

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Тетяна СОЛОГУБ

Науковий керівник:

к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

Рецензент

д.е.н., професор Галина МИСЬКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Солгуб Т. А. Організація управління підприємством (на прикладі ПрАТ «СК»УНІКА»).– Рукопис.

Обсяг роботи становить 50 сторінок, включаючи 5 рисунків, 5 таблиць.

У роботі розглянуто сутність понять «управління» та «управління підприємством» і виділено основні проблеми управління, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Також розглянуто типову систему управління, яка може бути реалізована у страховій компанії, та наведено класифікацію організаційних структур управління підприємствами за основними ознаками.

Проведено аналіз фінансових показників ПрАТ «СК»УНІКА» та виокремлено ключові тенденції, що спостерігаються. Проаналізовано основні методи та інструменти управління, оцінено їх ефективність, та здійснено оцінку впливу сильних та слабких сторін, факторів та загроз на ефективність управління страховиком за допомогою SWOT-аналізу. Надано рекомендації для покращення організації та управління підприємством з урахуванням сучасних тенденцій.

Ключові слова: організація, управління підприємством, система управління підприємством, моделі управлінської організації, ефективність управління, рівня організації управлінської праці.

ANNOTATION

Solohub T. Organization of Enterprise Management (based on the example of PJSC "SK"UNIKA"). – Manuscript.

The volume of the document is 50 pages, including 5 figures and 5 tables.

The work examines the essence of the concepts of "management" and "enterprise management" and identifies the key management issues that influence the effectiveness of enterprise activities. It also examines a typical management system that can be implemented in an insurance company and presents a classification of organizational management structures based on fundamental characteristics.

An analysis of the financial indicators of PJSC "SK"UNIKA" has been conducted, highlighting the significant trends observed. The main methods and tools of management have been analyzed, assessing their effectiveness, and evaluating the impact of strengths, weaknesses, factors, and threats on the management effectiveness of the insurance company using SWOT analysis. Recommendations have been provided to enhance the organization and management of the enterprise, taking into consideration current trends.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність, функції і засади побудови організаційної структури управління підприємством	8
1.2. Система управління підприємством як елемент розвитку організації.....	15
1.3. Моделі управлінської організації підприємства	19
Висновки до першого розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика фінансово–господарської діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА».....	23
2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА».....	27
2.3. Оцінка системи організації управлінської праці на прикладі ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА».....	33
2.4. Шляхи удосконалення організації управління підприємством в сучасних ринкових умовах.....	37
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Фахове управління компанією є ключовим фактором успіху в сучасних умовах економіки. Це вимагає від керівників вміння ефективно використовувати ресурси, приймати раціональні рішення та дотримуватися стратегії, спрямованої на досягнення цілей. Ефективне управління дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, забезпечити конкурентні переваги, поліпшити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також забезпечити стабільність та зростання підприємства.

Сучасний бізнес зустрічається зі складними проблемами управління, такими як конкуренція, зростання вартості продукції, швидкі зміни в технологіях, відсутність фахових спеціалістів, зміни регулювання та інші. Тому вивчення різних аспектів управління підприємством є важливим та актуальним.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем організації, оцінки управлінської діяльності та системи менеджменту підприємства внесли такі науковці, як: Кудінова М. М. [14], Опешко Н. С. [17], Пасічний В.О. [19]], Перфілова О. Є. [20], Петренко Л. А. [21], Хашиєва Л. В. [33], Швець І.Б., Коваленко Т.В. [35] та інші.

Роботи цих авторів допомагають розвивати нові підходи, методи та концепції в сфері управління, що сприяє покращенню організації та ефективності управлінської діяльності підприємств. Та воодночас створюють можливість формулювання гіпотез для більш широких досліджень, спрямованих на підвищення ефективності роботи у системі управління компаніями.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ організації управління на основі страхової компанії та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів її підвищення.

У рамках дослідження необхідно визначити та проаналізувати основні елементи системи управління підприємством, такі як структура управління, процеси планування та контролю, функції та завдання керівного персоналу, а

також інструменти та методи управління. В зв'язку з цим було сформульовано наступні завдання:

- визначити сутність поняття «управління» та «управління підприємством»;
- виокремити основні проблеми управління, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- розглянути типову систему управління, що може реалізовуватись у страховій компанії;
- навести класифікацію організаційних структур управління підприємствами за основними ознаками;
- проведений аналіз фінансових показників страхової компанії та виокремити ключові тенденції, що спостерігаються;
- проаналізувати основні методи та інструменти управління, оцінити їх ефективність, та визначити з допомогою SWOT-аналізу вплив сильних та слабких сторін, факторів та загроз на ефективність управління страховика;
- розробити рекомендації для покращення організації та управління підприємством з урахуванням сучасних тенденцій.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти ефективної організації управління на прикладі страхової компанії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління діяльністю ПрАТ «СК»УНІКА».

Методи дослідження. В ході проведеного дослідження було застосовано різноманітні загальнонаукові методи, зокрема аналіз, порівняння і узагальнення, графічний метод, логічний аналіз, а також методи економічного і аналізу.

Метод математичного аналізу був використаний для розкриття сутності основних проблем управління на підприємстві, оцінки фінансового стану та ідентифікації ключових чинників, що впливають на ефективність.

Порівняння було використано для зіставлення результатів показників підприємства зі стандартами або з показниками схожих підприємств, з метою виявлення відхилень та проблемних моментів.

Узагальнення було використано для систематизації та узагальнення отриманих даних, фактів та висновків з метою формулювання загальних тенденцій та рекомендацій.

Графічний метод дав змогу візуалізувати дані та результати дослідження у вигляді діаграм, графіків та інших графічних зображень, що допомогло краще зрозуміти та проаналізувати отриману інформацію. Логічний аналіз був використаний для розуміння причинно-наслідкових зв'язків, визначення логічних послідовностей та виведення висновків.

Використання цих методів дало змогу отримати комплексну і об'єктивну оцінку сучасного стану підприємства та ідентифікувати основні проблеми управління, що впливають на його ефективність.

Інформаційною базою роботи слугувала документація, фінансова звітність та інформація з офіційного сайту ПрАТ «СК «УНІКА», наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, а також діючі нормативно-правові акти.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати мають практичне значення, оскільки містять конкретні пропозиції щодо вдосконалення організації управління на прикладі страхової компанії. Ці рекомендації можуть бути використані управлінцями та менеджерами середньої ланки для забезпечення ефективнішої організації управління компанією.

Апробація результатів роботи та публікації. Результати досліджень, які були проведені, було опубліковано:

1. Перестюк В., Сологуб Т. Управління фінансовими ресурсами підприємства: організаційні аспекти та ефективність // Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови

держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / упоряд.
В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2023.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, у загальному обсязі 50 сторінок, який включає 5 рисунків та 5 таблиць. У описі використаних джерел згадується 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, функції і засади побудови організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура управління підприємством визначає, як організована робота і як розподілені повноваження та зв'язки між підрозділами та посадовими особами в організації. Вона відображає ієрархію, функції та комунікацію всередині підприємства і сприяє досягненню цілей організації.

Організаційна структура забезпечує розподіл функцій і завдань між різними підрозділами організації. Вона допомагає встановити чіткість щодо ролей та відповідальності працівників, забезпечує координацію діяльності та співпрацю між підрозділами, а також ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Засади побудови організаційної структури включають розгляд ієрархічної структури з різними рівнями керівництва і підпорядкування. Також використовується функціональна структура, де організація поділяється на функціональні підрозділи в залежності від їхньої спеціалізації.

Публікації та наукові праці, згадані вами, свідчать про велику кількість досліджень та актуальність проблематики розроблення, функціонування та реструктуризації організаційних структур управління. Вчені, такі як А. Воронкова, Л. Дідковська, А. Колот та М. Мескон [9], досліджували ці питання і внесли вагомий внесок до розуміння проблем організаційних структур та їх управління.

Це свідчить про те, що тема організаційних структур управління є актуальною і має значний інтерес у науковому співтоваристві. Дослідження у цій галузі можуть допомогти в розв'язанні проблем та вдосконаленні організаційних структур для досягнення ефективного управління підприємствами. Доцільно розглянути поняття «Управління»

Таблиця 1.1

Сутність поняття «підприємство»

Роменська А. С.	управління – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення стратегічних і тактичних цілей [28].
Пилипишин В. П.	управління являє собою діяльність уповноважених органів, що спрямована на досягнення конкретних завдань за допомогою управлінських методів, способів та функцій [27].
Хашієва Л.В.	Діяльність сформована на досягнення визначених цілей [33].
Боковець В. В., Романюк О. М.	це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками[3].

Джерело: складено автором на основі [3,27,28,33]

У сучасному веденні бізнесу, ефективність функціонування підприємства визначається якістю і налагодженістю його організаційної структури. Організаційна структура є основою системи управління підприємством і має вирішальний вплив на його успіх.

Грамотна побудова та ефективне функціонування організаційної структури управління важливі для швидкості та якості ухвалення управлінських рішень. Вона впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, координувати дії різних підрозділів, забезпечувати ефективний обіг інформації та сприяти здійсненню виробничих процесів.

Функції управління – це об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці. Давайте розглянемо кожну функцію детальніше [3]:

Планування – це функція передбачає визначення мети організації та розробку стратегій та дійових планів для досягнення цілей. Планування включає аналіз ситуації, визначення завдань, розподіл ресурсів і встановлення термінів виконання завдань.

Організація – це функція охоплює створення структури організації, розподіл ролей, повноважень і відповідальності між працівниками. Організація

також включає встановлення комунікаційних зв'язків і координацію дій між різними підрозділами для досягнення загальної мети.

Мотивація – це функція зосереджена на стимулюванні та підтримці працівників для досягнення цілей організації. Вона включає в себе визначення потреб працівників, задоволення їхніх очікувань і заохочення до досягнення високої продуктивності.

Контроль – це функція відноситься до моніторингу діяльності організації, порівняння фактичних результатів з планами і вжиття заходів для коригування дій, якщо необхідно. Контроль допомагає забезпечити, що організація рухається у напрямку досягнення своїх цілей та ефективно виконує свої завдання [3;31]. Ці функції можуть бути розширені або змінені залежно від типу організації, її розміру, галузі діяльності.

Якість організаційної структури впливає на загальну ефективність функціонування підприємства. Вона сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищує продуктивність праці, забезпечує ефективну комунікацію та співпрацю між різними рівнями та підрозділами управління.

Отже, розумна побудова та ефективне функціонування організаційної структури управління підприємством є ключовими факторами, що визначають успіх та ефективність підприємства в сучасному бізнес–середовищі.

Підприємство – це економічна організація, яка займається виробництвом товарів або наданням послуг з метою отримання прибутку. Це самостійна юридична особа, яка має свою структуру, ресурси, об'єкти, персонал та управлінську систему.

Основними рисами підприємства є:

- організована діяльність, тобто підприємство має визначену структуру та функціональну організацію, де різні підрозділи взаємодіють для досягнення загальних цілей.
- товари або послуги, тобто підприємство виробляє товари або надає послуги, які задовольняють попит споживачів і приносять прибуток.

- прибуткова організація, ключовою метою підприємства є отримання прибутку і максимізація його величини.
- юридична самостійність, тобто статус юридичної особи, що дає змогу йому укладати угоди, мати майно, відповідати перед законом та нести фінансову відповідальність.

Також підприємство несе ризик своєї діяльності і може мати власників або акціонерів, які мають право на прибуток і рішення з питань управління.

Компанії можуть бути різних форм власності, таких як державні, приватні, кооперативні або публічні компанії. Вони також можуть варіюватися за своєю розмірністю від маленьких (дрібних) до великих корпорацій.

Підприємство є основою економічної діяльності, оскільки воно відіграє важливу роль у створенні вартості, забезпеченні зайнятості та задоволенні потреб суспільства. Воно створює робочі місця, генерує доходи для власників та сприяє розвитку економіки. А також впливають на соціальний та культурний аспекти суспільства. Вони сприяють розвитку інфраструктури, підтримці спортивних та культурних подій, благодійним акціям тощо. Крім того, підприємства можуть мати значний вплив на оточуюче середовище і повинні прагнути до сталого розвитку та екологічно відповідної діяльності.

Важливість підприємств у сучасному світі полягає в їх здатності до інновацій, розвитку нових продуктів та послуг, підтримці конкурентоспроможності та адаптації до змін у ринкових умовах. Підприємства також впливають на рівень життя населення через забезпечення доступу до різних товарів і послуг, в тому числі основних потреб, які покращують якість життя людей.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими змінами в усіх її сферах, що суттєво впливають на систему управління підприємством. Управління підприємством має бути розглянуто як динамічний процес, оскільки його форми, методи і функції залежать від багатьох факторів, таких як масштаб підприємства, рівень прибутковості, конкурентоспроможність тощо.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів, включаючи ступінь розвиненості виробництва, поділу праці, використання досягнень науково-технічного прогресу, економічних ресурсів та форм стимулювання праці. Проте, оптимальний економічний розвиток підприємства можливий лише за умови інтегрованого використання цих факторів, а не окремо. Управління підприємством включає в себе координацію різних видів діяльності та спрямування їх на задоволення потреб ринку в продукції підприємства, організацію виробництва в необхідній кількості і якості, визначення технічної й економічної політики розвитку, створення сприятливих умов праці та екологічний захист. Ці функції виконуються через процес управління підприємством.

Управління, в свою чергу, передбачає вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується на різних галузях знань, таких як економіка, політологія, соціологія, психологія, інженерні дисципліни та статистика. Крім того, управління ґрунтується на узагальненні досвіду управління різними організаціями і компаніями протягом тривалої історії людської діяльності.

Однак важливо розуміти, що управління виробничо-господарськими процесами суттєво зводиться до управління людьми. Це означає свідоме регулювання діяльності колективу, організацію його структури, мотивацію дій і встановлення характеру взаємовідносин між працівниками. Колектив на підприємстві виконує не тільки роль об'єкта управління, але й стає його суб'єктом, оскільки працівники активно беруть участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому дуже важливо розуміти механізм формування управлінського впливу та способи взаємодії між людьми в цьому процесі. Останнє десятиліття в Україні супроводжується структурною перебудовою промисловості, яка призводить до скорочення валового внутрішнього продукту і обсягу промислового виробництва. Зменшення обсягу капіталовкладень призводить до погіршення стану основних фондів, а недостатнє завантаження виробничих потужностей промисловості створює значну частку капіталу у вигляді

невикористаних основних засобів. Це підвищує витрати на їх утримання, знижує рентабельність виробництва та вимагає зменшення чисельно сті працівників. Велика чисельність персоналу на підприємстві стає дорогим обтяженням щодо собівартості продукції і знижує його інвестиційну привабливість.

Незважаючи на це, деякі підприємства все ж знаходять кошти на технічне переозброєння та організацію виробництва нової продукції. Дослідження показують, що основні інноваційні продукти в Україні виробляються в галузях машинобудування, харчової, хімічної та металургійної промисловості. Це свідчить про відновлення виробництва конкурентоспроможної продукції і подолання найскладніших етапів переходу до ринкових відносин.

В цілому, ефективне управління підприємством у сучасних умовах вимагає комплексного підходу і врахування багатьох факторів. Важливо забезпечити інтегроване використання різних факторів, таких як рівень розвитку виробництва, співробітництво та поділ праці, використання науково-технічного прогресу, економічні ресурси та форми стимулювання продуктивної праці. Координація різних видів діяльності та їх спрямування на задоволення потреб ринку вимагають управлінського процесу, який впливає на працівників з метою досягнення цілей підприємства.

Управлінський процес базується на глибоких знаннях різних наукових галузей та на практичному досвіді управління. Він включає в себе розробку технічної й економічної політики розвитку підприємства, створення сприятливих соціальних і робочих умов, екологічний захист та багато інших аспектів. Особливу роль управління відіграє взаємодія між людьми, яка вимагає усвідомленого регулювання діяльності колективу, формування організаційної структури, мотивації та побудови взаємовідносин між працівниками.

Процес управління на підприємстві має бути гнучким та адаптивним до змін у економічному середовищі. Застосування окремих факторів або методів управління не гарантує оптимального економічного розвитку підприємства. Важливо забезпечити їх інтегроване застосування, з урахуванням взаємозв'язків та взаємодії між ними.

Зокрема, структурна перебудова промисловості в Україні останнім десятиліттям призвела до скорочення валового внутрішнього продукту та падіння обсягів промислового виробництва. Зменшення капіталовкладень і погіршення стану основних фондів призводять до зростання витрат на їх утримання та зниження рентабельності виробництва. Крім того, зниження обсягів виробництва вимагає зменшення чисельності персоналу, яка може бути дорогою складовою собівартості продукції.

Управління підприємством – це процес прийняття рішень та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення мети підприємства. Головна мета управління полягає в оптимізації ресурсів та процесів, щоб забезпечити ефективність підприємства і максимізувати прибуток.

Управління підприємством включає в себе такі етапи:

1. формулювання стратегії – визначення довгострокових цілей та шляхів досягнення цих цілей.
2. розробка планів – розроблення конкретних планів дій, які дозволяють досягнути стратегічних цілей.
3. організація ресурсів – забезпечення необхідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), необхідних для виконання планів.
4. керування виробництвом – контроль за процесами виробництва та надання послуг з метою забезпечення якості та ефективності виробництва.
5. керування фінансами – планування та контроль фінансових ресурсів, забезпечення раціонального використання коштів та забезпечення прибутковості підприємства.
6. керування персоналом – підбір, навчання, мотивація та контроль за працівниками з метою забезпечення ефективності їхньої роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.
7. моніторинг та аналіз результатів – систематичний аналіз результатів діяльності підприємства з метою виявлення проблем та шляхів їх вирішення.

Для успішного управління підприємством необхідно мати знання про функціонування різних ділянок бізнесу, аналізувати ринок, конкурентів та

тенденції, що відбуваються в галузі. Також важливим є розуміння потреб споживачів, ефективне використання ресурсів і здатність адаптуватися до змінних умов на ринку.

1.2. Система управління підприємством як елемент розвитку організації

Існує багато різних визначень системи управління організації, і кожне з них може наголошувати на різних аспектах функціонування та побудови системи. Визначення С. Янга, яке ви згадуєте, описує систему управління організацією як підсистему, в якій групи взаємодіючих людей сприймають проблеми організації, виконують різні дії та приймають рішення, що сприяють збільшенню доходу або оптимізації функцій організації.

Це визначення підкреслює важливість взаємодії між людьми в рамках управлінської системи, а також акцентує увагу на сприйнятті проблем, виконанні дій та прийнятті рішень. Збільшення доходу та оптимізація функцій організації виступають як цілі, досягнення яких є результатом функціонування системи управління.

Важливо враховувати, що інші визначення системи управління можуть мати інші акценти та додаткові аспекти, оскільки підхід до управління може варіюватися в залежності від контексту, наукової методології та цілей організації.

Вчені М.З. Згуровський та Н.Д. Панкратова [12] визначають процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій як систему кроків, які взаємодіють та підтримуються з метою досягнення цілей, завдань, строків, ресурсів та результатів, забезпечуючи ефективність та безпеку при урахуванні ризиків та невизначеностей зовнішніх впливів. Ці процедури охоплюють поетапний опис кожного кроку в процесі прийняття рішень та визначають відповідність до діючих норм і стандартів, а також постійний контроль можливих відхилень від цих норм. Головна мета цих процедур полягає в забезпеченні ефективності та

безпеки в умовах невизначеності та ризиків, що виникають в зовнішньому середовищі організації.

У теорії фірми протягом ХХ століття розвивалися системні підходи, які базувалися на методологічних принципах системного підходу. Ці підходи включають підприємницьку теорію Шумпетера, теорію корпорацій Дж. Гелберта та еволюційну теорію.

Підприємницька теорія Шумпетера [31] визначила радикальні зміни в управлінських процесах на підприємстві. Шумпетер вважав, що капіталістичний кругообіг вимагає особливої підприємницької функції, яка полягає в організаційно–господарській інновації або «нових комбінаціях факторів виробництва». Управління здійснюється різними суб'єктами через функцію підприємництва. Основу управлінських дій становлять організаційні дії, ініціювання змін та грошовий дохід як ціль і критерій успіху.

Теорія Дж. Гелберта [31], відмінно від інших підходів, акцентує увагу на великих корпораціях як основних учасниках інституціональної економіки в новому індустріальному суспільстві. Центральним елементом концепції Гелберта є аналіз плануючої системи та «зрілої корпорації» як її основної ланки. Він вважав, що саме ця система визначає обличчя сучасного західного суспільства і основні тенденції його розвитку.

Таким чином, системний підхід в теорії фірми розглядає підприємство як багатомірну та мультипросторову систему, де важливою особливістю є складні внутрішні і зовнішні взаємозв'язки. Ці підходи дозволяють аналізувати фірму з різних точок зору і враховувати її взаємодію з економічними, соціальними, технологічними та іншими факторами.

Підприємницька теорія Шумпетера підкреслює роль підприємця в процесі інновацій та створення нових комбінацій факторів виробництва. Вона розглядає підприємство як джерело економічного зростання через впровадження новачійних ідей і технологій.

Теорія корпорацій Дж. Гелберта звертає увагу на великі корпорації як основні учасники інституціональної економіки. Вона аналізує роль планування і функціонування корпораційної системи та її вплив на сучасне суспільство.

Системний підхід в теорії фірми допомагає краще розуміти внутрішній механізм підприємства, його взаємозв'язки з зовнішнім середовищем та впливати на його ефективність та розвиток. Ці підходи дають можливість враховувати різні аспекти функціонування фірми та забезпечувати її успішну діяльність у змінних умовах [31].

Таким чином, системний підхід в теорії фірми розглядає підприємство як багатомірну та мультипросторову систему, де важливою особливістю є складні внутрішні і зовнішні взаємозв'язки. Ці підходи дозволяють аналізувати фірму з різних точок зору і враховувати її взаємодію з економічними, соціальними, технологічними та іншими факторами.

Підприємницька теорія Шумпетера [31] підкреслює роль підприємця в процесі інновацій та створення нових комбінацій факторів виробництва. Вона розглядає підприємство як джерело економічного зростання через впровадження новачійних ідей і технологій.

Теорія корпорацій Дж. Гелберта звертає увагу на великі корпорації як основні учасники інституціональної економіки. Вона аналізує роль планування і функціонування корпораційної системи та її вплив на сучасне суспільство[31]. Системний підхід в теорії фірми допомагає краще розуміти внутрішній механізм підприємства, його взаємозв'язки з зовнішнім середовищем та впливати на його ефективність та розвиток. Ці підходи дають можливість враховувати різні аспекти функціонування фірми та забезпечувати її успішну діяльність у змінних умовах.

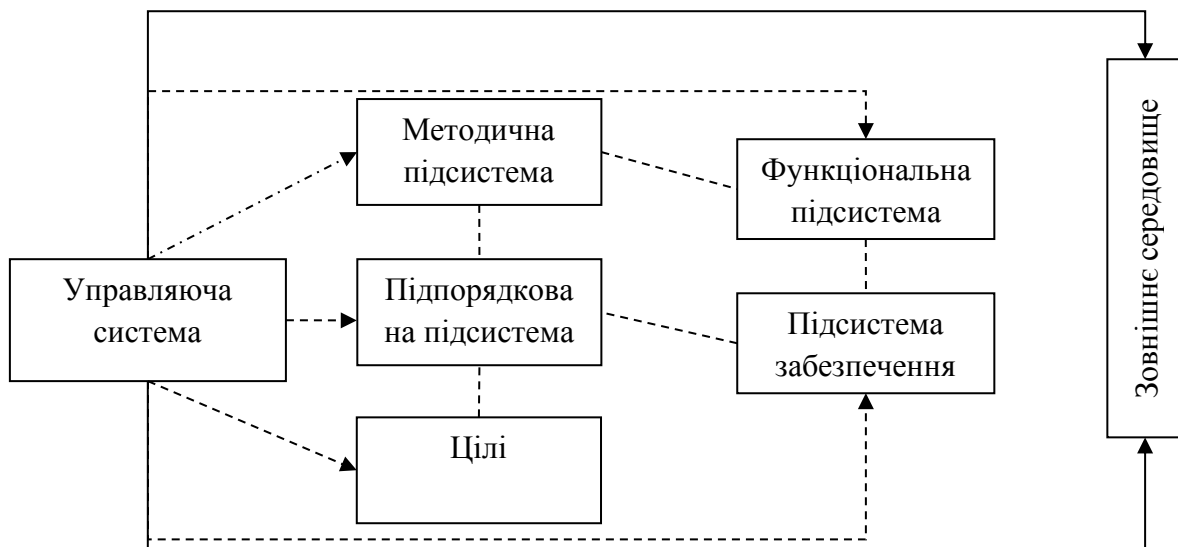


Рис. 1.1 Типова система управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [3,9,10,14,19]

Система управління включає в себе комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, таких як наукові знання, практичні навички та методи керування різними об'єктами, такими як люди, процеси та організації. Метою цієї системи є забезпечення конкурентоспроможності та всебічного задоволення потреб об'єктів управління в умовах ринку, а також оптимальне використання ресурсів.

Комплексне дослідження системи управління зазвичай включає два етапи. Перший етап полягає у обґрунтуванні та аналізі складу системи управління та її стану протягом певного періоду часу, що включає дослідження структури управління. Другий етап передбачає формування та реалізацію організаційного процесу управління, включаючи функціонування системи управління. При цьому визначення мети системи є вихідним пунктом дослідження системи управління. Мета управління відображає бажаний стан об'єкта управління у майбутньому.

В цьому контексті система управління підприємством пов'язується з його розвитком, оскільки успішне функціонування підприємств у ринкових умовах вимагає постійного розвитку. Розвиток стає необхідністю для досягнення

конкурентних переваг, зайняття лідерських позицій на ринках та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Моделі управлінської організації підприємства

У ринковій економіці підприємство володіє самостійністю в ухваленні рішень, розробці стратегії свого розвитку, пошуку ресурсів для реалізації цілей, найманні працівників і вирішенні структурних питань, пов'язаних з створенням, злиттям, ліквідацією, розподілом, реорганізацією та перебудовою організаційної структури управління.

Організаційна структура підприємства має прямий вплив на забезпечення реалізації стратегії підприємства. Раціональна побудова організаційної структури може підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом спрощення інформаційних потоків, чіткого розподілу обов'язків і визначення сфери повноважень для кожної структурної одиниці та виконавця. Важливо дослідити класифікацію організаційних структур управління підприємством і визначитися з перевагами й недоліками окремих типів, що дозволить встановити, в яких умовах доцільно застосовувати кожен з них.

Якісна та налагоджена організаційна структура є вирішальним фактором для ефективного функціонування підприємства. Організаційна структура виступає базисом системи управління підприємством. Від її грамотної побудови та ефективного функціонування залежать швидкість і якість ухвалення управлінських рішень, а отже, загальна ефективність підприємства.

Добре організована структура дозволяє чітко визначити функції, обов'язки та взаємозв'язки між різними підрозділами та посадовими особами. Вона сприяє оптимальному розподілу робочих завдань і повноважень, забезпечує ефективний потік інформації та комунікацію між підрозділами. Крім того, добре побудована організаційна структура сприяє гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі [9].

Отже, раціональна організаційна структура управління впливає на ефективність функціонування підприємства, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, процесами та прийняттям рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху бізнесу.

Загалом, організаційна структура управління відображає спосіб організації, розподілу та координації роботи в межах підприємства або організації. Вона визначає ієрархічну структуру, ланцюжки командування, розподіл повноважень та відповідальності між посадовими особами, підрозділами та функціональними одиницями.

Різні точки зору на сутність організаційної структури управління можуть виникати через різні підходи до організації роботи, розподілу функцій та взаємозв'язку між підрозділами. Деякі підходи покладають акцент на ієрархічну структуру та ланцюжки командування, інші - на функціональну організацію та співробітництво між підрозділами. Крім того, існують різні типи організаційної структури, такі як функціональна, дивізіональна, матрична, командна тощо, які відрізняються за способом групування та координації діяльності.

Отже, розуміння та визначення організаційної структури управління може варіюватися залежно від контексту, методології та особливостей кожної конкретної організації. Розглянемо основні класифікаційні організаційні структури управління (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних структур управління підприємствами

Критерій	Види
Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища	Жорсткі
	Адаптивні
Орієнтація зусиль організаційної структури управління	Продуктовий тип
	Організаційні структури, що орієнтовані на споживача
	Регіональний тип
	Програмно-цільовий тип

	Проблемно-цільовий тип
Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій	Командна
	Проблемно-групова
	Бригадна
Стаціонарність кадрів	Стаціонарні
	Стаціонарно-проектні
	Стаціонарно-аутсорсингові
	Гнучкі
Характер взаємозв'язків між елементами структури	Лінійна
	Лінійно-функціональна
	Функціональна
	Лінійно-штабна
	Дивізійна
	Конгломератна
	Проектна
	Сітьова
Матрична	

Джерело: [9]

Впровадження таких організаційних структур не завжди забезпечує повну відповідність між стратегією і структурою. Тому деякі організації використовують комбінацію двох або більше типів організаційних структур одночасно, щоб ефективно підтримувати свою стратегію. Інші організації додатково до існуючої структури управління створюють спеціальні координаційні механізми, такі як проектні групи, міжфункціональні робочі групи, венчурні групи, незалежні робочі групи, групи з реалізації процесів та окремі менеджери зв'язку зі споживачами. Ці додаткові механізми допомагають ефективно реалізовувати стратегію компанії.

Однак, на сучасному етапі розвитку економіки України виникає потреба у новому підході до побудови організаційних структур управління підприємствами. У глобалізованому господарстві такі структури повинні враховувати функції, пов'язані з оцінкою ефективності підприємств порівняно з міжнародним рівнем. Це означає систематичне порівняння розвитку підприємства з конкуруючими компаніями, порівняння техніко-економічного

рівня продукції зі світовими стандартами, аналіз та оцінку ефективності виробництва та впровадження передових управлінських принципів.

Висновки до першого розділу

Організаційна структура управління підприємством визначає, як внутрішні процеси організовані та як встановлені зв'язки та розподілені повноваження між підрозділами та керівниками в організації. Вона відображає ієрархічну структуру, функціональні відносини та засоби комунікації всередині підприємства і сприяє досягненню цілей організації.

Правильно впорядкована організаційна структура управління забезпечує чітку лінію командування, визначення відповідальності та повноважень, раціональний розподіл робочих завдань та функцій між підрозділами та посадовими особами. Вона також допомагає уникнути дублювання робіт і конфліктів між різними підрозділами, а також забезпечує ефективну координацію та співпрацю між ними.

Система управління є комплексом взаємопов'язаних елементів, що включає наукові знання, практичні навички та методи, необхідні для керування різними об'єктами, такими як люди, процеси та організації. Ця система має на меті забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб об'єктів управління в умовах ринкової конкуренції, а також ефективного використання ресурсів.

Управління включає в себе планування, прийняття рішень, організацію, координацію та контроль, що спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Наукові знання та практичні навички допомагають керівникам вирішувати проблеми, аналізувати ситуації, прогнозувати тенденції та впроваджувати ефективні стратегії.

Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні успішної реалізації стратегії. Раціональна побудова організаційної структури сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом

спрощення інформаційних потоків, чіткого розподілу обов'язків та повноважень для кожної структурної одиниці та виконавця.

Раціональна організаційна структура допомагає забезпечити ефективність та ефективність управління, оскільки вона визначає, як інформація та рішення передаються вздовж організаційних ланцюгів, як здійснюється координація роботи та як розподіляються повноваження. Вона також може сприяти швидкому прийняттю рішень, підвищенню виробничої ефективності та здатності організації адаптуватися до змін в середовищі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА»

Оскільки страховий бізнес має свої особливості, організація управління повинна бути адаптованою до них. Структура управління повинна враховувати цілі інвесторів, масштаби та умови діяльності компанії. Якщо структура не відповідає особливостям страхового бізнесу, це може негативно вплинути на досягнення поставлених цілей управління.

Страхова компанія «Уніка» була заснована 10 лютого 1994 року як ЗАТ «Страхова компанія «Кредо–Класик». У 2006 році вона увійшла до складу австрійської групи UNIQA Group Austria і змінила свою назву на «Уніка». Група UNIQA в Україні включає дві компанії: Страхова компанія UNIQA, яка надає всі види загального страхування, та компанія зі страхування життя UNIQA Life [18].

Основна мета створення компанії «Уніка» – здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку шляхом надання послуг зі всіх видів страхового захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб. Компанія відшкодовує збитки в разі настання страхових випадків за рахунок грошових

фондів, які формуються за рахунок сплати страхових платежів. Вона також займається фінансовою діяльністю в межах, визначених законодавством України та її статутом.

Структура компанії «Уніка» включає 26 дирекцій в областях України, 15 генеральних представництв і понад 250 відділень, включаючи пункти продажу. Компанія пропонує близько 90 видів страхових продуктів і має 30 ліцензій, виданих Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України [18].

Основні блоки структури компанії включають дирекцію, яка займається залученням клієнтів, андеррайтингом ризиків, передачею ризиків (перестраховуванням), урегулюванням збитків і формуванням маркетингової політики компанії.

Страхова компанія «Уніка» є однією з найбільших страхових компаній в Україні і надає широкий спектр страхових послуг як юридичним, так і фізичним особам. Основним завданням компанії є здійснення страхової діяльності, зокрема вирівнювання ризиків і покриття збитків своїх клієнтів. Для цього вона надає наступні види страхових послуг:

1. Майнове страхування (це страхування різних видів майна, включаючи автомобілі, нерухомість, майно підприємств та інше. Компанія пропонує різні поліси, такі як страхування від пожежі, крадіжок, аварій, стихійних лих і т.д.).
2. Відповідальність перед третіми особами (ця послуга забезпечує покриття збитків, які можуть бути завдані третім особам через дії або бездіяльність страховика або його клієнта).
3. Автострахування (страхування автомобілів від різних ризиків, включаючи ДТП, крадіжки, пошкодження, цивільну відповідальність тощо).
4. Медичне страхування (страхування здоров'я, яке забезпечує оплату медичних послуг, лікування, госпіталізацію та інші медичні витрати).
5. Життєве страхування (страхування на випадок смерті або інвестиційне страхування, яке забезпечує фінансовий захист сім'ї або накопичувальну складову).

6. Страхування вантажів (страхування вантажів під час транспортування забезпечує компенсацію тощо).

ПрАТ СК «Уніка» є комерційною страховою компанією, створеною з метою отримання прибутку від надання страхових послуг. Компанія надає як добровільні, так і обов'язкові форми страхування для захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб в разі страхових подій.

Місія компанії полягає в забезпеченні повних, якісних, доступних та висококласних страхових послуг для кожного громадянина. Компанія прагне перевершувати очікування своїх клієнтів і залишатись провідним лідером на страховому ринку України [18].

Успіх компанії значною мірою залежить від високого професіоналізму її працівників, використання передових технологій управління персоналом, а також від постійного удосконалення організаційної структури і оптимізації кадрового складу. Ці фактори сприяють досягненню високої якості обслуговування клієнтів і забезпечують успішну діяльність компанії. Організаційна структура ПрАТ СК «Уніка» може включати такі основні підрозділи:

Головний офіс є центральним органом управління компанії, де зосереджені керівництво, виконавчий персонал та служби підтримки [18].

Дирекції: компанія може мати декілька дирекцій, розташованих у різних регіонах країни. Кожна дирекція відповідає за організацію та керування діяльністю у своєму регіоні.

В межах кожної дирекції можуть функціонувати відділи, відповідальні за конкретні напрямки роботи, наприклад, майнове страхування, автострахування, медичне страхування тощо.

Функціональні підрозділи, що відділами, які забезпечують підтримку та реалізацію функцій компанії, наприклад, відділ маркетингу, відділ розвитку продуктів, відділ фінансів та бухгалтерії, відділ кадрів, відділ інформаційних технологій тощо.

Компанія може мати представництва або філії в різних містах країни, які забезпечують обслуговування клієнтів на місці.

Організаційна структура дозволяє розподілити відповідальність, забезпечити ефективне функціонування та координацію роботи всіх підрозділів компанії. Вона допомагає забезпечити якісне надання страхових послуг клієнтам та досягнення стратегічних цілей компанії (рис.2.1).

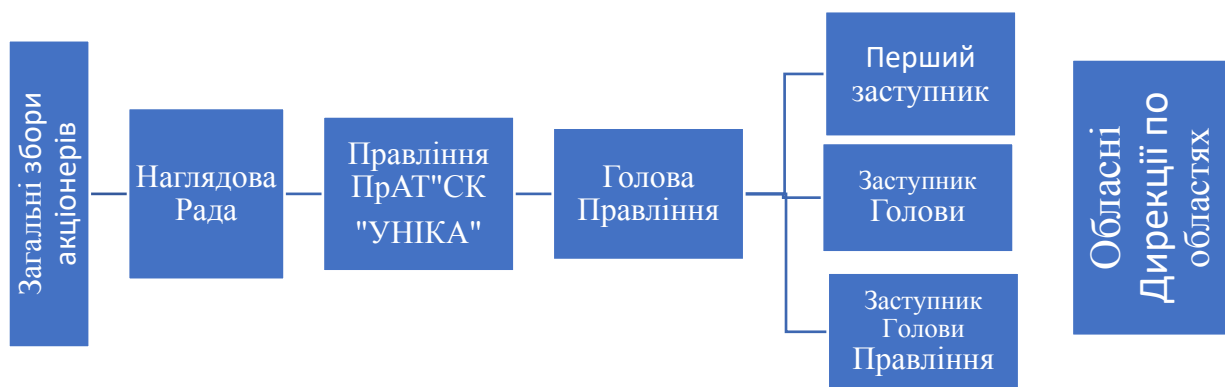


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «СК «УНІКА»

Джерело: складено на основі [18]

Основні зусилля керівництво ПрАТ СК «УНІКА» спрямовує на вирішення проблеми формування колективу у високопрофесійну злагоджену команду. З цією метою постійно удосконалюється механізм мотивації працівників, створюються відповідні умови для подальшого підвищення їх професійного рівня. Компанія має низку відокремлених структурних підрозділів розташованих по всій території України.

Управління в страховій компанії має постійний характер, і результативність прийнятих рішень оцінюється через діяльність компанії в цілому. Оцінку ефективності управління можна здійснити за допомогою різних показників, таких як рентабельність страхової справи, фінансова стійкість страхового фонду, вартість компанії тощо. Порівнювання цих показників в динаміці, а також з аналогічними компаніями відповідного сегменту може

допомогти оцінити ефективність управління, що доцільно провести в роботі надалі.

2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА»

Фінансова діяльність страхової компанії включає широкий спектр процесів та завдань, які спрямовані на ефективне управління капіталом компанії. Це важлива складова управління, оскільки фінансовий стан компанії має прямий вплив на її стійкість, здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками та забезпечувати своє функціонування на ринку страхування (рис.2.2.).

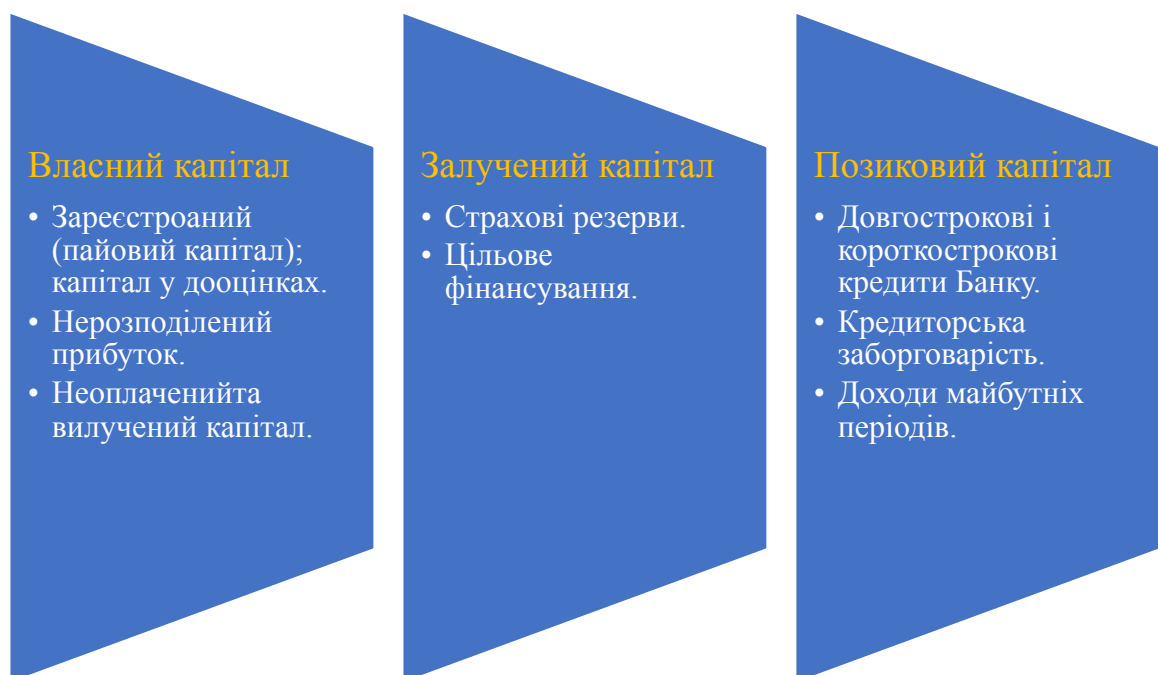


Рис. 2.2 Джерела формування капіталу страхових компаній

Джерело: складено автором на основі [1,6,19,36]

Фінансовий стан страхової компанії є комплексним поняттям, яке включає різні господарські фактори і відображає наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів компанії. Він характеризується системою показників, які відображають фінансове положення компанії.

Оптимізація фінансового стану є важливою умовою успішного розвитку компанії у майбутньому, оскільки від нього залежить її фінансова стійкість. Погіршення фінансового стану може свідчити про загрозу можливого банкрутства компанії.

Організація фінансів страховика означає організацію управління грошовими відносинами між страховою компанією та її контрагентами. Це також включає організацію та управління рухом грошових коштів страхової компанії та її капіталом відповідно до чинного правового середовища. Основною метою організації фінансів є забезпечення фінансової стійкості страхової компанії та максимізація її прибутку або збільшення вартості компанії.

Управління фінансами в страховій компанії включає такі аспекти, як збір премій від страхувальників, управління страховим фондом, інвестиційна діяльність та управління ризиками. Оптимальне управління фінансовими ресурсами допомагає компанії досягти фінансової стійкості, ефективно виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками та забезпечувати свій подФінансова діяльність страхової компанії є важливою складовою її управління. Вона включає процеси та завдання, спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами компанії. Головні аспекти фінансової діяльності страховика включають збір премій від страхувальників, управління страховим фондом, інвестиційну діяльність та управління ризиками.

Для того щоб дізнатися детальну інформацію про фінансовий стан компанії, наочно побачити динаміку зміни показників ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА», проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності компанії за останні три роки, по яких компанія оприлюднила звітність (табл. 2.1), та підведемо підсумки за отриманими даними.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за 2019–2021 рр. (тис.грн.)

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Статутний фонд	155480	155480	155480	–
Власний капітал	529741	795148	699533	169792
Страхові резерви	1602357	1242304	1637630	35273
Активи	880733	795469	529741	–350992
Виплати	172,9	168895	122659	–501631

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,В,[18]

Страхова компанія збирає премії від своїх клієнтів на основі розрахунку премійних тарифів, складає поліси та встановлює правила страхування. Це дозволяє компанії отримувати фінансові ресурси для виплати страхових відшкодувань у разі страхових подій.

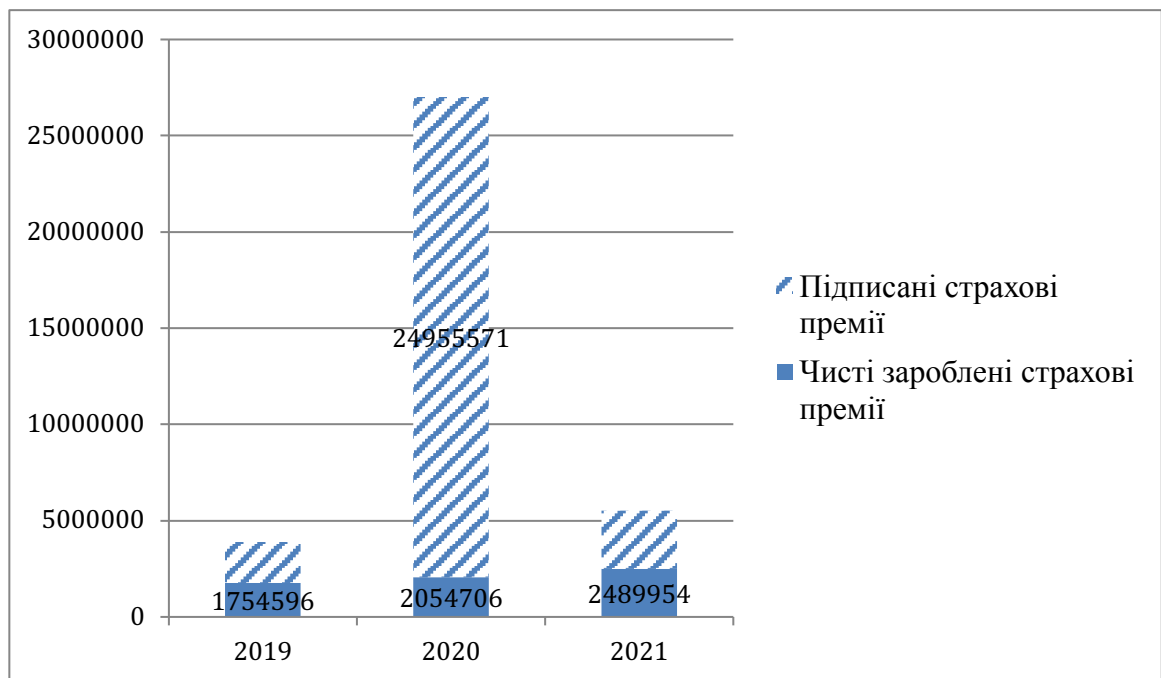


Рис.2.1. Динаміка чистих зароблених та підписаних страхових премій ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» (2019–2021 рр.) в тис.грн.

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,В,[18]

На основі наданих даних, структура отриманих премій у страховій компанії «УНІКА» представляється наступним чином: майнове страхування становить 50% від загальної суми страхових премій, особове страхування – 39%, обов'язкове страхування – 7%, а страхування відповідальності – 4%. Така структура вказує на те, що найбільша частка премій отримується від майнового

страхування, що охоплює ризики, пов'язані з майновими цінностями, такими як нерухомість, автомобілі та інше майно. Особове страхування включає страхування життя, здоров'я та інших особистих ризиків. Обов'язкове страхування передбачає обов'язкове страхування від певних ризиків, встановлених законодавством. Страхування відповідальності охоплює ризики, пов'язані з цивільною відповідальністю осіб або організацій за завдану шкоду третім сторонам.

Загальна сума страхових виплат ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021 році склала 1 329 251 тис. грн. За цей період виплати з особистих видів страхування склали найбільшу частку, а саме 513,4 млн. грн. Виплати з КАСКО та ОСЦПВ (автострахування) становили 417,7 млн. грн., а виплати з майнових ризиків склали 398,2 млн. грн [18].

Важливо зазначити, що загальна сума страхових виплат зменшилась на 148584 тис. грн. за рахунок великої виплати, здійсненої у 2019 році корпоративному клієнту. Це зменшення виплат призвело до зниження загальної суми страхових виплат за аналізований період.

Управління страховим фондом є ще одним аспектом фінансової діяльності страховика. Це включає надання страхового покриття та ефективне управління страховими резервами. Компанія аналізує ризики, визначає адекватність резервів та забезпечує фінансову стійкість для виконання своїх зобов'язань перед страхувальниками.

Інвестиційна діяльність є важливою складовою фінансової діяльності страховика. Компанія розміщує свої фінансові ресурси в різних видавництвах з метою забезпечення доходності та росту капіталу. Інвестиції можуть бути здійснені у різноманітні активи, включаючи цінні папери, нерухомість та інші фінансові інструменти.

Управління ризиками є неодмінною частиною фінансової діяльності страховика. Компанія оцінює ризики, з якими вона стикається, включаючи страхові ризики та фінансові ризики. Вона розробляє та впроваджує стратегії мінімізації ризиків та забезпечує належне управління фінансовими ризиками.

Всі ці аспекти фінансової діяльності страхової компанії допомагають забезпечити її фінансову стійкість, рентабельність та здатність виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Також варто згадати про фінансові резерви, які страхова компанія утримує для покриття майбутніх страхових зобов'язань та виплат страхових виплат. Це суми грошей, які відкладаються компанією з метою забезпечення фінансової стійкості та здатності виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками.

Страхові резерви використовуються для покриття витрат на страхові виплати, які компанія повинна здійснити в майбутньому. Це можуть бути виплати в разі настання страхового випадку, збитки, пов'язані зі страхуванням майна, особове страхування, медичні послуги тощо.

Страхові резерви мають важливе значення, оскільки вони дозволяють страховій компанії матеріально забезпечити виплати у разі потреби, зменшують ризики недостатнього фінансування та забезпечують довіру страхувальників. Правильне формування та управління страховими резервами є важливим аспектом фінансової діяльності страхової компанії.

За період з 2019 по 2021 роки страхові резерви компанії збільшились на 35 273 тис. грн. Ця позитивна динаміка свідчить про зростання надходжень страхових платежів і розвиток страхового портфеля. Збільшення страхових резервів є важливим аспектом для страхової компанії, оскільки вони використовуються для покриття майбутніх страхових виплат та зобов'язань перед страхувальниками. Це свідчить про фінансову стійкість та здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

Результати аналізу основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за останні три роки (табл. 2.1), дають змогу отримати детальну інформацію про фінансовий стан компанії і його динаміку. Звітні дані, представлені у таблиці 2.1, дозволяють зробити наступні висновки:

– за період з 2019 по 2021 рік доходи прат «страхова компанія «уніка» зростали. це свідчить про позитивну динаміку в генерації прибутку компанією.

– загальні витрати компанії також збільшилися протягом останніх трьох років. це може бути пов'язано зі зростанням ділової активності і збільшенням обсягу послуг, що надаються.

– за аналізований період компанія заробила прибуток, проте його розмір зменшився у 2021 році порівняно з попередніми роками. це може вказувати на зниження ефективності фінансової діяльності компанії або на збільшення витрат.

– загальний обсяг активів компанії збільшувався протягом розглянутого періоду. це може бути результатом розвитку компанії та залучення додаткових фінансових ресурсів.

– загальна сума зобов'язань компанії також зросла, що може вказувати на збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

– капітал компанії показує тенденцію до зростання. це може бути результатом збільшення внесків власників або ретенції прибутку компанією [18].

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за останні три роки має свої позитивні та негативні аспекти. Для забезпечення успішного розвитку компанії в майбутньому рекомендується приділяти увагу оптимізації витрат, підвищенню ефективності фінансової діяльності та розвитку внутрішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за 2019–2021 рр., тис грн

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Статутний фонд	155480	155480	155480	–
Власний капітал	529741	795148	699533	169792
Страхові резерви	1602357	1242304	1637630	35273
Активи	880733	795469	529741	–350992
Виплати	172,9	168895	122659	–501631

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,В,[18]

Управління фінансами страхової компанії включає в себе оптимальне використання ресурсів в страховій, інвестиційній та фінансовій діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії, таких як розширення страхового портфеля, збалансованість страхових продуктів тощо. Для досягнення цих цілей необхідно мати систему ефективного управління фінансами страхової компанії, яка враховує вплив зовнішнього ринкового та внутрішньо організаційного середовища на прийняття стратегічних фінансових рішень. Створення такої системи управління фінансами страхових компаній дозволить приймати комплексні та ефективні рішення в галузі фінансів, що відповідають потребам компанії та її стратегічним цілям.

2.3. Оцінка системи організації управлінської праці на прикладі ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА»

Організація управління страховими компаніями включає широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення привабливості страхових послуг для клієнтів і збереження конкурентної переваги на страховому ринку. Деякі з основних аспектів управління страховою компанією з метою залучення та утримання клієнтів включають:

Розробка конкурентоспроможної продуктової лінійки: Страхова компанія повинна аналізувати потреби та очікування клієнтів і розробляти страхові продукти, які відповідають їхнім потребам. Це може включати розробку інноваційних страхових продуктів, адаптацію існуючих продуктів до змінюючихся ринкових умов та врахування технологічних тенденцій [17].

В тому числі страхова компанія повинна надавати високоякісне обслуговування клієнтів, що включає швидку та ефективну обробку заявок, вирішення клієнтських запитів і скарг, а також забезпечення зрозумілої комунікації та доступності інформації.

Щодо розвитку каналів збуту, то страхова компанія повинна мати ефективну систему розподілу своїх продуктів і послуг, що включає розвиток традиційних каналів збуту (агентська мережа, брокери) та використання сучасних каналів (онлайн-платформи, мобільні додатки) для зручності клієнтів.

Страхова компанія повинна активно просувати свої продукти і послуги на ринку, використовуючи ефективні маркетингові стратегії та рекламні кампанії. Це може включати створення бренду, проведення рекламних акцій, участь у виставках та подіях галузі.

Страхова компанія повинна постійно відстежувати зміни на страховому ринку, аналізувати конкурентів, їхні стратегії та продукти, і приймати відповідні заходи для збереження своєї конкурентоспроможності.

Також страхова компанія повинна ефективно управляти своїми ризиками, включаючи ризики, пов'язані зі страховими випадками, фінансовими ризиками та ризиками репутації. Це включає розробку стратегій управління ризиками, використання адекватних страхових резервів і фінансових інструментів, а також створення системи контролю й аудиту для забезпечення внутрішньої стійкості компанії.

Успішне управління страховою компанією потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій, розуміння потреб клієнтів і ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку компанії.

SWOT-аналіз є цінним інструментом для стратегічного управління, оскільки допомагає систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, визначити конкурентні переваги, встановити стратегічні пріоритети і проводити періодичну діагностику ринку та ресурсів компанії. Його простота і гнучкість дозволяють використовувати його на різних рівнях організації, включаючи всю компанію, окремі підрозділи, товарні лінії або конкретні продукти. Безперечною перевагою є можливість залучення широкого кола керівників і спеціалістів до обговорення досліджуваних проблем, що сприяє більш об'єктивному і комплексному аналізу [20].

SWOT–аналіз є ефективним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, з якими вона стикається. Нижче наведена матриця SWOT–аналізу для оцінки рівня організації управлінської праці страхової компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT– аналізу рівня організації управлінської праці ПрАТ
«Страхова компанія «УНІКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Реалізація гнучкої цінової політики 2. Надання широкого асортименту страхових продуктів 3. Забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта 4. Високі технічні можливості	1. Нестача оборотних ресурсів 2. Відсутність стабільного попиту 3. Низький рівень використання потужностей 4. Недостатній рівень мотивації працівників 5. Недосконала законодавча база 6. Вимивання капіталу 7. Низький попит на страхові послуги 8. Недосконала система просування страхових продуктів
Можливості	Загрози
1. Зміна сприйняття потенційними страхувальниками страхових послуг 2. Впровадження різноманітних бонусних програм для наявних клієнтів 3. Розширення мережі відділень 4. Розвиток посередницької діяльності	1. Нестабільна політична ситуація в країні 2. Обмежена можливість громадян страхуватись через низький рівень доходів 3. Висока частота смертності 4. Високі темпи зростання рівня цін та знецінення грошових одиниць (інфляції)

Джерело: складено автором на основі [16,20,36]

Розробка стратегії на основі SWOT–аналізу допомагає страховій компанії визначити свої конкурентні переваги та проблемні аспекти, що потребують уваги і вдосконалення [20]. Вона передбачає наступні кроки:

Компанія має скористатися своїми конкурентними перевагами, такими як гнучка цінова політика, великий асортимент страхових продуктів, індивідуальний підхід до клієнтів та розвиток ІТ–технологій. Вона може акцентувати увагу на цих аспектах, підвищуючи якість та доступність своїх послуг.

Страховик повинен усунути або зменшити негативний вплив своїх слабких сторін, таких як недосконала законодавча база, вимивання капіталу, низький

попит на страхові послуги та недосконала система просування страхових продуктів. Це можна зробити шляхом впровадження відповідних політик, процедур і ініціатив для покращення цих аспектів.

Також компанія має скористатися можливостями, які відкриваються на ринку. Наприклад, зміна відношення до страхових послуг у потенційних клієнтів, запровадження бонусних програм для існуючих клієнтів, збільшення мережі відділень і розвиток посередництва. Компанія може адаптувати свої послуги та стратегії, щоб використовувати ці можливості на свою користь.

Компанія повинна вжити заходів для зменшення впливу загроз, таких як політична нестабільність, низька купівельна спроможність фізичних осіб, високий рівень смертності та високий рівень інфляції. Це можна зробити шляхом аналізу ринкових умов, розробки ризикових стратегій та впровадження механізмів зменшення ризиків.

Результатом розробки стратегії на основі SWOT-аналізу буде план дій, який використовує сильні сторони компанії, усуває слабкі сторони, використовує можливості та зменшує вплив загроз. Цей план слід втілити в життя шляхом впровадження необхідних змін, вдосконалення процесів та використання ресурсів компанії для досягнення поставлених цілей.

Загальний висновок проведеного дослідження полягає в тому, що сучасний стан управління компанією не відповідає повністю вимогам ринкової економіки, що негативно впливає на ефективність його функціонування. Організація управління страховою компанією не досягає достатнього рівня використання трудових ресурсів, а кадровий потенціал не відповідає реальним можливостям господарювання.

Для забезпечення ефективного управління необхідно впровадити заходи з удосконалення організації управлінської праці в компанії, зберігаючи при цьому позитивні аспекти. Ключовими заходами є створення раціональної та економічно ефективної структури та чисельності управлінського апарату, а також забезпечення його матеріально-технічного забезпечення.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме раціоналізації організації управлінської праці компанії, розробці оптимальних рішень, що відповідають конкретній обстановці, і успішному їх втіленню. Це також сприятиме досягненню високого рівня реалізації потенційних можливостей компанії з урахуванням потреб ринку.

2.4. Шляхи удосконалення організації управління підприємством в сучасних ринкових умовах

Підвищення ефективності управління організацією є необхідним кроком, якого багато керівників вищої ланки дотримуються. Це вимагає уваги до різних аспектів, включаючи економічний ефект, трансформацію управлінського процесу і інші. Коли створюють своє власне підприємство, засновники прагнуть досягти максимальних фінансових результатів за мінімальних витрат. Однак з часом господарська активність може знижуватися, тому необхідно розуміти причини таких змін і вживати відповідних заходів. Для підвищення ефективності управління підприємством варто розробити дієвий план трансформацій, враховуючи внутрішні завдання та зміни в зовнішньому середовищі. Це допоможе знайти ефективні способи досягнення поставлених цілей.

Ці заходи допоможуть компанії удосконалити організацію управління, забезпечити ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей. Оскільки спільна трудова діяльність вимагає організаційних процесів, таких як розподіл праці, розподіл ресурсів, узгодження обсягу, терміну і послідовності робіт, організаційна структура напряду залежить від наявності кваліфікованого персоналу. В свою чергу, організаційні процеси вимагають встановлення цілей і стратегій діяльності, виконання планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу – інших процесів управління. Загалом, ця сукупність утворює поняття організаційної структури управління, що є єдністю стійких зв'язків між елементами системи управління [26].

Загальні проблеми управління суб'єктами господарювання включають такі аспекти:

1. Управління фінансами, планування та контроль бюджету, оптимізація витрат і доходів, забезпечення прибутковості та фінансової стабільності.
2. Аналіз та визначення ринкових можливостей, розробка стратегії маркетингу, конкурентність на ринку, управління відносинами з клієнтами.
3. Ефективне розподіл ресурсів, організація робочих процесів, управління персоналом, розвиток комунікаційних зв'язків та співпраці внутрішньої команди.
4. Дотримання законодавства та регуляторних вимог, управління ризиками, захист прав інтелектуальної власності, укладання та контроль договорів.
5. Впровадження сучасних технологій та ІТ–систем, автоматизація виробничих процесів, оптимізація використання ресурсів.
6. Розробка та впровадження стратегічних планів, оцінка ризиків та можливостей, пошук нових ринків та бізнес–моделей.
7. Забезпечення взаємодії та задоволення потреб споживачів, створення сприятливого робочого середовища, відповідальність перед співтовариством та соціальна відповідальність.

Ці аспекти можуть варіюватися залежно від конкретного суб'єкта господарювання і його галузі діяльності. Однак, управлінські проблеми включають ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, фінансовий контроль, розвиток ринків та забезпечення конкурентоспроможності [14].

Підхід в управлінні щодо якості повинен бути застосований у всіх процесах управління персоналом з метою підвищення якості і результативності управлінських процесів на підприємстві. Цей принцип спрямований на виявлення можливостей поліпшення і попередження виникнення кадрових проблем. З іншого боку, принцип «орієнтація на замовника» застосовується тільки в деяких процесах управління персоналом, зокрема в професійному розвитку і організації матеріального стимулювання працівників. Цей принцип

передбачає врахування потреб персоналу шляхом створення системи мотивації, а також врахування вимог і оцінок зовнішніх клієнтів щодо якості персоналу.

Для досягнення цих цілей необхідно формувати і організувати систему професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням особливостей впливу та вимог міжнародних стандартів якості. Це дозволить виявити найефективніші напрями для вдосконалення системи управління персоналом.



Рис. 2.3. Комплексні заходи з удосконалення організації управління страховика

Джерело: розроблено автором

Для удосконалення організації управління в компанії можна розглянути наступні заходи:

1. Провести детальний аналіз організації управління, ідентифікувати проблемні аспекти, виявити потенційні можливості для удосконалення.
2. Сформулювати чіткі, вимірювані та досяжні стратегічні цілі компанії, які спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності.
3. Розробити та впровадити систему ключових показників розрахунків ефективності, яка дозволить вимірювати та контролювати результативність роботи працівників та підрозділів.
4. Забезпечити систематичне навчання та розвиток працівників, спрямоване на покращення їх професійних навичок та компетенцій. Створити програми підвищення кваліфікації, тренінги та семінари.
5. Автоматизація та використання ІТ–технологій: Впровадити сучасні ІТ–рішення та програмні системи для автоматизації процесів управління, що допоможе покращити ефективність та точність прийняття рішень.
6. Запросити досвідчених консультантів з управління, які зможуть проаналізувати ситуацію, дати рекомендації та підтримати впровадження удосконалень.
7. Забезпечити відкриту та ефективну комунікацію в межах компанії, встановити системи обміну інформацією та співпраці між підрозділами.
8. Встановити систему постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських заходів, а також проводити періодичні огляди та аудити для виявлення можливих зон вдосконалення.

На сьогоднішній день не існує єдиного методичного підходу до визначення та оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства. Це пояснюється необхідністю врахування різних факторів, таких як форма власності, сфера діяльності, розмір та цілі підприємства, для яких проводиться оцінка ефективності. У літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, згадуються різноманітні показники для оцінювання ефективності різних аспектів управління організацією.

Оцінка ефективності системи управління є методом визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на

основі певних показників для вимірювання ступеня досягнення поставлених завдань. Для оцінки ефективності застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи. Кожне підприємство, виходячи зі своїх цілей та інтересів, формує власну систему показників та обирає методику оцінки ефективності менеджменту, яка є найбільш актуальною для нього. Оскільки оцінка ефективності системи менеджменту підприємства є ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управління, вона може використовуватися як для стратегічних, так і для тактичних цілей.

Висновки до другого розділу

Страхова компанія «Уніка» є одним з провідних страхових операторів в Україні і пропонує широкий спектр страхових послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб. Основним завданням компанії є здійснення страхової діяльності, включаючи вирівнювання ризиків та компенсацію збитків своїх клієнтів.

Компанія була заснована 10 лютого 1994 року та у 2006 році вона стала частиною австрійської групи UNIQA Group Austria і змінила свою назву на «Уніка». Група UNIQA в Україні представлена двома компаніями: Страховою компанією UNIQA, яка надає всі види загального страхування, та компанією зі страхування життя UNIQA Life.

Завдяки входженню до групи UNIQA, компанія «Уніка» має доступ до міжнародного досвіду та ресурсів, що дозволяє їй надавати високоякісні страхові послуги та задовольняти потреби своїх клієнтів. Компанія активно працює на ринку страхування, використовує сучасні технології та стрімко розвивається з метою забезпечення надійного захисту та задоволення потреб своїх клієнтів.

Дані про страхові виплати та страхові резерви ПрАТ «Страхова компанія «Уніка» за 2021 рік є наступні:

- загальна сума страхових виплат склала 1 329 251 тис. грн.

- найбільшу частку страхових виплат становлять виплати з особистих видів страхування, які склали 513,4 млн. грн.
- виплати з КАСКО та автострахування склали 417,7 млн. грн.
- виплати з майнових ризиків становили 398,2 млн. грн.

Загальна сума страхових виплат зменшилась на 148 584 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом, що було викликано великою виплатою корпоративному клієнту у 2019 році.

Збільшення страхових резервів свідчить про зростання надходжень страхових платежів та розвиток страхового портфеля компанії. Це може свідчити про фінансову стійкість компанії та її здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Зменшення загальної суми страхових виплат може вказувати на ризики, пов'язані з великими виплатами у минулому, які можуть вплинути на фінансову стійкість компанії.

На основі результатів SWOT-аналізу розробляється стратегія управління, що включає в себе план дій. Цей план використовує сильні сторони компанії, усуває слабкі сторони, використовує можливості і зменшує вплив загроз. Для досягнення поставлених цілей необхідно втілити цей план в життя шляхом впровадження необхідних змін, вдосконалення процесів та ефективного використання ресурсів компанії.

Успішне управління страховою компанією вимагає постійної адаптації до змін у галузі, реагування на змінні потреби клієнтів та ефективного використання ресурсів. Розуміння фінансового стану компанії, її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз є ключовим для розробки ефективної стратегії управління та забезпечення стійкого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Правильна побудова та ефективне функціонування організаційної структури управління мають важливе значення для швидкості та якості прийняття управлінських рішень. Вона впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, координацію дій різних підрозділів, ефективний обіг інформації та сприяє здійсненню виробничих процесів.

2. Страхова компанія «Уніка» є однією перших та найбільших страхових компаній в Україні, що надає широкий спектр страхових послуг як юридичним, так і фізичним особам. Основним завданням компанії є здійснення страхової діяльності, зокрема вирівнювання ризиків і покриття збитків своїх клієнтів.

3. Одним з напрямків менеджменту ПрАТ СК «УНІКА» спрямована на вирішення проблеми формування колективу у високопрофесійну злагоджену команду, тому а компанії постійно удосконалюється механізм мотивації працівників, створюються відповідні умови для подальшого підвищення їх професійного рівня.

4. Організаційна структура управління відображає спосіб, яким організована робота і як розподіляються повноваження та зв'язки всередині підприємства або організації. Вона встановлює ієрархію, зв'язки командування та координації між посадовими особами, підрозділами та функціональними одиницями. Існує кілька типів організаційних структур, і кожен з них має свої переваги й недоліки, які варто враховувати при виборі.

5. ПрАТ СК «УНІКА» зосереджує свої зусилля на формуванні високопрофесійної та злагодженої команди. Керівництво компанії вдосконалює механізм мотивації працівників і створює сприятливі умови для їхнього професійного зростання. Організація має ряд розподілених по всій території України структурних підрозділів.

6. Стосовно фінансово-господарської діяльності за аналізований період, то відбулося зменшення виплат на суму на 148584 тис. грн., що спричинено великою виплатою, здійсненою у 2019 році корпоративному клієнту. Воодночас за період з 2019 по 2021 роки збільшились на 35 273 тис. грн. страхові резерви компанії. Це свідчить про зростання надходжень страхових платежів і розвиток страхового портфеля компанії. Збільшення страхових резервів є позитивним показником, оскільки вони використовуються для покриття майбутніх страхових виплат та зобов'язань перед страхувальниками. Це свідчить про фінансову стійкість компанії та її здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами.

7. Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за останні три роки має свої позитивні та негативні аспекти. Для забезпечення успішного розвитку компанії в майбутньому рекомендується приділяти увагу оптимізації витрат, підвищенню ефективності фінансової діяльності та розвитку внутрішніх джерел фінансування.

8. Успішне управління страховою компанією потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій, розуміння потреб клієнтів і ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку компанії. В такому випадку SWOT-аналіз стає ефективним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, з якими вона стикається. В роботі наведена матриця SWOT-аналізу для оцінки рівня організації управлінської праці страхової компанії ПрАТ «СК»УНІКА» з практичними рекомендаціями до її застосування.

9. Оцінка ефективності системи управління є методом визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі певних показників для вимірювання ступеня досягнення поставлених завдань. Для оцінки ефективності застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи. Кожне підприємство, виходячи зі своїх цілей та інтересів, формує власну систему показників та обирає методику оцінки ефективності менеджменту, яка є найбільш актуальною для нього. Оскільки оцінка

ефективності системи менеджменту підприємства є ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управління, вона може використовуватися як для стратегічних, так і для тактичних цілей.

10. Для удосконалення організації управління в компанії можна розглянути такі заходи: провести детальний аналіз організації управління, ідентифікувати проблемні аспекти та знайти можливості для удосконалення. Сформулювати чіткі та досяжні стратегічні цілі компанії, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності. Розробити та впровадити систему для вимірювання та контролю результативності працівників та підрозділів. Забезпечити систематичне навчання та розвиток працівників з метою покращення їх професійних навичок. Впровадити сучасні ІТ-рішення та програмні системи для автоматизації процесів управління. Запросити консультантів з управління для аналізу ситуації та отримання рекомендацій. Забезпечити відкриту та ефективну комунікацію в компанії. Встановити систему постійного моніторингу та оцінки ефективності управлінських заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г., Сокиринська І.Г. Фінанси страхових організацій: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2019. 198 с.
2. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Страхова справа: підручник. Київ, Знання. 2016. 203 с.
3. Боковець В. В., Романюк О. М. Удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. С.167-173
4. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства Б 90 на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с. 108
5. Веклич О. О. Базові інноваційні підходи до формування компенсаційного механізму відшкодування збитків від погіршення/знищення екосистемних послуг. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7025>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.1.300](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.1.300)
6. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 328 с.
7. Говорушко Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 168 с.
8. Добринь С. В., Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємства.
9. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10.101>
10. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*, 2019. С. 489-500

11. Завора Т.М., Перетята М.Л. Аналіз діяльності страхових компаній. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова*. 2018. № 4. С.118-122.
12. Згуровський М.З., Панкратова Н.Д. Основи системного аналізу. К.: Видавнича група ВНУ, 2007. 546 с.
13. Землячова О.А. Оцінка фінансового стану страховика та шляхи його поліпшення. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 2. С.54-66.
14. Кудінова М. М. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури / М. М. Кудінова, А. С. Рибалка, О. Р. Чубач // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. С. 199-205.
15. Лаврук Н.А. Дослідження фінансових результатів діяльності страхових організацій. *Мукачівський Державний Університет*. 2018. № 15. С.679-687.
16. Налукова Н.І. Фінансова діяльність страховика: концептуальні засади теорії і практики. *Світ фінансів*. 2015. № 2. С.105-117.
17. Опешко Н. С. Оцінка конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=5&y=2019> 103
18. Офіційний сайт ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА». URL: <https://uniqa.ua>.
19. Пасічний В.О. Страхування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2019. 218 с
20. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 624С. 77–84. – 102
21. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_14.
22. Полчанов А. Ю. Теоретичні основи страхового менеджменту. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні

науки. 2014. С. 282-287. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhdtu_econ_2014_2_44.pdf.

23. Приказюк Н.В., Янковський Д.В. Підходи до формування технічних резервів страхових організацій: вітчизняні реалії та світові вимоги. *Проблеми економіки*. 2017. С.351-356.

24. Про інвестиційну діяльність. Закон України: 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

25. Про страхування. Закон України: від 07.03.1996 р. № 85/96 –ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

26. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4(4–5). С. 17–22 106

27. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. С. 10-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/njj_2011_2_2.

28. Роменська А. С. Структура ефективного управління страховою компанією. Наукові записки. Серія “Економіка”. Випуск 16. С. 536-542

29. Світлична О.С. Особливості бізнес-планування в страхових компаніях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 4 (47). С.229-235.

30. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О., Аберніхіна І.Г. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2016. 300 с.

31. Теоретичні основи та середовище функціонування підприємницьких структур в Україні. Конспект лекцій.

32. Фесенко Н.В., Яремченко Л.М. Стан та перспективи функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. № 8/2019. С.28-34.

33. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_4_16_500

34. Цугунян А.М. Фінансова стійкість страховиків та шляхи її зміцнення. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 2. С.45-53.
35. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
36. Шишпанова Н.О. Страховий менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної форми навчання. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2199/1/Shyshpanova_Strakhovyuy_menedzhment.pdf.

ДОДАТКИ