	568,3	512,7	-9,8%	21,08%
Зелена картка	322,8	480,8	49,0%	19,77%
ДМС	237,8	224,1	-5,8%	9,21%
ВЗР та інші медичні витрати	107,2	81,9	-23,6%	3,37%
ДСЦВ	69,8	72,8	4,3%	2,99%
Майно	87,0	71,1	-18,3%	2,93%
Фінансові ризики	48,9	33,4	-31,8%	1,37%
Здоров'я на випадок хвороби	30,7	23,1	-24,6%	0,95%
Авіація	23,9	20,4	-14,9%	0,84%
Нещасні випадки	28,2	18,7	-33,4%	0,77%
Відповідальність оператора ядерної установки	20,9	18,6	-11,2%	0,77%
Відповідальність інша	23,7	8,7	-63,2%	0,36%
Вантажі і багаж	9,4	5,8	-38,0%	0,24%
Інше майнове страхування	7,5	9,2	22,4%	0,38%
Інше особисте страхування	5,1	3,7	-27,7%	0,15%
Всього	2449, 5	2432,6	-0,7%	100,00%

*Джерело: складено автором на основі [36]

Обсяг виплат страхових компенсацій АТ «СГ «ТАС» (приватне) за 2022 рік становив 904,3 млн грн, що на 20,9% менше, ніж у 2021 році. За страховими полісами обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності автовласників було виплачено 353,2 млн грн, що складає 39,07% від загального обсягу виплат за рік і на 18,9% менше, ніж у 2021 році. Друге місце у портфелі виплат АТ «СГ «ТАС» (приватне) за 2022 рік займає КАСКО з часткою 27,81%: за договорами страхування наземного транспорту було виплачено 251,4 млн грн, що на 28,9% менше, ніж у попередньому році. Частка ДМС в портфелі виплат АТ «СГ «ТАС» (приватне) склала 11,41%: за договорами добровільного медичного страхування компанія відшкодувала у 2022 році 103,2 млн грн, що на 32,7% менше, ніж у 2021 році.

За страховими полісами «Зелена картка» у 2022 році було виплачено 145,1 млн грн, що становить 16,05% від загального обсягу виплат страховика. Ця сума менша лише на 0,3% порівняно з аналогічним показником за 2021 рік. За всіма іншими видами страхування АТ «СГ «ТАС» (приватне) виплатило 51,1 млн грн, при цьому частка кожного з них в загальних виплатах (відшкодуваннях) становить менше 3%.

Інформація про обсяги здійснених страхових виплат та їх відшкодування, прирости та частки в загальних виплатах АТ «СГ «ТАС» (приватне) за різними видами страхування наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяги страхових виплат і відшкодувань, які здійснило АТ «СГ «ТАС» (приватне) у 2021–2022 рр., млн грн*

Вид страхування	2021 р.	2022 р.	Приріст	Структура
ОСЦПВ	435,6	353,2	-18,9%	39,07%
КАСКО	353,6	251,4	-28,9%	27,81%
Зелена картка	145,6	145,1	-0,3%	16,05%
ДМС	153,4	103,2	-32,7%	11,41%
ВЗР та інші медичні витрати	24,0	23,1	-3,5%	2,56%
ДСЦВ	8,6	11,0	28,0%	1,22%
Майно	11,3	8,9	-21,3%	0,99%

Продовження таблиці 2.5

Фінансові ризики	1,3	3,0	123,9%	0,34%
Інше майнове страхування	0,6	2,2	253,6%	0,25%
Нещасні випадки	1,9	1,2	-36,9%	0,14%
Здоров'я на випадок хвороби	1,3	1,0	-23,9%	0,11%
Інше особисте страхування	0,04	0,2	372,8%	0,03%
Відповідальність інша	4,8	0,1	-97,4%	0,01%
Вантажі і багаж	0,3	0,02	-92,1%	0%
Відповідальність оператора ядерної установки	0	0	-	0%
Авіація	0	0	-	0%
Всього	1142,9	90,3	-20,9%	100%

*Джерело: складено автором на основі [36]

Аналогічна ситуація зі зростанням в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається і у кількісних показниках діяльності АТ «СГ «ТАС» (приватне), зокрема в обсязі укладених договорів страхування та кількості страхових випадків, щодо яких було прийнято рішення щодо страхових виплат та відшкодувань.

Таблиця 2.6

**Кількість укладених договорів страхування та страхових випадків,
за якими прийнято рішення про здійснення страхових виплат і
відшкодувань АТ «СГ «ТАС» (приватне) за 2021–2022 рр.***

Показник	2021 р.	2022 р.	Приріст, %
Укладені договори страхування, всього:	2517677	2148875	-14,6%
в т.ч.:			
- з добровільних видів	1294969	1010764	-21,9%
з них КАСКО	56896	68981	21,2%
ДМС	17877	16703	-6,6%
- з обов'язкових видів	1222708	1138111	-6,9%
з них ОСЦПВ	1050254	899535	-14,4%
Зелена картка	105007	175389	67,0%
Здійснені страхові виплати / відшкодування, всього:	281871	180227	-36,1%

Продовження таблиці 2.6

в т.ч.:			
- з добровільних видів	259740	165353	-36,3%
з них КАСКО	12546	7399	-41,0%
ДМС	233152	149337	-35,9%
- з обов'язкових видів	22131	14874	-32,8%
з них ОСЦПВ	20951	13477	-35,7%
Зелена картка	1177	1390	18,1%

*Джерело: складено автором на основі [35]

Вищезгадана ситуація, яка виявилася в абсолютних цифрах продажів і приростів в порівнянні з 2021 роком, спричинилася збройною агресією РФ, фактичним припиненням роботи підрозділів АТ «СГ «ТАС» (приватне) на окупованих територіях та зниженням платоспроможного попиту на неокупованих територіях України.

У підсумку можна зазначити, що аналіз операційної діяльності підприємства "СГ "ТАС" показав, що, незважаючи на збільшення розміру активів, їхня оборотність зменшується. Це негативно позначається на показниках рентабельності реалізації та рентабельності власного капіталу. Таким чином, необхідно прийняти відповідні заходи для прискорення оборотності активів.

2.3. Аналіз конкурентних переваг страхової компанії

«Компанія лише тоді здатна перевершити конкурентів, коли вона здатна формувати довгострокову відмінність.»

Майкл Портер [58]

Конкурентні переваги в страховій сфері формуються різноманітними факторами, оскільки конкурентоспроможність може бути оцінена з точки зору страховика, страхувальника та держави. Таким чином, важливо розглядати конкурентні переваги з урахуванням поглядів усіх учасників, оскільки те, що є значущою перевагою для страхової компанії, може мати різне значення для

інших учасників страхового ринку. Такий підхід дозволяє зрозуміти широкий спектр факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії та її успішність на ринку. Процес створення конкурентних переваг страхової компанії можна зобразити у вигляді схеми (рис. 2.2).

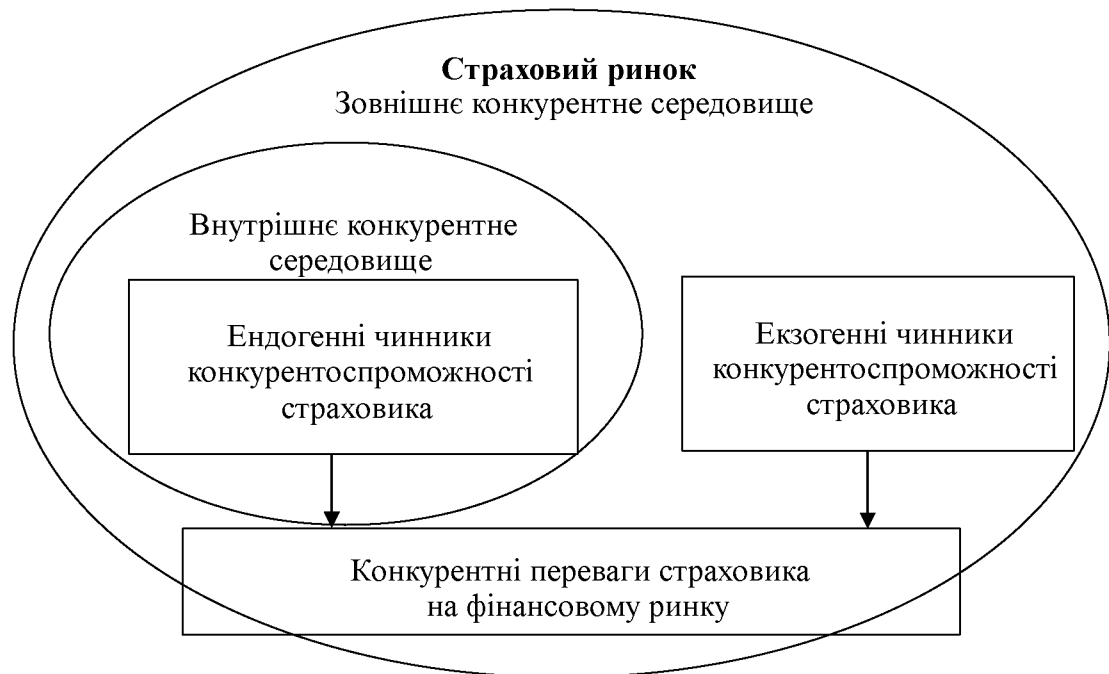


Рис. 2.2. Схема формування конкурентних переваг страхової компанії на страховому ринку

**Джерело: складено автором*

Отже, вплив ендогенних факторів на формування конкурентного оточення страхової компанії прямо залежить від результативності її діяльності, стану її ресурсної бази, організації системи стратегічного управління та загального менеджменту. Іншими словами, ендогенні фактори визначають внутрішні умови конкурентного середовища фінансової установи і впливають на її можливості та ефективність адаптації до зовнішніх умов.

Один з ключових бізнес-процесів у дослідженні ринкового середовища для АТ "СГ "ТАС" (приватне) - це проведення конкурентного аналізу. Це постійний і неперервний процес, спрямований на визначення позиціонування підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами, а також порівняння ключових показників підприємства зі своїми конкурентами. Результати такого

аналізу використовуються для планування можливостей розробки нових продуктів або послуг на ринку або адаптації існуючого асортименту з метою максимізації вигоди від їхнього запуску або реалізації.

Розглянемо середовище існування АТ «СГ «ТАС» (приватне). У таблиці 2.7 надана оцінка конкурентної позиції АТ "СГ "ТАС" (приватне) у порівнянні з найближчими конкурентами.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентної позиції АТ "СГ "ТАС" (приватне) порівняно зі своїми найближчими конкурентами

Ключові фактори успіху	Вага критерію	АТ «СК «ТАС»		ПАТ «Uniqa-Life»		ПАТ «PZU-Life»		ПрАТ «ГРАВЕ Україна»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість послуг	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Імідж підприємства	0,12	10	1,2	8	0,96	10	1,2	8	0,96
Виробничі можливості	0,08	10	0,8	9	0,72	9	0,72	8	0,64
Ступінь впровадження новітніх технологій обслуговування	0,06	10	0,6	9	0,54	10	0,6	8	0,48
Досконалість дослідницької роботи та введення на ринок нових продуктів	0,05	10	0,5	9	0,45	10	0,5	10	0,5
Витрати у порівнянні з конкурентами	0,12	9	1,08	7	0,84	9	1,08	9	1,08

Продовження таблиці 2.7

Розмір та кількість цільових ринків	0,06	6	0,36	6	0,36	6	0,36	6	0,36
Рівень задоволеності споживачів	0,11	10	1,1	9	0,99	7	0,77	7	0,77
Маркетинг/Реклама	0,15	10	1,5	8	1,2	10	1,5	7	1,05
Професійність персоналу	0,02	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18
Фінансовий стан	0,03	10	0,3	9	0,27	10	0,3	8	0,24

**Джерело: складено автором на основі [17 с. 113]*

З таблиці 2.7 видно, що АТ "СГ "ТАС" (приватне) займає провідні позиції серед своїх конкурентів. Ця компанія має найвищий рівень конкурентоспроможності серед трьох розглянутих підприємств. Серед всіх важливих факторів успіху, розглянутих у 7 категоріях, АТ "СГ "ТАС" (приватне) має найвищі оцінки, по 10 балів, тоді як у інших підприємств не більше 5 балів, а в деяких зовсім немає.

На рис. 2.3 наведено багатокутник конкурентоспроможності АТ «СГ «ТАС» (приватне).



Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності AT «СГ «ТАС» (приватне)

**Джерело: складено автором на основі [17 с. 16]*

Формування необхідного рівня конкурентоспроможності страхової компанії повинно базуватись на ключових детермінантах конкурентних переваг (рис. 2.4):

– управлінська (ефективне управління страховою компанією залежить від гнучкості та ефективності організації управління, підходів та методів керівництва, а також вміння адаптуватися до змін у середовищі);

– продуктова (основними складовими є різноманітність та якість страхових послуг, а також гнучкість у визначенні продуктових стратегій);

– фінансова (важливе значення має рівень фінансової стійкості, активності, прибутковості та платоспроможності страхової компанії, а також залучення зовнішніх фінансових ресурсів та інвестування наявних коштів. Також важливо оцінювати загальний фінансовий стан страховика та структуру його страхового та інвестиційного портфелів);

– інноваційна (врахування інноваційності страхових послуг, яка відповідає зростаючим потребам клієнтів, що постійно еволююють якісним чином, та ступеня використання сучасних інформаційних технологій та впровадження технологічних нововведень);

– кадрова та організаційно-культурна (важливою є кількісна та якісна складова персоналу, стиль керівництва, характер організаційних цінностей, методи комунікації та процедури);

– маркетингова (стратегія ґрунтується на вивченні та прогнозуванні ринку, системі маркетингу та продажу, формуванні цін, рекламній кампанії та обслуговуванні клієнтів) [40].

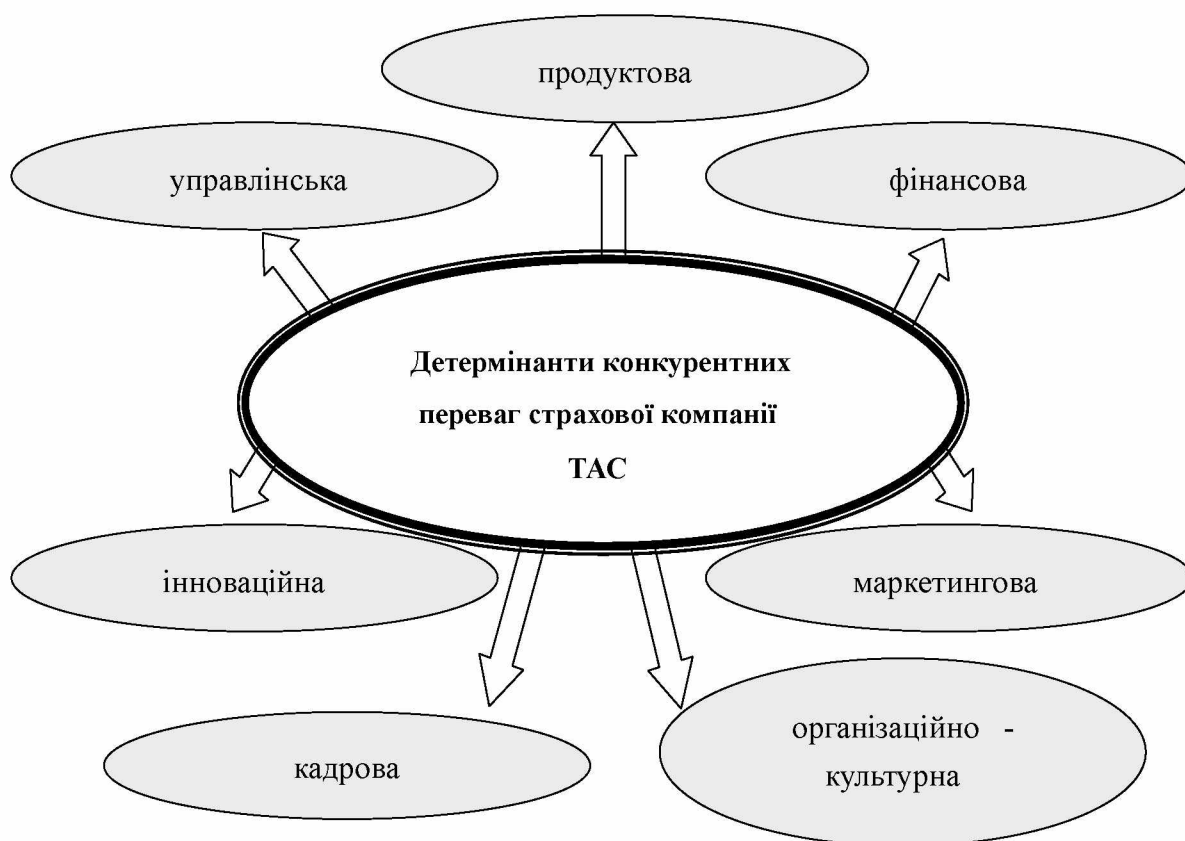


Рис. 2.4. Детермінанти конкурентних переваг вітчизняної страхової компанії

**Джерело: складено автором*

Таким чином, конкурентні переваги страхової компанії являють собою яскраве виявлення переваги над конкурентами у таких сферах діяльності, як управління, фінанси, асортимент, інновації, кадри, організація та маркетинг.

Фактори, які відмічають страхову компанію від конкурентів, визначаються економічними показниками, такими як додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка та обсяг продажів. Ці показники свідчать про успішне виконання конкурентних та фінансових стратегій [40].

Отже, у підсумку, можна зазначити, що АТ "СГ "ТАС" (приватне) володіє дієвими стратегіями управління, які надають їй конкурентні переваги та дозволяють успішно відстоювати свої позиції на ринку попри конкуренцію.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Перешкоди та можливості удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії

« Корпоративна культура має значення. Те, як керівництво вирішує поводитися зі своїми людьми, впливає на все —на краще чи на гірше.»

Саймон Сінек [59]

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим аспектом його функціонування на ринковому середовищі, оскільки вона визначає його здатність адаптуватися до змін умов конкуренції і утримувати провідну позицію на тривалий термін. Сучасний конкурентний ринок характеризується постійним підвищенням вимог споживачів, що призводить до посилення боротьби між учасниками ринку, зміцнення позицій конкурентів і скорочення часу впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує компанії постійно контролювати дії своїх конкурентів, приймати рішення для подолання негативних наслідків конкурентного тиску і забезпечення стабільного розвитку в умовах конкуренції, що визначає їх конкурентоспроможність.

Для сучасних підприємців проблема управління конкурентоспроможністю є надзвичайно актуальною, особливо в умовах світової кризи, яка загострила конкурентну боротьбу серед підприємств. Без адекватної та своєчасної оцінки власного конкурентного потенціалу, виявлення та аналізу факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства, керівництво не може розробити та впровадити ефективну стратегію функціонування організації.

Учені розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, що включає спроможність підприємства ефективно продає конкурентоздатну

продукцію, а також здатність розробляти стратегії, що забезпечують його високу конкурентоспроможність [8].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо аналізувати, визначати і класифікувати фактори та резерви, які впливають на його рівень ефективності. Ці фактори можна розділити на зовнішні та внутрішні, залежно від ступеня їх зв'язку з самим підприємством. До зовнішніх факторів належать умови інвестування в галузі, регіоні або країні, технічний прогрес, рівень конкуренції, доступність ресурсів та інші. Внутрішні фактори охоплюють впровадження нової техніки та технологій, створення ефективних економічних стимулів, підвищення кваліфікації працівників та встановлення конкурентних відносин у колективі. Ці фактори можуть регулюватися на різних рівнях - від загального керівництва підприємством до окремих робочих місць [14].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є тривалим та систематичним процесом, який включає в себе пошук та впровадження управлінських рішень у всіх сферах діяльності компанії. Цей процес здійснюється стратегічно та планомірно відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

Для збільшення конкурентоспроможності підприємства важливо акцентувати увагу на вирішенні таких завдань [46, с. 258]:

- поліпшення нормативно-правової бази розвитку та створення сприятливого конкурентного середовища є необхідним;
- системний аналіз повинен становити основу для оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розширення споживчого попиту на товари та послуги шляхом впровадження прогресивних стандартів якості та збільшення доступності інформації;
- оцінка конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на встановленні відповідних показників;

- сприяти підприємствам у реалізації глобальної стратегії щодо ефективності, розвитку та розширення експорту;
- оцінка рівня конкурентоспроможності має здійснюватися в динаміці для прогнозування майбутніх змін;
- методологія оцінки має бути придатною для застосування на підприємстві у випадку, коли серед головних конкурентів компанії є підприємства різного масштабу, обсягу та структури продукції;
- при проведенні оцінки важливо враховувати фактори, що призводять до якісних та кількісних змін у діяльності підприємства, щоб мати змогу приймати управлінські рішення [37, с. 159].

Головними методами вирішення проблем, що виникають у зв'язку із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- 1) підвищення ефективності управління та поліпшення взаємин зовнішнього середовища;
- 2) впровадження стратегій маркетингу, які спрямовані на виходження та входження на ринок;
- 3) удосконалення організації процесів інноваційної діяльності;
- 4) впровадження передових технологій у сфері інформаційної та фінансово-бухгалтерської діяльності;
- 5) аналіз ресурсних витрат на кожен товар у його життєвому циклі та впровадження ресурсозберігаючих методів;
- 6) підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- 7) посилення логістичного розвитку;
- 8) розширення тактичних стратегій маркетингу [38, с. 240].
- 9) До заходів в сфері організації, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, можна віднести:
 - 1) надання пріоритету продукції;
 - 2) процес зміни якості товару та його технічних характеристик з урахуванням вимог та запитів споживачів;
 - 3) виявлення переваг власного продукту порівняно з альтернативами;

- 4) виявлення слабких сторін аналогічної продукції, що виробляється конкурентами;
- 5) вивчення заходів конкурентів для удосконалення аналогічних продуктів;
- 6) виявлення та використання стратегій ціноутворення для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 7) пошук нових пріоритетних напрямків застосування продукції;
- 8) диференціація товару, що дозволяє споживачам отримувати стійкі переваги порівняно з аналогічними товарами;
- 9) вплив на споживача шляхом штучного обмеження введення нових товарів на ринок, рекламних заходів, а також надання готівкового або товарного кредиту [53, с. 161].

Основними шляхами забезпечення конкурентоспроможності є:

- керування інноваціями та технологіями;
- виробничі процеси;
- ефективне використання інформації;
- управління персоналом;
- стратегічне управління змінами тощо.

У сфері технологій існують значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, такі як уникнення зайвого дублювання в дослідженнях для економії ресурсів, стабільне фінансування державних закупівель та реалізація національних цільових програм, а також співпраця з іноземними інвесторами. Впровадження інновацій сприяє отриманню конкурентних переваг на ринку шляхом випередження конкурентів у часі.

Можливості для підвищення конкурентоспроможності виробництва полягають у вдосконаленні використання обладнання, матеріалів і енергії, оптимізації виробничого процесу, а також у покращенні якості та швидкості обміну інформацією між усіма ланками виробничого процесу.

Давайте проаналізуємо конкурентну позицію Страхової компанії "ТАС" серед її конкурентів на ринку.

Тобто проведемо аналіз конкурентної позиції нашої компанії у порівнянні з іншими страховими компаніями на ринку України.

Ми вирішили скористатися графічним методом для оцінки конкурентоспроможності, а саме — побудуємо багатокутник конкурентоспроможності.

Метод багатокутника конкурентоспроможності передбачає створення сітки з восьми або більше вісей, кожна з яких відображає певний фактор конкурентоспроможності, такий як ціновий рівень, імідж, асортимент товарів та інші [21, с.67].

Відповідно до цих вимірюваних осей за допомогою певного масштабу на графіку розміщуються точки, які відображають значення кожного критерію для двох або більше компаній.

Лінії, які проходять через ці точки, утворюють багатокутники. Для порівняння багатокутників компаній-конкурентів, вони будуються на одному колі з одним центром, що дозволяє визначити, яка компанія має суттєву перевагу [23, с.64].

Для побудови багатокутника, спочатку ми складаємо таблицю, в якій визначаємо критерії для оцінки товару та вказуємо компанії, які будемо порівнювати. В якості основного товару для оцінки беремо автоцивілку компанії та порівнюємо її конкурентоспроможність з аналогічними товарами конкурентів.

Кожен критерій оцінюється в балах, які визначені експертами галузі і отримані з офіційних веб-сайтів обраних компаній. Обрані критерії для оцінки конкурентоспроможності включають рівень цін, рівень обслуговування, асортимент продукції, частку на ринку, які оцінюються за п'ятибальною шкалою, де 1 - найгірший результат, а 5 - найкращий.

Для порівняння обрано основних конкурентів СГ "ТАС": страхову компанію "ОРАНТА" та страхову компанію "Провідна".

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентоспроможності за певними критеріями

Критерії оцінювання	«ТАС»	«ОРАНТА»	«Провідна»
1. Рівень цін	3	2	2
2. Рівень сервісу	4	2	3
3. Широта асортименту	4	1	3
4. Частка ринку	2	3	3
5. Негативні відгуки.	3	1	2
6. Рівень впізнання логотипу компанії	3	4	3
7. Імідж компанії	4	1	2
8. Задоволеність споживачів	4	2	2
9. Довіра до компанії.	3	1	2

**Джерело: складено автором*

На рисунку 3.1 ми використали графічну ілюстрацію радару конкурентоспроможності. Ця візуалізація дає змогу спостерігати, як відрізняються між собою досліджувані компанії за різними критеріями.

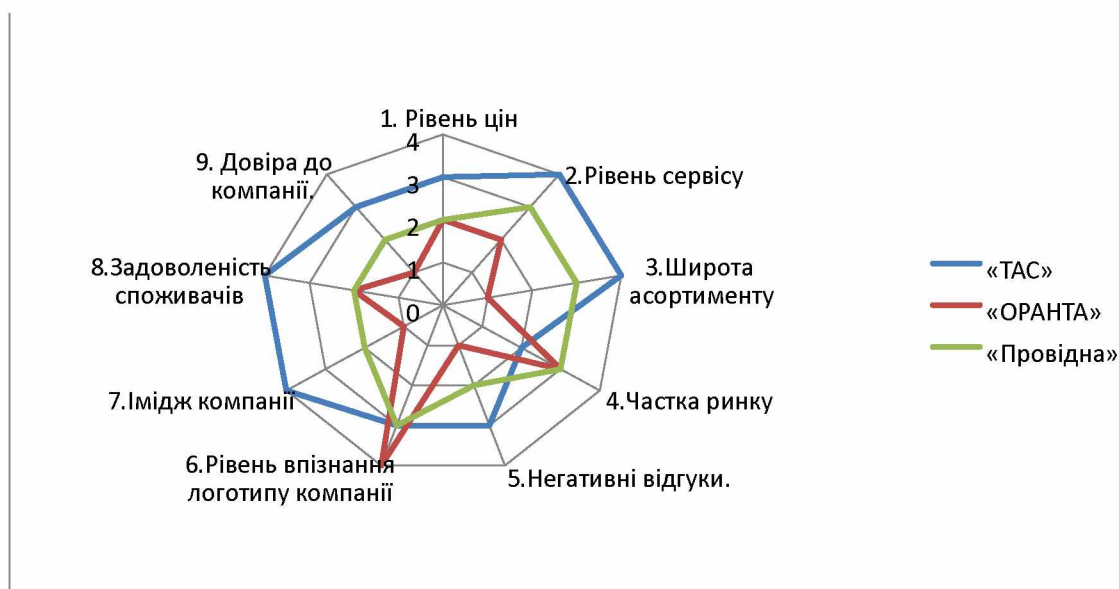


Рис. 3.1. Радар конкурентоспроможності

**Джерело: складено автором*

Згідно з рисунком, помічаємо, що СГ «ТАС» має найбільшу площу, що є позитивним показником, але є критерії, над якими ще потрібно працювати. Недолік цього методу полягає в тому, що порівнюємо лише двох конкурентів, тоді як їх може бути значно більше.

У зв'язку з жорсткою конкурентною боротьбою на ринку страхування України, необхідно постійно працювати над формуванням конкурентних переваг, щоб мати перевагу над конкурентами, принаймні за п'ятьма параметрами.

Отже, серед основних методів підвищення конкурентоспроможності можна відзначити наступні: ретельне вивчення попиту споживачів та аналіз конкурентів; розробка обґрунтованої рекламної стратегії; створення нових продуктів; поліпшення техніко-економічних та якісних характеристик виробництва; виявлення та забезпечення переваг товару перед його аналогами; аналіз переваг і недоліків аналогічної продукції, виготовленої конкурентами, та використання цих даних у фірмовій діяльності; модернізація обладнання; визначення можливих модифікацій продукту; комплексне зниження витрат; виявлення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції; покращення обслуговування під час

покупки та післяпродажного обслуговування; адаптація виробів до різних умов експлуатації; диференціація асортименту; збільшення впливу на споживачів та інші заходи.

3.2. Інноваційні підходи до удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії

«Щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках, компанії будь-якої країни повинні постійно впроваджувати інновації і нарощувати свої конкурентні переваги.»

Майкл Портер [58]

Щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках, компанії будь-якої країни повинні постійно впроваджувати інновації і нарощувати свої конкурентні переваги.

У сучасній страховій сфері впровадження інновацій стає ключовою умовою для успішної конкурентоспроможності на ринку. Інновації в страхуванні є невід'ємною складовою її діяльності, оскільки страхові компанії мають розуміти та передбачати потреби своїх клієнтів і ефективно реагувати на них, пропонуючи відповідні страхові рішення.

Багато керівників страхових компаній усвідомлюють важливість інновацій у своїй діяльності, але лише невелика частина з них має чітке розуміння процесу впровадження інновацій у свою бізнес-модель і успішно здійснює їх інтеграцію. Для подальшого розгляду ролі інновацій у підвищенні ефективності страхової діяльності важливо зрозуміти поняття "інновація".

Інновації, з одного боку, відповідають на потреби споживачів шляхом розробки конкретних товарів, послуг, інформаційних продуктів і т. д. А з іншого боку, вони сприяють підвищенню ефективності страхової діяльності шляхом оптимізації організаційної структури, бізнес-процесів, аквізиційних стратегій тощо.

На даний момент існує міжнародний стандарт, що визначає термін "інновація" як:

- впровадження нових або вдосконалених продуктів (товарів або послуг), процесів, методів маркетингу або організаційних практик у сфері бізнесу, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків представляє собою основний зміст поняття "інновація" (відповідно до визначення ОЕСР, що міститься в "Керівництві Осло: Рекомендаціях зі збору та аналізу даних про інновації").

- кінцевий результат інноваційної діяльності може бути представлений у формі нового або вдосконаленого продукту, що введений на ринок; нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності; або в новому підході до надання соціальних послуг (відповідно до визначення ОЕСР, викладеного у "Керівництві Фраскати").

Зазначені підходи до концепції інновацій свідчать про те, що будь-яка ідея перетворюється на інновацію лише тоді, коли вона фактично втілена у конкретний продукт або технологічний процес.

Професори Гарвардської бізнес-школи К. Кларк та К. Крістенсен розрізняють три категорії інновацій [56]:

- 1) інновації, що розширюють існуючі можливості – відкривають ринок і надають можливість більшій кількості споживачів скористатися послугами, які раніше були доступні лише обмеженій аудиторії (приклад, одним зі сучасних напрямків інновацій у галузі страхування є мікростраховання, а також застосування хмарних та інтернет-технологій у страховій сфері);

- 2) підтримуючі інновації – спрямовані на вдосконалення існуючих страхових продуктів і є характерними для більшості сучасних інновацій в цій сфері;

- 3) інновації, спрямовані на підвищення ефективності страхової діяльності – полягають у зниженні адміністративних чи виробничих витрат, а також в оптимізації витрат на просування страхових продуктів (наприклад, це може включати використання інтернет-технологій та спеціалізованих програмних комплексів для автоматизації бізнес-процесів страхових компаній).

Ефективне впровадження інновацій дозволяє підприємствам створити ключові стратегічні переваги в найбільш конкурентному середовищі. Переважаючі компанії досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи. Проте для збереження цих переваг необхідні постійні поліпшення та безперервні інновації. Отже, на сучасному етапі розвитку світової економіки конкурентоспроможність визначається переважно за рівнем інноваційності, тобто здатністю системи до постійного розвитку, оновлення та адаптації на основі прийняття новацій. Інноваційність також означає ефективне використання науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу для подальшого розвитку, підвищення продуктивності та якості життя.

Вплив інноваційності на формування системи конкурентоспроможності наведено на рис. 3.2.

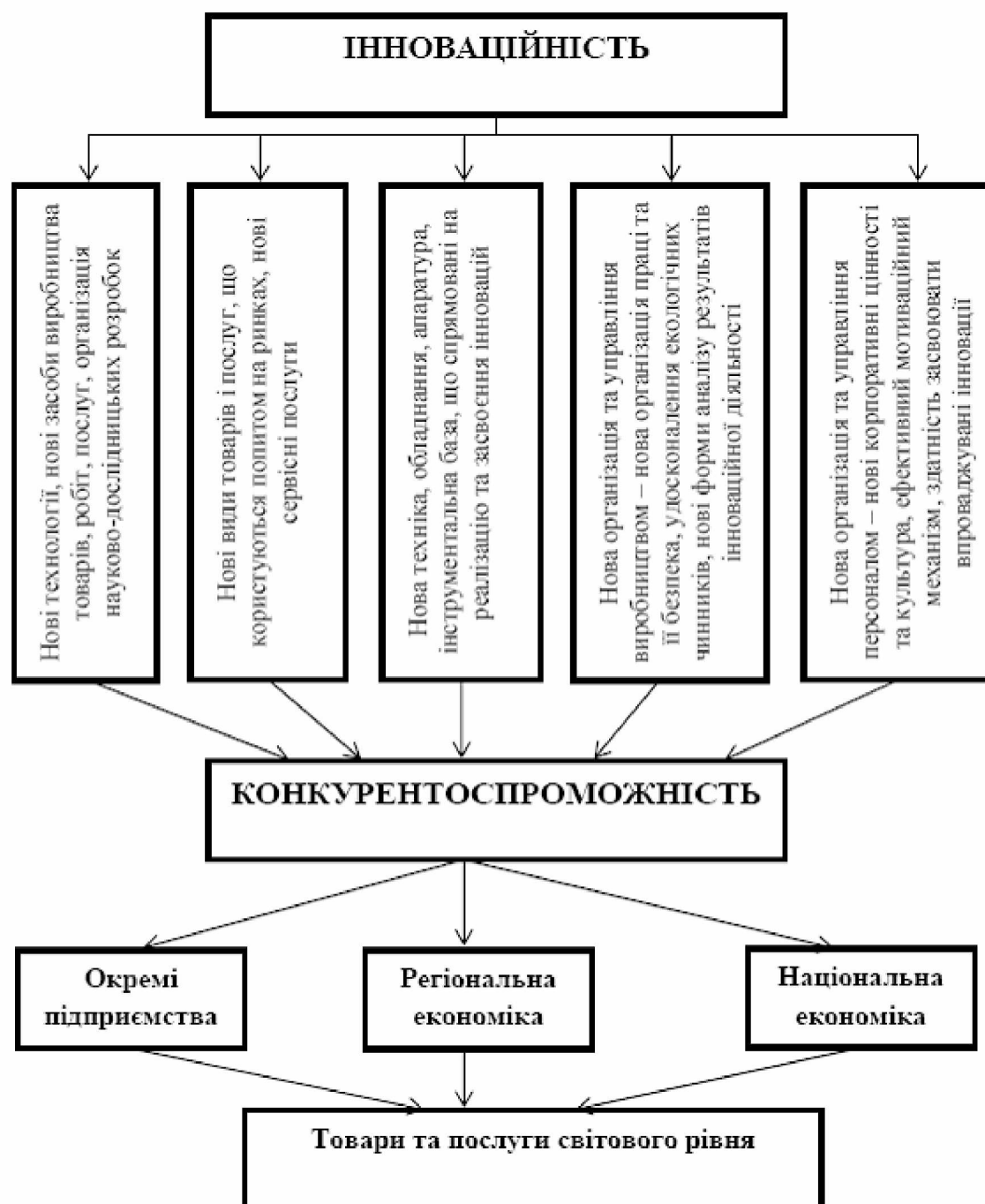


Рис. 3.2. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності

**Джерело: складено автором на основі [6]*

Інноваційність базується на процесі постійного вдосконалення та відкриття нового, що включає ефективне упровадження нововведень. Ці нововведення можуть стосуватися оновлення технологій, техніки, організації виробництва та розроблення нової продукції, а також соціальні інновації, спрямовані на зміну поведінки персоналу з метою досягнення запланованих результатів. Інноваційність полягає у комбінації всіх цих складових, що

дозволяє системі не лише виживати в умовах загостреної конкуренції, але й досягати необхідного рівня конкурентоспроможності.

Посилене впровадження інноваційної діяльності підприємств у галузі та наступне підвищення конкурентоспроможності їх продукції можливе лише за умови використання передових розробок у сфері "економіки знань" та активного реалізації творчого потенціалу працівників. У таких умовах інтелектуальна співпраця між фахівцями з різних галузей економічних досліджень, математичного моделювання, теорії прийняття рішень, нечіткої логіки, кластерного аналізу та інших може сприяти розробці нових методів управління та уникненню суб'єктивності лідерів та автократичного стилю управління при прийнятті стратегічних рішень, які часом можуть бути невиправдані.

Запропоновані стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств наведені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3. – Шляхи та засоби підвищення конкурентоздатності підприємств

Джерело: складено автором

У сучасних умовах українським компаніям важливо враховувати фактори, що сприяють створенню стійких конкурентних переваг. Одним з найбільш ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємств є впровадження інновацій. У класичному розумінні Йозефа Шумпетера існують п'ять типів інновацій:

1. інновації, що призводять до створення нового продукту з якісно новими характеристиками порівняно з наявними;
2. новий спосіб комерціалізації продукції, який не передбачає суттєвих змін у технології виробництва;
3. розширення на нові ринки збуту продукції без залежності від того, чи існував цей ринок раніше;
4. використання нових джерел сировини та напівфабрикатів;
5. зміна організаційних та інституційних форм, що може призвести до, наприклад, створення монопольного становища або ослаблення монопольної позиції іншого підприємства [54, с. 158-159].

Можливість компанії успішно конкурувати на ринку товарів напряму залежить від впровадження інновацій та конкурентоздатності її товару, а також від ефективного використання економічних ресурсів. Це дозволяє фірмі здобути перевагу в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, було встановлено, що забезпечення високої конкурентоспроможності передбачає, що всі використовувані підприємством ресурси є більш продуктивними і прибутковими, ніж у його конкурентів на ринку. Це дозволяє підприємству зайняти стійку позицію на ринку товарів і послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності включають в себе введення на ринок нових видів продукції, зниження цін на продукцію або послуги, активне використання рекламних заходів, розширення мережі торгових представництв та впровадження інновацій. Керівництво підприємства має стежити за змінами в умовах господарювання і здійснювати різноманітні перетворення в стратегії виробництва та реалізації товарів.

На сьогоднішній день не можна знайти країну, де боротьба за економічне лідерство на світових ринках не була б пов'язана з інноваціями. Це особливо важливо для нашої держави, оскільки забезпечення та утримання національних конкурентних переваг можливе лише через інноваційний прогрес в глобальній економіці. Отже, головним пріоритетом для нашої країни стає розробка та впровадження програми, спрямованої на інноваційний розвиток. Необхідно переглянути пріоритети промислової політики України та спрямувати промисловий комплекс на активний розвиток високотехнологічних галузей. Інноваційний прогрес дозволить досягти необхідного рівня конкурентоспроможності продукції та забезпечити успішну участь на світових ринках.

Отже, інновації виступають ключовим фактором конкурентоспроможності компанії. Розуміння потреб клієнтів - це вже пів успіху. Необхідно не лише надавати зручний та зрозумілий сервіс, але й пропонувати новаторські рішення, що відрізняються від послуг конкурентів. Важливо передбачати майбутні потреби споживачів і створювати для них індивідуальні комплексні страхові програми. Саме такий активний інноваційний підхід визначатиме майбутнє сфери страхування.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

«Загальна декларація прав людини» встановлює право кожної людини на справедливі та сприятливі умови праці, які повинні відповідати вимогам безпеки та гігієни.

Україна закріпила право на безпечні та нешкідливі умови праці у своїй конституції як одне з основних прав людини і громадянина. Це право забезпечується за допомогою комплексної системи заходів і засобів, включаючи правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та медично-профілактичні ініціативи, що спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Охорона праці - це комплексна система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та медично-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності людини під час виконання трудових обов'язків.

Організація заходів з безпеки праці в АТ "Страхова група «ТАС»" (приватне) здійснюється шляхом [36]:

- 1) створення служби охорони праці, що забезпечує вирішення конкретних аспектів забезпечення безпеки праці, затверджує інструкції, які визначають їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також здійснює контроль за їх дотриманням;
- 2) за участю сторін колективного договору проводиться розробка та впровадження комплексних заходів для досягнення встановлених стандартів і підвищення рівня безпеки праці;
- 3) забезпечення реалізації потрібних профілактичних заходів у відповідності до змінних обставин;
- 4) забезпечення адекватного утримання будівель та споруд і ведення моніторингу їх технічного стану;

5) виключення причин, що призводять до нещасних випадків та професійних захворювань, та впровадження профілактичних заходів, визначених комісіями після аналізу цих причин;

6) організація проведення аудиту безпеки праці та атестації робочих місць на відповідність вимогам законодавства щодо охорони праці в установлені терміни і порядку, після аналізу результатів аудиту приймаються заходи щодо усунення небезпечних та шкідливих виробничих факторів, визначених законодавством;

7) розроблення та ухвалення положень, інструкцій та інших документів щодо охорони праці;

8) поширення інформації про безпечні методи праці та співпраці з працівниками у сфері охорони праці та інші супутні заходи;

9) проведення регулярних навчальних заходів з питань безпеки та охорони праці для всіх працівників компанії з метою підвищення рівня свідомості щодо можливих ризиків та правил безпеки;

10) впровадження системи мотивації та стимулювання для працівників, які дотримуються правил охорони праці та активно беруть участь у програмах з безпеки на роботі;

11) проведення аналізу нещасних випадків та інцидентів на робочому місці для виявлення причин та ухвалення заходів щодо їх запобігання у майбутньому;

12) регулярна оцінка ефективності заходів з охорони праці та впровадження необхідних коректив для забезпечення максимальної безпеки працівників.

АТ "Страхова група "ТАС" (приватне) фінансує та організовує проведення попередніх та періодичних медичних оглядів працівників, які включаються у процес прийняття на роботу та під час регулярної трудової діяльності. У разі потреби здійснюється організація оздоровчих заходів відповідно до результатів періодичних медичних оглядів. Медичні огляди проводяться у відповідних закладах охорони здоров'я, де працівники несуть

відповідальність за забезпечення відповідності медичного висновку фактичному стану здоров'я працівника відповідно до законодавства [36].

АТ "Страхова група "ТАС" (приватне) забезпечує фінансування та організацію інструктажу та навчання працівників з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків та визначення правил поведінки у випадку аварії, які пройшли під час набору на роботу та в ході робочої діяльності.

У АТ "Страхова група "ТАС" (приватне) розроблено документацію з охорони праці, яка включає нормативні, розпорядчі, звітні та облікові матеріали.

Нормативна документація з охорони праці включає в себе правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, які обов'язково потрібно виконувати. Серед найважливіших нормативних документів у цій сфері є Інструкція з охорони праці. Цей нормативний акт містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги з охорони праці при виконанні робіт певного виду або за певною професією на робочих місцях, у виробничих приміщеннях, на території підприємства, будівельних майданчиках або в інших місцях, де ці роботи виконуються, або де працівники виконують трудові або службові обов'язки.

Інформацію про фінансування заходів з охорони праці АТ "Страхова група "ТАС" (приватне) наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

**Фінансування заходів з охорони праці АТ «Страхова група «ТАС»
(приватне) у 2019-2023 рр.**

Рік	Страхові платежі, тис.грн.	Сума фінансування 0,5%, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн. (ланцюгове)
2019	530000	2650,0	139,8
2020	560000	2800,0	150,0
2021	600000	3000,0	200,0

Продовження таблиці 4.1

2022	650000	3250,0	250,0
2023	700000	3500,0	250,0

**Джерело: складено автором на основі [36]*

У закладі забезпечено безпечні умови праці, які постійно вдосконалюються. Проводяться запобіжні заходи для уникнення нещасних випадків, здійснюється регулярний контроль стану охорони праці в компанії, а також працівники дотримуються виробничої та трудової дисципліни. Протягом п'яти років роботи страхової компанії не зафіксовано жодного випадку травматизму серед працівників.

Таким чином, АТ "Страхова група «ТАС»" (приватне) демонструє високий рівень відповідальності та ефективності у забезпеченні безпечних умов праці, що сприяє збереженню здоров'я і працездатності своїх працівників.

ВИСНОВКИ

Культура є невід'ємною частиною суспільства, незалежно від епохи. А в наш час, особливо коли відбувається інтенсивний розвиток ринкової економіки, потреба в розумінні сутності та значення корпоративної культури постає пріоритетним чинником розвитку будь-якої організації. Сьогодні недостатньо переймати досвід успішних зарубіжних підприємств, слід виробляти та впроваджувати власні підходи до корпоративної культури з урахуванням вітчизняної специфіки економічного середовища та управлінських засад. У вступі до кваліфікаційної роботи обгрунтована актуальність теми дослідження, визначені його завдання, предмет та об'єкт, інформаційна база та методи.

У теоретичному розділі нами визначено сутність корпоративної культури в формуванні конкурентних переваг страхової компанії: економічний зміст понять «корпоративна культура» та «конкурентні переваги»; роль корпоративної культури у підприємницькій діяльності; фактори, що впливають на формування конкурентних переваг страхової компанії. Значна кількість вітчизняних організацій на сучасному етапі потребує удосконалення існуючої корпоративної культури у зв'язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища, а також через істотну невизначеність. До цього також можна віднести і проблему інформаційного обміну на різних рівнях управління. Зокрема інформація, що надходить до головного офісу від філії, може бути спотворена або односторонньо надана, в такому разі можуть прийматися неправильні стратегічні, фінансові і кадрові рішення. Тому завдяки удосконаленню та оновленню існуючої корпоративної культури, керівництво організації може досягти намічених результатів як для окремого структурного підрозділу, так і для організації в цілому.

Отже, корпоративна культура є сильним і ефективним інструментом управління персоналом, який сприяє довгостроковому успіху підприємства на ринку товарів і послуг. Її розвиток сприяє гуманізації всіх аспектів діяльності та формуванню вищих національних цінностей. Не дивлячись на новизну вивчення даного питання в Україні, вже зараз можна відмітити, що

корпоративна культура значно дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити текучість кадрів, особливо в умовах зростаючої конкуренції і потреби в оптимізації.

В процесі дослідження нами встановлено, що успіх компанії буде залежати від урахування як зовнішніх (вправності управління, організаційних здібностях, виробничих процесах, фінансовому здоров'ї, маркетингових стратегіях та інформаційній готовності) так і внутрішніх чинників (підвищення продуктивності праці, якості товарів та послуг, виховання і освіти)

Проте, якщо не врахувати національні особливості та культурні традиції, що визначають індивідуальну мотивацію та професійні можливості співробітників, досягнути успіху діяльності підприємства буде складно.

Аналізуючи діяльність відомих компаній вдалося встановити, що перемоги у конкуренції і прибутковість на довгий період можна досягти використовуючи сучасну стратегію управління і запровадження корпоративної культури : « Чим сильніша корпоративна культура, тим більш конкурентоздатною є компанія, а потужна корпорація є основою для економічної стабільності та успіху».

Нами відмічено, що сучасна українська підприємницька сфера не завжди враховує важливість корпоративної культури, лише дуже обмежена кількість підприємств в Україні має спеціалізовані служби, які займаються розвитком та впровадженням корпоративної культури. Як виявилось, керівникам бракує усвідомлення важливості цього аспекту, який можна вважати ключовим для конкурентоспроможності та успішності будь-якої організації.

Проаналізувавши вплив корпоративної культури на стійкий розвиток компанії і її високу прибутковість ми визначили основні аспекти: поліпшення управління людськими ресурсами для збереження лояльності працівників до керівництва та прийнятих рішень; створення атмосфери, де працівники відчують підприємство як свій дім; розвиток навичок як у професійній, так і в особистій сферах на основі встановлення норм поведінки та вирішення конфліктів без напруги.

Нами встановлено, що кожне підприємство передбачає свої вимоги в питаннях корпоративної культури, але невід'ємним є високий стандарт культури його керівника, включаючи інтелігентність, самовладдя, витримку, врівноваженість, стриманість, відповідальність, обов'язок, піклування про загальні інтереси, скромність, вміння слухати, уважність, чутливість, людяність.

Як показало дослідження, українці вирізняються своїми особливостями корпоративної культури: високий рівень волелюбства та природного демократизму, що є корисними факторами у створенні ефективної системи управління. Проте, важливо пам'ятати, що поєднання свободолюбства з низьким рівнем відповідальності може призвести до імпульсивності, стихійності та неупорядкованості, а перевага чуттєво-емоційного компонента над розумово-вольовим, а також спадщина нещодавнього тоталітарного минулого може привести до безпорадності, безініціативності та подвійних моральних стандартів.

Нами встановлено, що для діяльності страхової компанії необхідно врахувати фактори, що створюють успіх підприємства, але дуже важливим є встановити причини фінансових криз, банкрутства: недостатнє формування резервів, які не відповідають взятим на себе страховим зобов'язанням; неправильно проведені розрахунки; помилки у виборі власного утримання при перестрахованні; ризикована політика інвестування коштів страхових резервів; незбалансований страховий портфель, що призводить до накопичення ризиків; збиткова робота за страховим та інвестиційним напрямками одночасно протягом тривалого періоду.

Найважливішим, на мою думку, в підрозділі 1.3. є висновки щодо утворення все більшої кількості страхових компаній і необхідності правильного управління з врахуванням конкурентноспроможності кожної – здатності компанії протистояти конкуренції на ринку страхування, ураховуючи всі фактори.

В роботі ми дали оцінку Приватному Акціонерному товариству "Страхова Група «ТАС» (АТ «СГ «ТАС» (приватне))" , що визнано одним з провідних гравців вітчизняного страхування і має добрі фінансові результати. Підприємство надає різноманітні сучасні програми страхування, висококваліфіковані консультації з фінансового планування та забезпечення фінансового благополуччя.

Дослідження показало, що СГ "ТАС" розпоряджається розгалуженою мережею, яка включає 29 регіональних дирекцій та філіалів, 450 центрів продажів та залучає більше 1000 співробітників та понад 3000 страхових агентів по всій Україні. На нашу думку, надійність СГ "ТАС" забезпечена статутним капіталом, дотриманням принципів партнерства: послідовності, побудови міцної команди, інновацій. Для даного підприємства найефективнішими складовими організаційної структури, що складається з 16 відділів, має відділ реклами та PR.

Протягом років свого існування компанія не лише заслужила репутацію надійного постачальника страхових виплат для своїх клієнтів та партнерів, але й продовжує підтверджувати цей статус через свою надійність та професіоналізм. Проте, навіть при тому що СГ "ТАС" є одним із лідерів ринку за обсягами страхових виплат, ризики в діяльності залишаються. Рух коштів у страховій компанії не обмежується лише проведенням страхових операцій; він ускладнюється завдяки залученню коштів у інвестиційні процеси.

Також ми дослідили тенденції формування чистого прибутку АТ «СГ «ТАС» (приватне) динаміка якого змінюється у залежності від політичних, соціальних подій, економічного розвитку. Рентабельність активів залежить від їх оборотності та рентабельності реалізованої продукції. Чистий прибуток збільшувався з 14082 млн. грн. у 2021 році до 29748 млн. грн. у 2022 році.

Як показало дослідження у сфері страхування фізичних осіб АТ «СГ «ТАС» (приватне) орієнтується на такі категорії клієнтів: молоді люди та сім'ї; одинокі громадяни; люди похилого віку; домашні господарства осіб зі звичайним рівнем доходів; домашні господарства осіб з високим рівнем

доходів. Крім власної агентської мережі, продукти компанії продаються за допомогою страхових брокерів.

Слід зазначити, що основну частку у портфелі продажів АТ «СГ «ТАС» (приватне) займають ОСЦПВ, КАСКО, Зелена картка, ДМС, ВЗР та інші медичні витрати. Аналіз операційної діяльності підприємства "СГ "ТАС" показав, що, незважаючи на збільшення розміру активів, їхня оборотність зменшується. Це спричинено через війну з РФ, фактичним припиненням роботи підрозділів АТ «СГ «ТАС» (приватне) на окупованих територіях та зниженням платоспроможного попиту на неокупованих територіях України, що негативно позначається на показниках рентабельності реалізації та рентабельності власного капіталу. Таким чином, необхідно прийняти відповідні заходи для прискорення оборотності активів.

Ми проаналізували конкурентні переваги страхової компанії і встановили, що конкурентоспроможність може бути оцінена з точки зору страховика, страхувальника та держави. Процес створення конкурентних переваг страхової компанії включає зовнішнє, внутрішнє середовище, ендогенні, екзогенні чинники, переваги страховика на фінансовому ринку.

Ми провели оцінку конкурентної позиції АТ "СГ "ТАС" (приватне) порівняно зі своїми найближчими конкурентами і встановили, що Начало форми воно займає провідні позиції серед своїх конкурентів. Серед всіх важливих факторів успіху, розглянутих у 7 категоріях, АТ "СГ "ТАС" (приватне) має найвищі оцінки, по 10 балів, тоді як у інших підприємств не більше 5 балів, а в деяких зовсім немає. Оцінку наведено в таблиці 2.8.

Крім цього, нами досліджено, що формування необхідного рівня конкурентоспроможності страхової компанії повинно базуватись на ключових детермінантах конкурентних переваг: управлінська, продуктова, фінансова, інноваційна, кадрова та організаційно-культурна, маркетингова. Фактори, які відмічають страхову компанію від конкурентів, визначаються економічними показниками, такими як додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка та обсяг продажів.

У третьому розділі «Удосконалення корпоративної культури для збільшення конкурентних переваг страхової компанії» нами обґрунтовано актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю, особливо в умовах світової кризи, яка загострила конкурентну боротьбу серед підприємств. В досліджуваному підприємстві враховують як зовнішні фактори (умови інвестування в галузі, регіоні або країні, технічний прогрес, рівень конкуренції, доступність ресурсів), так і внутрішні (впровадження нової техніки та технологій, створення ефективних економічних стимулів, підвищення кваліфікації працівників та встановлення конкурентних відносин у колективі).

Встановлено, що серед заходів забезпечення конкурентоспроможності є: керування інноваціями та технологіями; виробничими процесами; ефективне використання інформації; управління персоналом; стратегічне управління змінами. Для аналізу конкурентної позиції досліджуваної компанії ми вирішили скористатися графічним методом, побудували багатокутник конкурентоспроможності – створили сітку з восьми і більше вісей, кожна з яких відображає певний фактор конкурентоспроможності, такий як ціновий рівень, імідж, асортимент товарів та інші. графічну ілюстрацію радару конкурентоспроможності. Ця візуалізація дає змогу спостерігати, як відрізняються між собою досліджувані компанії за різними критеріями (рис.3.1).

Для страхового підприємства ключовою умовою успішної конкурентоспроможності на ринку є інновації. Проте, як показало дослідження, лише невелика частина з них має чітке розуміння процесу впровадження інновацій у свою бізнес-модель і успішно здійснює їх інтеграцію. Для підприємства АТ "СГ "ТАС" (приватне) властиві інновації, що розширюють існуючі можливості, підтримуючі інновації і ті, що спрямовані на підвищення ефективності страхової діяльності. Керівництво підприємства стежить за змінами в умовах господарювання і здійснює різноманітні перетворення в стратегії виробництва та реалізації товарів.

При проведенні досліджень ми встановили, що у закладі забезпечено безпечні умови праці, які постійно вдосконалюються. Проводяться запобіжні заходи для уникнення нещасних випадків, здійснюється регулярний контроль стану охорони праці в компанії, а також працівники дотримуються виробничої та трудової дисципліни. Протягом п'яти років роботи страхової компанії не зафіксовано жодного випадку травматизму серед працівників.

Особливу увагу звертають на проведення регулярних навчальних заходів з питань безпеки та охорони праці для всіх працівників компанії з метою підвищення рівня свідомості щодо можливих ризиків і правил безпеки. Важливе значення має впровадження системи мотивації, стимулювання для працівників, які активно беруть участь у програмах з безпеки на роботі. Крім цього в підприємстві розробляють заходи щодо запобігання порушень правил охорони праці в майбутньому.

Таким чином, АТ "Страхова група "ТАС" (приватне) демонструє високий рівень відповідальності та ефективності у забезпеченні безпечних умов праці, що сприяє збереженню здоров'я і працездатності своїх працівників.

Підсумовуючи дослідження проведені при виконанні кваліфікаційної роботи можемо впевнено сказати, що важливою складовою успішної діяльності страхового підприємства є вміння передбачати майбутні потреби споживачів, створювати для них індивідуальні комплексні страхові програми, удосконалювати корпоративну культуру, ефективність господарської діяльності. Створення та втілення корпоративної культури на підприємстві виступає потужним інструментом управління персоналом, забезпечує його єдність та сприяє стабільному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-72.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. № 2. С. 68-73.
3. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Страхова справа. – К.: Знання, 1997. –216 с.
4. Білоус Н. М. Формування бізнес - моделей корпоративних стратегій поведінки страхових компаній. Економічний форум. 2015. № 4. С. 225-228.
5. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42.
6. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Запорізького національного університету №3 (7), 2010, С. 166-170.
7. Бондаренко В. М. Конкурентна стратегія страхових компаній на ринку фінансових послуг / В. М. Бондаренко // Науковий вісник Полісся. Сер. : Економіка та управління національним господарством. – 2015.– № 3. – С. 21-22.
8. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с.
9. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – № 5. – С. 86-89
10. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : монографія. Луганськ : Вид – во СНУ ім. В.Даля. 2012. 340 с.

11. Варганова О. В. Сутність стратегічної компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства. Економіка і управління. 2019. № 3–4. С. 44– 47.
12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
13. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://nebotan.info/corporative/influence.php> (дата звернення: 18.03.2020).
14. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 – С. 20-21.
15. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Корпоративна культура : Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2011. -342 [2] с.
16. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. № 2. С. 3–10.
17. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 282 с.
18. Данько І. Формування систем забезпечення конкуренто-спроможності аграрних підприємств: монографія / Ю.І. Данько. – Суми: Університетська книга, 2016. – 301 с.
19. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: «Арт-Друк», 2013. 300 с.
20. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
21. Заблодська І.В. Ляпин З.Ф. Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємств: моногр. Луганськ: Видавництво СУДУ, 2008. 164 с.
22. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.

23. Кириленко О.П., Толуб'як В.С. Соціальне страхування. Тернопіль, ТНЕУ, 2016.
24. Кирилюк В.В. Корпоративна культура як важлива складова ефективного управління персоналом промислового підприємства // Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: зб. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ [Електро-нний ресурс] – Режим доступа: <http://eztuir.ztu.edu.ua/id/eprint/4336>
25. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. №1. С.171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27 (дата звернення: 20.01.2018).
26. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.
27. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65–70.
28. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
29. Конспект лекцій з дисципліни «Страховий менеджмент» для студентів спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» для всіх форм навчання / Павлов В.І., Павлов К.В., Сverdлюк І.В. Рівне: НУВГП, 2014. 102с.
30. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т.1. № 3.
31. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
32. Небанківські фінустанови відновлюють діяльність до докарантинного рівня – звітність за 9 місяців 2020 року. Сайт Національного Банку 78 України. URL:

- <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nebankivski-finustanovividnovlyuyut-diyalnist-dokarantinnogo-rivnya--zvitnist-za-9-misyatsiv-2020>
33. Носова Л. Чи потрібна корпоративна культура освіти? : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pld.org.ua>
34. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
35. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
36. Офіційний сайт Страхова група “ТАС” URL: <https://sgtas.ua>
37. Піддубна К. І., Полурезов Д. С. Визначення рівня конкурентоспроможності та фінансового потенціалу страхової компанії. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/09/68.pdf> (дата звернення 25.11.2022)
38. Пономарьова О. Б., Перетятко А. Б., Дегтярова С. С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній України URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/202.pdf>. (дата звернення 25.11.2022).
39. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
40. Приступа Л.А., Харчук О.Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/201.pdf
41. Світові стандарти сучасної журналістики : збірник наукових праць / МОН України. Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького; Інститут Медіа Права; Могиллянська школа журналістики НАУКМА; відп. ред. Т. Г. Бондаренко, С. М. Квіт. — Черкаси : Видав. Чабаненко Ю., 2010. – 580 с.
42. Сухарський В.С. Менеджмент: Навч. посібник / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 340 с.
43. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.

44. Труніна І.М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств / І.М. Труніна // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 147-150.
45. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. 2016. № 7. С. 41–42.
46. Фомішина В. М. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача». Науковий вісник НЛТУ України. Київ, 2020. Вип. 25.2. С. 288-293.
47. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
48. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. URL: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalijrozvitok/> (дата звернення: 18.03.2020).
49. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 151–155.
50. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ, Економічні науки . – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. - с. 25-31.
51. Чернявський А.Д. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. – МАУП, 2007. – 208 с.
52. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017.- №10. – С.427-432.
53. Шірінян Л. В., Шірінян А. С. Нова методологія комплексної оцінки конкурентоспроможності ринку страхових послуг України: фактори масштабу і суперництва, тенденції та порівняння. Облік і фінанси. 2019. № 1. С. 153–162.
54. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. – К.: Основи, 1995. – С. 258.
55. Яхно Т.П., Лапшина І.А. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: "Компакт-ЛВ", 2005. - 304 с.

56. Christensen C. Christensen: We are living the capitalist's dilemma // CNN Edition: International, 2013 [сайт]. – Режим доступа: <http://edition.cnn.com/2013/01/21/business/opinion-clayton-christensen/index.html>.
57. Hsieh, Tony. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. New York: Business Plus, 2010.
58. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.
59. Sinek, Simon. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York: Penguin, 2014.
60. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

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

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021	КОДИ	
Територія	М.КІЇВ	за КАТОГПТ	30113211	ДІАГРАМА	277
Організаційно-правова форма господарювання	приватне акціонерне товариство	за КОПФГ		230	
Вид економічної діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя	за КВЕД		65.12	
Середня кількість працівників	2 111				
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 65, М.КІЇВ обл., 03062		5360020		

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

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

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	838	2 520
первісна вартість	1001	12 792	14 713
накопичена амортизація	1002	11 954	12 193
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66 832	-
Основні засоби	1010	147 196	138 888
первісна вартість	1011	226 077	226 546
знос	1012	78 881	87 658
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	430 047	769 106
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	191 583	225 825
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	454 665	562 942
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 291 161	1 699 281
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 778	3 618
виробничі запаси	1101	3 778	3 618
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	276 776	310 069
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 040	4 137
з бюджетом	1135	-	68
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	15 454	17 179
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 376	11 024
Поточні фінансові інвестиції	1160	648 690	407 514
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 443	1 637
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	20 443	1 637
Витрати майбутніх періодів	1170	939	1 125
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	188 599	153 223
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	154 706	114 349
резервах незароблених премій	1183	33 893	38 873

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 166 095	909 594
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 457 256	2 608 875

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	84 363	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	454 383	394 340
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	39 679	61 869
Усього за розділом I	1495	696 822	655 709
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 521	14 430
Довгострокові забезпечення	1520	11 103	16 233
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 103	16 233
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 614 042	1 786 683
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	672 278	683 074
резерв незароблених премій	1533	941 764	1 103 609
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 636 666	1 817 346
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 679	12 504
товари, роботи, послуги	1615	46 266	49 006
розрахунками з бюджетом	1620	19 345	24 143
у тому числі з податку на прибуток	1621	17 155	23 833
розрахунками зі страхування	1625	-	1
розрахунками з оплати праці	1630	84	57
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18 549	21 173
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	2 979	308
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 866	28 628
Усього за розділом III	1695	123 768	135 820
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 457 256	2 608 875



*ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна*

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

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

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			2023	01
			30115243	
(найменування)				
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за Рік 2022 р.				
			Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 274 876	2 156 765
премії підписані, валова сума	2011	2 432 613	2 449 545
премії, передані у перестраховання	2012	89 714	135 915
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	52 692	161 845
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(15 331)	4 980
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(463 062)	(488 607)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	904 319	1 142 848
Валовий:			
прибуток	2090	907 495	525 310
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(52 664)	(51 152)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(30 060)	(10 796)
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(22 604)	(40 356)
Інші операційні доходи	2120	151 597	267 217
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(457 997)	(418 858)
Витрати на збут	2150	(2 110)	(3 293)
Інші операційні витрати	2180	(336 361)	(326 401)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	209 960	-
збиток	2195	(-)	(7 177)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	234 965	206 183
Інші доходи	2240	6 212	142 033
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6 653)	(5 785)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(4 929)	(161 361)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	439 555	173 893
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(136 316)	(83 826)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	303 239	90 067
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	303 239	90 067

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
ВікторовичЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"** Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01
(найменування) за СДРПОУ 30115243

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2022 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	-	-
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	1 957	1 759
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	6 002	10 514
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	2 281 798	2 201 757
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	109 741	466 642
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(-)	(-)
Праці	3105	(117 029)	(116 594)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(32 778)	(32 277)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(147 381)	(122 697)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(112 177)	(77 763)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 180)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(34 024)	(44 934)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(1 234 016)	(1 509 435)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(765 153)	(772 067)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	103 142	127 602
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	165 625	162 733
необоротних активів	3205	-	132 140
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	180 754	137 946
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(235 889)	(455 727)
необоротних активів	3260	(8 180)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	102 310	-22 908
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(84 561)	(123 499)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-84 561	-123 499
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	120 892	-18 806
Залишок коштів на початок року	3405	1 637	20 443
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	122 529	1 637

Керівник

ЕП Царук Павло
Вікторович

Царук Павло Вікторович

Головний бухгалтер

ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Кульгінська Ірина Олександрівна



Додаток Д

Звіт про власний капітал

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		за СДРПОУ	2023	01	01
		Звіт про власний капітал за Рік 2022 р.	30115243		
		Форма №4	Код за ДКУД	1801005	

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	102 000	81 103	61 868	16 397	394 340	-	-	655 708
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	(247)	-	-	(247)
Скоригований залишок на початок року	4095	102 000	81 103	61 868	16 397	394 093	-	-	655 461
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	303 239	-	-	303 239
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(89 012)	-	-	(89 012)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	54 722	-	(54 722)	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	54 722	-	159 505	-	-	214 227
Залишок на кінець року	4300	102 000	81 103	116 590	16 397	553 598	-	-	869 688

Керівник
Головний бухгалтер



*ЕП Царук Павло
Вікторович*
*ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна*

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

Свідоцтво про реєстрацію



НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Свідоцтво
про реєстрацію фінансової установи

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
“СТРАХОВА ГРУПА “ТАС”**

(повне найменування юридичної особи)

АТ “СГ “ТАС” (ПРИВАТНЕ)

[(скорочене найменування юридичної особи (за наявності))]

03117, МІСТО КИЇВ, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУДИНОК 65

(місцезнаходження)

30115243

(код за ЄДРПОУ юридичної особи)

zareestrovana yak finansova ustanova vidpovidno do

Розпорядження Держфінпослуг

24.06.2004 № 1224

(дата прийняття та номер рішення про внесення фінансової установи до Державного реєстру фінансових установ)

11100895

(реєстраційний номер)

СТ № Б0000163

(серія та номер свідоцтва)

18.02.2021

(дата видачі свідоцтва)

11

(код фінансової установи)


Директор
Департаменту ліцензування



Олександр БЕВЗ

Додаток Ж

Ліцензія страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту

Серія АВ	ЛІЦЕНЗІЯ	№ 500428
ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ <small>(найменування органу ліцензування, що видав ліцензію)</small>		
Страхова діяльність <small>(вид господарської діяльності (в повному обсязі або частково) на право проведення якого видається ліцензія)</small>		
<u>У формі добровільного:</u>		
- страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника).		
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „СТРАХОВА ГРУПА „ТАС” <small>(найменування юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності)</small>		
Ідентифікаційний код юридичної особи	30115243	
Місцезнаходження юридичної особи	м. Київ, проспект Перемоги, 65	
Дата прийняття та номер рішення про переоформлення ліцензії:	від 02.12.2009 № 932 - пл	
Строк дії ліцензії:	з 02.12.2009 безстроковий	
Член Комісії - директор департаменту реєстрації, ліцензування та дозвільних процедур <small>(посада особи, яка підписала ліцензію)</small>	Михайленко С.М. <small>(прізвище та ініціали)</small>	
Дата видачі ліцензії	02.12.2009 року	
МП		

Ліцензія страхування фінансових ризиків

Серія АВ	ЛІЦЕНЗІЯ	№ 500450
ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ <small>(найменування органу ліцензування, що видав ліцензію)</small>		
Страхова діяльність <small>(вид господарської діяльності (в повному обсязі або частково) на право провадження якого видається ліцензія)</small>		
У формі добровільного:		
- страхування фінансових ризиків.		
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „СТРАХОВА ГРУПА „ТАС” <small>(найменування юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності)</small>		
Ідентифікаційний код юридичної особи	30115243	
Місцезнаходження юридичної особи	м. Київ, проспект Перемоги, 65	
Дата прийняття та номер рішення про переоформлення ліцензії:		від 02.12.2009 № 932 - пл
Строк дії ліцензії: з 02.12.2009 безстроковий		
Член Комісії - директор департаменту реєстрації, ліцензування та дозвільних процедур <small>(посада особи, яка підписала ліцензію)</small>	Михайленко С.М. <small>(прізвище та ініціали)</small>	 <small>(підпис)</small>
Дата видачі ліцензії 02.12.2009 року		
МН		
		

Ліцензія медичне страхування

Серія АВ	ЛІЦЕНЗІЯ	№ 500439
ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ (найменування органу ліцензування, що видав ліцензію)		
Страхова діяльність <small>(вид господарської діяльності (в повному обсязі або частково) на право провадження якого видається ліцензія)</small>		
У формі обов'язкового:		
- медичне страхування.		
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „СТРАХОВА ГРУПА „ТАС” (найменування юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності)		
Ідентифікаційний код юридичної особи	30115243	
Місцезнаходження юридичної особи	м. Київ, проспект Перемоги, 65	
Дата прийняття та номер рішення про переоформлення ліцензії:	від 02.12.2009 № 932 - пд	
Строк дії ліцензії:	з 02.12.2009 безстроковий	
Член Комісії - директор департаменту реєстрації, ліцензування та дозвільних процедур <small>(посіда особи, яка підписала ліцензію)</small>	Михайленко С.М. <small>(прізвище та ініціали)</small>	 <small>(підпис)</small>
Дата видачі ліцензії	02.12.2009 року	
		

Додаток Л

**Ліцензія про страхування предмета іпотеки від ризиків випадкового
знищення випадкового пошкодження або псування**

Серія АВ	ЛІЦЕНЗІЯ	№ 594111
ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ (найменування органу ліцензування, що видав ліцензію)		
Страхова діяльність (вид господарської діяльності (в повному обсязі або частково) на право провадження якого видається ліцензія)		
У формі обов'язкового:		
- страхування предмета іпотеки від ризиків випадкового знищення, випадкового пошкодження або псування.		
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „СТРАХОВА ГРУПА “ТАС” (найменування юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності)		
Ідентифікаційний код юридичної особи	30115243	
Місцезнаходження юридичної особи	03062, м. Київ, проспект Перемоги, 65	
Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії: від 17.10.2011 № 3187-лр		
Строк дії ліцензії: з 20.10.2011 безстроковий		
Член Комісії – директор департаменту реєстрації, ліцензування та дозвільних процедур (посада особи, яка підписала ліцензію)	Калінін О.М. (прізвище та ініціали)	 (підпис)
Дата видачі ліцензії 07.11.2011 року		
		