

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Анни ПОЛІВОДИ

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

кандидат економічних наук

Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ПОЛІВОДА А. Управління залученими ресурсами підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2025.

У першому розділі проведено теоретико-методологічне дослідження особливостей управління залученими ресурсами підприємства. У другому здійснено загальну характеристику діяльності страхової компанії «Гардіан», її фінансового стану та здійснено оцінку ефективності управління залученими ресурсами, а також визначено напрями удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, страхова компанія, управління, залучені ресурси, позикові кошти, кредит.

ABSTRACT

POLIVODA A. Management of attracted resources of the enterprise. Manuscript.

Research for a bachelor's degree in specialty 073 'Management', Lviv, 2025.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of the peculiarities of managing the attracted resources of the enterprise is carried out. The second section provides a general description of the activities of the insurance company 'Guardian', its financial condition, assesses the efficiency of management of attracted resources, and identifies directions for improving the management of attracted resources of the insurance company 'Guardian'.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions have been developed and specific proposals have been substantiated.

Keywords: enterprise, insurance company, management, borrowed resources, borrowed funds, credit.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, функції та принципи формування залучених ресурсів підприємства.....	7
1.2. Склад та структура залучених ресурсів підприємства.....	12
1.3. Сучасні підходи до управління залученими ресурсами підприємства.....	16
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ГАРДІАН».....	22
2.1. Характеристика діяльності страхової компанії «Гардіан».....	22
2.2. Аналіз фінансового стану страхової компанії «Гардіан».....	26
2.3. Оцінка ефективності управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».....	30
2.4. Розробка напрямів удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».....	35
Висновки до другого розділу.....	39
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції питання ефективного управління залученими ресурсами підприємства набуває особливої актуальності. Від оптимального використання зовнішніх фінансових, матеріальних та трудових ресурсів значною мірою залежить фінансова стійкість, конкурентоспроможність і довгострокова стабільність підприємства. Раціональне залучення ресурсів дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, реалізовувати інвестиційні проєкти та забезпечувати сталий розвиток.

Водночас неправильне або неефективне управління залученими ресурсами може призвести до зростання ризиків, підвищення фінансових витрат та погіршення загального економічного стану підприємства. Саме тому удосконалення підходів до управління залученими ресурсами є необхідною умовою для підвищення результативності діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Особливо важливим є вибір раціональних джерел фінансування, які сприяють мінімізації ризиків і витрат. Саме тому питання управління залученими ресурсами набувають пріоритетного значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та функціонування фінансових ресурсів активно вивчаються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, серед яких можна відзначити таких українських науковців, як В. Борисова, О. Гудзь, П. Лайко, М. Мних, О. Непочатенко, А. Поддєрьогін, П. Стецюк, А. Чупіс та інших. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, у науковій спільноті досі існують суперечності щодо трактування фінансових ресурсів як самостійної фінансової категорії, що викликає широку наукову дискусію.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління залученими ресурсами страхової компанії.

Згідно з поставленою у кваліфікаційній роботі метою визначені такі **завдання:**

- розглянути сутність, функції та принципи формування залучених ресурсів підприємства;
- визначити склад та структура залучених ресурсів підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління залученими ресурсами підприємства;
- розглянути характеристику діяльності страхової компанії «Гардіан»;
- здійснити аналіз фінансового стану страхової компанії «Гардіан»;
- оцінити ефективність управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан»;
- розробити напрями удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».

Об’єктом дослідження є процес формування та управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан».

Методи дослідження. Теоретичні основи формування та управління залученими ресурсами підприємства досліджувалися із використанням порівняльного та аналітичного методів, а також методів аналізу й синтезу. Дослідження процесів оцінки ефективності діяльності та управління фінансовими ресурсами страхової компанії «Гардіан» проводилось із застосуванням графічних засобів, економіко-статистичних підходів та методів аналізу динаміки.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на IX Міжнародній науково-практичній конференцію «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти (травень, 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінок та містить 7 рисунків, 5 таблиць. Список використаних джерел містить 34 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та принципи формування залучених ресурсів підприємства

Залучені ресурси – це фінансові засоби, які надходять на підприємство від зовнішніх контрагентів на певних умовах (строку, плати, повернення) для забезпечення поточних потреб, інвестування в розвиток або розширення господарської діяльності. Вони доповнюють власний капітал підприємства, дозволяючи оптимізувати фінансові потоки, збільшувати обсяг інвестицій, зменшувати ризики ліквідності та забезпечувати гнучкість у фінансовому управлінні.

Сьогодні у вітчизняній літературі існує значна кількість визначень щодо поняття «залучені ресурси підприємства». Л. Буряк, Є. Вакуленко, А. Куліш визначають залучені ресурси підприємства як фінансові кошти, що надходять із зовнішніх джерел на умовах повернення, плати та строковості. Вони доповнюють власні фінансові ресурси підприємства, дозволяючи реалізовувати більші обсяги операцій та інвестиційних проєктів. Ефективне використання залучених ресурсів сприяє зростанню фінансової стійкості та покращенню ринкових позицій підприємства [4].

М. Грідчіна розглядає залучені ресурси як частину фінансових ресурсів підприємства, що формується шляхом отримання позикового капіталу, кредитів, лізингових зобов'язань та інших фінансових інструментів. Вони забезпечують можливість фінансувати поточну діяльність та інвестиційні проєкти без необхідності мобілізації власного капіталу. Вона зазначає, що правильне управління залученими ресурсами дозволяє оптимізувати структуру капіталу та знижувати фінансові ризики [11].

Дещо інше визначення дає П. Лайко та М. Вних, які зазначають, що залучені ресурси підприємства – це тимчасово залучені кошти, які надаються

підприємству іншими суб'єктами на певних договірних умовах. Вони можуть мати різне цільове призначення, строк використання та вартість залучення залежно від потреб підприємства та ринкових умов. Від рівня вартості та ефективності використання залучених ресурсів залежить загальна прибутковість та фінансова ефективність діяльності підприємства [14].

Н. Трусова та М. Терещенко під залученими ресурсами розуміють усі види коштів, які підприємство тимчасово отримує ззовні для фінансування своєї діяльності. Ці ресурси можуть бути короткостроковими або довгостроковими, залежно від строків повернення та умов фінансування. Рациональне використання залучених ресурсів забезпечує підприємству стабільність фінансування навіть за умов нестабільного власного капіталу [27].

На нашу думку залучені ресурси підприємства – це сукупність власних, залучених і позикових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства для забезпечення його господарської діяльності та розвитку. Вони включають прибуток, амортизаційні відрахування, кредити, інвестиції, доходи від емісії цінних паперів та інші надходження. Рациональне формування та використання фінансових ресурсів є основою стабільного функціонування та зростання підприємства.

Основними ознаками залучених ресурсів підприємства є наступні:

- тимчасовий характер використання (залучені ресурси надаються підприємству на певний строк);
- обов'язковість повернення після завершення строку користування;
- наявність вартості використання (як правило, підприємство сплачує проценти або інші види винагороди за користування);
- залучення із зовнішніх джерел (ресурси надходять від інших суб'єктів господарювання, фінансових установ, держави або фізичних осіб);
- використання для фінансування поточних потреб або інвестиційних проєктів підприємства;

- юридична формалізація умов залучення (договір, контракт, кредитна угода тощо);
- може супроводжуватись ризиками фінансової нестабільності через залежність від зовнішніх контрагентів.

Залучені ресурси виконують функції що представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Функції залученого капіталу підприємства (сформовано автором за даними 3; 14; 27)

Залучений капітал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної фінансової діяльності підприємства, особливо у випадках, коли власного капіталу недостатньо для покриття всіх витрат. Він дає змогу підприємству

оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, фінансувати обігові потреби, інвестувати в розвиток, модернізувати виробництво або впроваджувати нові технології. Залучені кошти розширюють фінансові можливості суб'єкта господарювання, дозволяють уникнути касових розривів і підтримують необхідний рівень ліквідності та платоспроможності.

Крім того, залучений капітал є інструментом фінансового левериджу, що дає змогу підвищити рентабельність власного капіталу за рахунок ефективного використання позикових ресурсів. За умови раціонального управління такими ресурсами підприємство може досягати високих результатів, не розмиваючи структуру власності. Проте варто зазначити, що надмірне залучення капіталу супроводжується підвищеним фінансовим ризиком, зростанням боргового навантаження та необхідністю своєчасного обслуговування боргових зобов'язань, тому важливим є баланс між власними й позиковими коштами [20; 33].

Основними цілями використання залучених ресурсів полягають у забезпеченні безперебійного фінансування поточної діяльності підприємства, реалізації інвестиційних проектів, оновленні основних засобів, поповненні оборотного капіталу та покритті тимчасових касових розривів. Залучені кошти дають змогу підприємству оперативно реагувати на ринкові можливості, розширювати масштаби діяльності, впроваджувати інновації та зберігати фінансову гнучкість без необхідності відразу використовувати власні ресурси. Раціональне використання таких коштів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Залучені ресурси дають можливість отримувати необхідні для діяльності підприємства кошти дуже швидко і використовувати їх за призначенням, проте необхідно забезпечувати їх постійний облік та контроль, сплачувати відсотки та контролювати їх використання. Принципи формування залучених ресурсів підприємства — це основоположні правила, яких слід дотримуватись для забезпечення ефективного і безпечного використання позикового капіталу. Основних принципів належать представлено на рисунку 1.2.

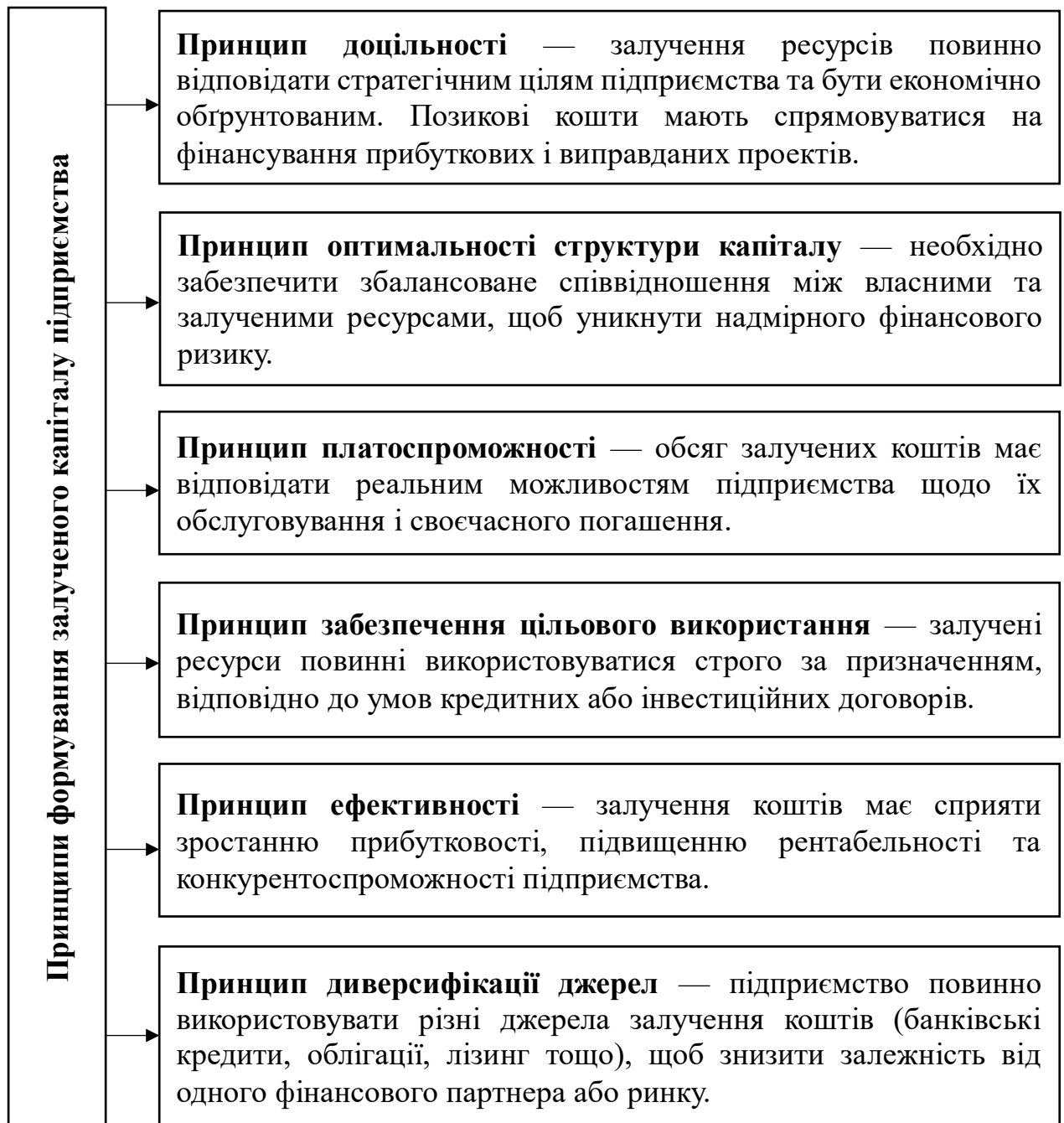


Рис. 1.2. Принципи формування залучених ресурсів підприємства (сформовано автором за даними 13; 27)

Отже, залучені ресурси підприємства являють собою зовнішні джерела фінансування, які тимчасово залучаються для забезпечення потреб у капіталі з метою підтримки операційної діяльності, реалізації інвестиційних проєктів та покриття фінансових зобов'язань. Вони включають кредити банків, позики, лізинг, кошти від випуску боргових зобов'язань, аванси постачальників та інші форми зобов'язань перед сторонніми особами. Ефективне управління

цими ресурсами дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність, підвищувати рентабельність та розширювати економічну активність.

1.2. Склад та структура залучених ресурсів підприємства

Залучені ресурси відіграють критично важливу роль у діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони є додатковим джерелом фінансування та інших необхідних елементів для забезпечення його функціонування та розвитку. На відміну від власних ресурсів, які належать безпосередньо підприємству (наприклад, статутний капітал, нерозподілений прибуток), залучені ресурси надходять ззовні на певних умовах та на певний період часу. Вони дозволяють підприємству розширювати свою діяльність, здійснювати інвестиції, поповнювати обігові кошти, фінансувати науково-дослідні розробки та реалізовувати інші стратегічні цілі, які могли б бути недосяжними лише за рахунок власних коштів.

Ефективне залучення та використання цих ресурсів може значно підвищити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства. Залучені кошти можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків збуту, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню прибутковості та конкурентоздатності підприємства. Водночас, неефективне управління залученими ресурсами може призвести до збільшення фінансового навантаження, зростання залежності від зовнішніх кредиторів та підвищення ризику банкрутства. Тому, стратегічне планування та контроль за залученими ресурсами є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства [34].

Основними видами залучених ресурсів підприємства є:

- кредити банків: короткострокові та довгострокові позики, що надаються банками на умовах повернення з відсотками;

- позики інших юридичних та фізичних осіб: кошти, отримані від інших компаній, фінансових установ (небанківських) або приватних інвесторів;
- кредиторська заборгованість: зобов'язання підприємства перед постачальниками, підрядниками, бюджетом, працівниками тощо, що виникають у процесі господарської діяльності;
- лізинг: оренда майна з правом подальшого викупу або без такого права;
- інвестиції (частково): залучення коштів від зовнішніх інвесторів в обмін на частку в капіталі підприємства (хоча це може розглядатися і як квазі-власний капітал);
- випуск облігацій: залучення коштів шляхом розміщення боргових цінних паперів серед інвесторів [2; 4; 17].

Кожен вид залучених ресурсів має свої особливості щодо вартості залучення, термінів використання, умов забезпечення та впливу на фінансову структуру підприємства. Ефективне управління цими ресурсами передбачає не лише їх своєчасне залучення на вигідних умовах, але й їх раціональне використання для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімізацією ризиків.

У сучасній практиці використовують різні види кредитів для надання допомоги вітчизняним підприємствам, основна класифікація подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація кредитів [17]

Класифікаційна ознака	Перелік видів
1. За методами надання	– у разовому порядку; – відповідно до відкритої кредитної лінії; – гарантовані позички.
2. За методами погашення	– кредити, що погашаються одноразовим платежем на конкретну дату, яка вказана в кредитному договорі як строк повернення кредиту; – кредити, що погашаються з розстроченням платежів.

продовження таблиці 1.1

3. За кількістю кредиторів	– кредити надані одним банком; – консорціумні кредити; – паралельні кредити.
4. За об'єктом кредитування	– у поточну діяльність; – у інвестиційну діяльність.
5. За забезпеченням	– забезпечені заставою (майном, майновими правами, цінними паперами); – гарантовані (банками, фінансами чи майном третьої особи); – з іншим забезпеченням (поручительство, свідоцтво страхової організації); – незабезпечені (бланкові).
6. За економічними суб'єктами-позичальниками	– кредити органам державного управління; – кредити суб'єктам господарювання; – кредити фізичним особам.
7. За валютою кредиту	– кредити в національній валюті; – кредити в іноземній валюті; – мультивалютні кредити.
8. За термінами (строками) користування	– короткострокові — до 1 року; – онкольні — кредити, погашення яких відбувається не у чітко зазначений термін, а за вимогою банку; – середньострокові — до 3 років; – довгострокові — понад 3 роки.
9. За характером процентної ставки	– кредити з фіксованою кредитною ставкою; – кредити з плаваючою кредитною ставкою.

Також, класифікацію залучених ресурсів здійснюють за наступним напрямом:

1. За джерелами залучення:

- кредити банків (короткострокові, середньострокові, довгострокові);
- позики небанківських фінансових установ;
- комерційні кредити (кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками);
- бюджетне фінансування (субсидії, дотації);

- інвестиції (боргові інвестиції, частково – прямі інвестиції);
- випуск боргових цінних паперів (облігацій);
- лізинг (фінансовий, оперативний);
- інші джерела (наприклад, кошти від покупців у вигляді авансів).

2. За терміновістю залучення:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (від 1 до 5 років);
- довгострокові (понад 5 років).

3. За формою залучення:

- грошові кошти;
- матеріальні ресурси (наприклад, отримані в лізинг);
- нематеріальні активи (рідко, але можливо у формі ліцензій).

4. За платністю:

- платні (кредити, позики, лізинг з відсотками);
- безоплатні (бюджетні субсидії, деякі види кредиторської заборгованості) [1; 8; 18].

Формування залучених ресурсів залежить від стратегії, яке обрало підприємство для забезпечення максимально ефективної діяльності та управління фінансовими ресурсами. Стратегія формування залучених ресурсів підприємства є важливою складовою загальної фінансової стратегії та визначає напрямки, методи і джерела залучення фінансових коштів для забезпечення стабільної діяльності підприємства. Однією з ключових особливостей такої стратегії є орієнтація на оптимальне співвідношення між власними та залученими ресурсами для досягнення фінансової стійкості. При цьому враховуються такі чинники, як вартість капіталу, термін залучення, рівень ризику та гнучкість умов фінансування. Стратегія повинна враховувати поточний фінансовий стан підприємства, його потреби у фінансуванні, етап життєвого циклу бізнесу та ситуацію на фінансовому ринку.

Ще однією особливістю є необхідність забезпечення довгострокової ефективності використання залучених ресурсів через їх інвестування в дохідні напрями, що здатні генерувати прибуток. Успішна стратегія також передбачає диверсифікацію джерел залучення коштів — це можуть бути банківські кредити, облігації, фінансова допомога, лізинг, факторинг або державні програми підтримки. Крім того, важливо визначати межі допустимого фінансового навантаження, щоб уникнути надмірної залежності від зовнішніх джерел. Раціонально сформована стратегія дозволяє підприємству не лише забезпечити фінансову гнучкість, а й підвищити інвестиційну привабливість.

1.3. Сучасні підходи до управління залученими ресурсами підприємства

Сутність управління залученими ресурсами підприємства полягає в ефективному плануванні, організації, контролі та аналізі процесу залучення та використання зовнішніх фінансових коштів для забезпечення поточних і стратегічних потреб підприємства. Це управління охоплює вибір оптимальних джерел фінансування, визначення обсягів та термінів залучення ресурсів, мінімізацію фінансових ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємства. Основна мета — забезпечити безперервність діяльності та підтримати зростання підприємства шляхом раціонального використання залучених коштів при мінімальних витратах і прийнятному рівні ризику [11].

Управління залученими ресурсами — це цілеспрямований процес прийняття рішень щодо вибору джерел фінансування, умов залучення та ефективного використання зовнішніх фінансових коштів з метою забезпечення поточної діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства. При цьому важливим є досягнення оптимального балансу між вартістю залучених ресурсів і рівнем фінансової стабільності підприємства [7; 32].

З іншої сторони управління залученими ресурсами підприємства — це сукупність методів і заходів, спрямованих на оптимізацію структури позикового капіталу, мінімізацію фінансових ризиків і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах зовнішнього фінансування. Основні методи управління залученими ресурсами підприємства подано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні напрями управління залученими ресурсами підприємства (сформовано автором за даними 7; 11; 13; 32)

Фінансове планування як метод управління залученими ресурсами підприємства передбачає систематичний процес визначення потреби в зовнішньому фінансуванні, вибору оптимальних джерел залучення коштів і розподілу ресурсів відповідно до стратегічних цілей. Воно включає складання прогнозних бюджетів, фінансових моделей, а також планів руху грошових коштів, що дозволяє забезпечити достатній рівень ліквідності та уникнути надмірного боргового навантаження. Ефективне фінансове планування дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів, строків і вартості залучених ресурсів, мінімізуючи фінансові ризики та підвищуючи загальну ефективність діяльності [1; 27].

Нормування залучених коштів як метод управління залученими ресурсами підприємства полягає у встановленні нормативів (граничних значень) використання зовнішніх фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості та ефективного використання капіталу. Це дозволяє уникнути надмірної залежності від позикових джерел, запобігти зростанню витрат на обслуговування боргу та зберегти оптимальне співвідношення між власними й залученими ресурсами. Нормативи можуть стосуватись частки позикових коштів у загальній структурі капіталу, термінів їх залучення, рівня процентної ставки тощо [13].

Ще одним важливим методом є оптимізація структури капіталу, який необхідно здійснювати незалежно від цілей та структури самого капіталу підприємства. Диверсифікація джерел фінансування як метод управління залученими ресурсами підприємства передбачає формування оптимальної структури зовнішнього капіталу шляхом залучення коштів із різних джерел: банківські кредити, облігаційні позики, лізинг, факторинг, краудфандинг, державні програми підтримки тощо. Такий підхід знижує фінансові ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного кредитора або типу ресурсу, а також дозволяє адаптувати фінансування до поточних умов ринку та потреб підприємства. Різноманітність джерел забезпечує більшу гнучкість у фінансових рішеннях, підвищує стійкість підприємства до змін в

економічному середовищі та сприяє зниженню вартості залученого капіталу завдяки конкуренції між фінансовими інститутами [13; 27].

Управління ризиками як метод управління залученими ресурсами підприємства передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових загроз, пов'язаних із залученням зовнішнього капіталу. Основна мета цього підходу — забезпечити безперервність фінансування та знизити ймовірність втрат через зміну процентних ставок, коливання валютних курсів, інфляцію або неплатоспроможність кредиторів.

Також, контроль і моніторинг ефективності використання залучених ресурсів є ключовим елементом у системі управління фінансами підприємства. Вони дозволяють своєчасно виявляти неефективні витрати, порушення у використанні ресурсів та відхилення від запланованих показників. Моніторинг забезпечує постійне спостереження за процесами залучення і використання ресурсів із метою оцінки їхньої рентабельності. Контроль допомагає виявити ризики та мінімізувати фінансові втрати, шляхом коригування управлінських рішень.

Напрями управління кредиторською заборгованістю підприємства представлено на рисунку 1.4.

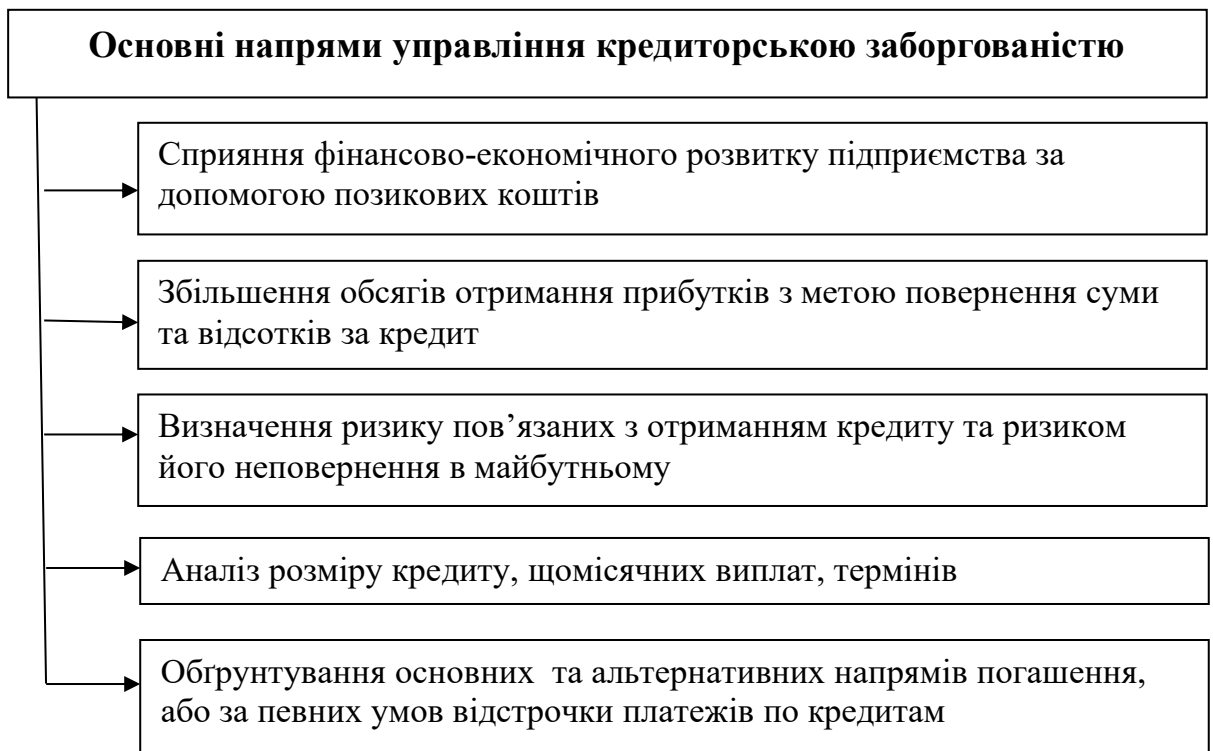


Рис. 1.4. Напрями управління кредиторською заборгованістю підприємства [27; 33]

Управління залученими ресурсами є ключовим елементом фінансової стратегії підприємства, що забезпечує стабільність його діяльності та можливість розвитку. Ефективне планування, нормування та диверсифікація джерел фінансування дозволяють знизити ризики, оптимізувати вартість капіталу та підвищити фінансову стійкість. Рациональне використання залучених ресурсів сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки до першого розділу

Теоретичні дослідження сутності залучених ресурсів, дають можливість визначити що залучені ресурси підприємства — це зовнішні фінансові джерела, що використовуються для поповнення оборотного капіталу та розширення виробничої діяльності. До них належать банківські кредити, облігаційні позики, товарні кредити, лізинг та інші форми фінансового залучення.

Визначено, що формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється на основі наступних принципів: доцільності, оптимальності структури капіталу, платоспроможності, забезпечення цільового використання, ефективності, диверсифікації джерел. При цьому функціями залучених ресурсів є: інвестиційна, платіжна, регулююча, мобілізаційна, стимулююча.

Досліджено, що управління залученими ресурсами підприємства передбачає низку ключових напрямів, серед яких оптимізація структури джерел фінансування, контроль за вартістю залучення капіталу, забезпечення своєчасного погашення зобов'язань та мінімізація фінансових ризиків. Важливо здійснювати ретельний аналіз потреб у фінансових ресурсах і

формувати ефективну політику залучення коштів, орієнтуючись на найвигідніші умови кредитування чи партнерських угод. Також важливим є моніторинг використання залучених коштів для забезпечення їх цільового й економічно обґрунтованого застосування. Основними методами управління залученими ресурсами підприємства є: фінансове планування, нормування залучених коштів, диверсифікація джерел фінансування, управління ризиками, контроль і моніторинг ефективності використання ресурсів, аналіз потреб у фінансуванні, оптимізація структури капіталу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ГАРДІАН»

2.1. Характеристика діяльності страхової компанії «Гардіан»

Страхова компанія — це організаційно-правова форма, яка історично склалася для реалізації функцій страхового фонду. Вона є окремою структурною одиницею, яка займається укладанням страхових договорів і забезпеченням їх подальшого супроводу. Страхування виступає різновидом цивільно-правових відносин, що надає захист майновим інтересам громадян і підприємств у випадках настання подій, передбачених договором або визначених законодавством. Діяльність страхових компаній спрямована на раціональне використання капіталу з урахуванням рівня ризиків, підвищення обсягів страхових премій завдяки зростанню довіри населення, а також зміцнення фінансової стійкості.

Процес створення страхової організації проходить у два етапи. Спочатку підприємство реєструється як юридична особа, оформляється у відповідних державних органах, а також здійснюється первинний випуск акцій. На другому етапі проводиться експертиза бізнес-плану та страхових правил, після чого компанія отримує офіційний статус страховика та ліцензію на провадження страхової діяльності.

Виробничу практику було пройдено в Товаристві з додатковою відповідальністю страхова компанія «Гардіан"», яке є одним із провідних учасників українського ринку страхування. Компанія надає широкий спектр страхових послуг як для фізичних осіб, так і для підприємств:

1. Повна назва компанії: Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія "Гардіан"».
2. Скорочена назва: ТДВ СК «Гардіан».
3. Керівник: Щучьєва Тетяна Андріївна.

4. Головний офіс розташований у місті Києві.

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» здійснює діяльність на страховому ринку України вже близько тридцяти років. Компанія стабільно утримує провідні позиції за обсягом страхових виплат та входить до числа найбільших страхових установ країни за показниками премій і розміром власних активів. Вона має широкий перелік ліцензій, що дозволяє надавати послуги як за обов'язковими, так і за добровільними видами страхування. Обслуговує як корпоративних, так і приватних клієнтів. Структура компанії включає мережу філій по всій Україні, однак на тимчасово окупованих територіях діяльність тимчасово призупинена.

Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства», основним установчим документом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» є її статут, який містить 28 розділів і охоплює 99 статей. Згідно з положеннями цього документу, ключовими напрямками діяльності товариства є страхування, перестрахування та здійснення фінансових операцій, пов'язаних із формуванням і управлінням страховими резервами. Усі процеси компанії відбуваються у межах чинного українського законодавства, зокрема тих нормативних актів, що регламентують економічну, страхову та інвестиційну діяльність.

Процедура ідентифікації акціонерів відбувається на підставі документів, виданих депозитарними установами або учасниками депозитарної системи, згідно із вимогами законодавства про цінні папери. Крім того, кожен структурний підрозділ компанії функціонує відповідно до внутрішніх нормативних документів, які регулюють створення, завдання, функції та взаємодію з іншими відділами. Компанія має 31 філію по Україні та понад 600 відділень, що надають як обов'язкові, так і добровільні страхові послуги.

Працівники філій виконують низку обов'язків, серед яких: ідентифікація клієнтів і вигодоодержувачів, збір інформації згідно з вимогами законодавства щодо запобігання легалізації доходів, фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення, забезпечення конфіденційності

даних клієнтів, а також проходження навчань. У своїй діяльності СК «Гардіан» керується низкою нормативно-правових актів, що регулюють страховий ринок і питання фінансового моніторингу.

До основних страхових продуктів які пропонує страхова компанія «Гардіан» відносять:

1. Автострахування:

- ОСЦПВ;
- Зелена карта;
- КАСКО.

2. Страхування від нещасних випадків;

3. Медичне страхування (ДМС);

4. Туристичне страхування;

5. Страхування майна:

- Квартира Експрес;
- Будинок Експрес.

Окрім того, страхова компанія «Гардіан» надає наступні види сервісів зі страхування фізичних та юридичних осіб, а саме:

- оплата страхових послуг чи внесків онлайн;
- продовження терміну дії страхового полісу;
- перевірити умови та терміни укладених договорів;
- авто аукціон.

До складу внутрішньої організаційної структури входять:

- загальні збори учасників товариства;
- одноосібний виконавчий орган – Генеральний директор;
- внутрішній аудитор;
- головний ризик-менеджер;
- радники генерального директора;
- головний бухгалтер;

- блок «Управління ризиками» - заступник генерального директора з управління ризиками, Департамент управління операційними ризиками, Департамент андеррайтингу та перестрахування;
- блок «Правове забезпечення та фінансовий моніторинг» - Департамент правового забезпечення;
- організаційний блок, забезпечення діяльності – Департамент врегулювання страхових випадків, Департамент із захисту бізнесу, Управління інформаційних технологій;
- блок «Продаж» - заступник генерального директора з продажів, Департамент з розвитку регіональної мережі, Департамент по роботі з партнерами, Департамент особистого страхування;
- блок «Розвиток бізнесу» - заступник генерального директора, Департамент стратегічного планування та розвитку компанії, Управління по роботі з персоналом.

Система корпоративного управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» являє собою сукупність взаємовідносин між Наглядовою радою, Правлінням, головним бухгалтером та контрольними органами, спрямовану на досягнення стратегічних цілей компанії, розподіл повноважень і відповідальності між ними, а також ефективний контроль за виконанням рішень згідно з внутрішніми регламентами. Компанія функціонує як універсальна фінансова структура, основною сферою діяльності якої є корпоративне страхування, при цьому значну увагу приділяється роздрібному сегменту та розвитку онлайн-продажів і дистанційного обслуговування.

ТДВ СК «Гардіан» має тридцятирічний досвід діяльності на українському страховому ринку, стабільно утримуючи провідні позиції за обсягами страхових виплат і належачи до числа найбільших страхових компаній країни за преміями та обсягами активів. З початком широкомасштабних бойових дій компанія активно бере участь у благодійних ініціативах, зокрема підтримує медичні установи, постачаючи ліки та необхідне обладнання. Крім того, компанія цілеспрямовано реалізує стратегію цифрової трансформації бізнесу,

вкладаючи кошти у модернізацію технологій, навчання персоналу та підвищення якості послуг для своїх клієнтів.

Страхова компанія «Гардіан» є надійною фінансовою установою з багаторічним досвідом на українському ринку страхування. Вона стабільно входить до числа лідерів за обсягами страхових премій та рівнем виплат страхових відшкодувань, що свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів. Компанія надає широкий спектр страхових послуг як фізичним, так і юридичним особам, володіючи численними ліцензіями на обов'язкові та добровільні види страхування. Географія діяльності охоплює більшість регіонів України, за винятком тимчасово окупованих територій. Страхова компанія «Гардіан» активно впроваджує сучасні технології та орієнтується на підвищення якості сервісу й розширення цифрових каналів обслуговування.

2.2. Аналіз фінансового стану страхової компанії «Гардіан»

Страхова компанія «ГАРДІАН» розпочала свою діяльність у 2007 році під найменуванням «УКРФІНПОЛІС». У 2017 році компанія зазнала істотної трансформації: було сформовано нову стратегію розвитку, залучено команду досвідчених фахівців у сфері управління, страхових продуктів, медичного страхування та клієнтського обслуговування та оновлено до нинішньої назви – «Страхова компанія ГАРДІАН», під якою компанія вийшла на сегмент корпоративного й роздрібного страхування.

Головною місією компанії є забезпечення високого рівня страхових послуг, що відповідають очікуванням клієнтів, а також оперативне врегулювання страхових подій. Із початком повномасштабної війни у лютому 2022 року компанія ініціювала благодійну програму GUARDIAN.HELPLINE, яка вже надала допомогу тисячам людей. Протягом майже двох десятиліть компанія демонструє стабільну ліквідність, позитивну фінансову динаміку та залишається надійним гравцем ринку.

На сьогодні «Гардіан» — це масштабна мережа регіональних офісів і агентств по всій Україні, співпраця з провідними світовими перестраховиками, професійна команда з великим досвідом у страхуванні, оперативне врегулювання збитків. Компанія вирізняється індивідуальним підходом до клієнтів, ефективним аси́станським супроводом і цілодобовою підтримкою через власний контакт-центр. Далі розглянемо ключові показники діяльності страхової компанії «Гардіан» за останні роки, що відображено у додатках А, Б, В, а динаміка активів компанії подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники активів страхової компанії «Гардіан» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 роки
Необоротні активи	310 270	655 124	614 472	304 202
Оборотні активи	392 277	380 356	365 835	-26 442
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	0	0	0	0
Всього активів	702 547	1 035 480	980 307	277 760

У 2022 році необоротні активи становили 310 270 тис. грн. Протягом 2023 року цей показник значно зріс до 655 124 тис. грн, а у 2024 році дещо зменшився до 614 472 тис. грн. Загальне зростання за аналізований період склало 304 202 тис. грн, що свідчить про активну інвестиційну діяльність компанії та збільшення обсягів капіталовкладень у довгострокові ресурси.

Оборотні активи у 2022 році дорівнювали 392 277 тис. грн, але протягом двох наступних років спостерігалось поступове їх скорочення. У 2023 році показник зменшився до 380 356 тис. грн, а у 2024 — до 365 835 тис. грн. Таким чином, зниження оборотних активів за два роки склало 26 442 тис. грн, що може свідчити про спрямування частини оборотних коштів на інвестиції або скорочення обігових ресурсів.

Загальний обсяг активів у 2022 році складав 702 547 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 1 035 480 тис. грн, але у 2024 році трохи зменшився до 980 307 тис. грн. Відносно 2022 року загальний приріст активів склав 277 760 тис. грн, що демонструє позитивну динаміку та укріплення фінансової стійкості компанії.

Аналіз пасивів страхової компанії «Гардіан» подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники пасивів страхової компанії «Гардіан» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 роки
Власний капітал	245 026	315 309	350 331	105 305
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	434 279	673 189	606 604	172 325
Поточні зобов'язання та забезпечення	23 242	46 982	23 373	131
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
Всього пасивів	702 547	1 035 480	980 307	277 760

У 2022 році обсяг власного капіталу становив 245 026 тис. грн, у 2023 він зріс до 315 309 тис. грн, а в 2024 – до 350 331 тис. грн. Загальне зростання за період склало 105 305 тис. грн, що свідчить про стабільне нарощування капітальної бази компанії та ефективне управління прибутками.

Цей показник у 2022 році дорівнював 434 279 тис. грн, у 2023 – 673 189 тис. грн, а у 2024 – 606 604 тис. грн. Попри незначне зниження в останньому році, загальне зростання за період становить 172 325 тис. грн, що свідчить про активне залучення довгострокового фінансування, можливо, для реалізації інвестиційних проєктів.

У 2022 році цей показник становив 23 242 тис. грн, у 2023 – 46 982 тис. грн, а у 2024 – 23 373 тис. грн. Загальна зміна за два роки склала лише 131 тис.

грн, тобто залишилася майже на рівні 2022 року. Це може свідчити про стабільну політику управління поточними зобов'язаннями.

У 2022 році загальні пасиви компанії становили 702 547 тис. грн, у 2023 – 1 035 480 тис. грн, у 2024 – 980 307 тис. грн. Загальне зростання за період склало 277 760 тис. грн, що відповідає аналогічному приросту загальних активів, забезпечуючи баланс.

Аналіз фінансових результатів діяльності страхової компанії подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів діяльності страхової компанії
«Гардіан» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024 роки
Чисті зароблені страхові премії	778 860	1 104 081	936 482	157 622
Валовий прибуток	603 722	703 505	420 950	-182 772
Інші операційні доходи	15 720	102 105	83 135	67 415
Фінансовий результат від операційної діяльності	-17 363	-37 318	-58 431	-41 068
Фінансовий результат до оподаткування	53 268	45 694	43 412	-9 856
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	13 003	721	6 829	-6 174

Аналіз фінансових результатів страхової компанії за 2022–2024 роки свідчить про зміни у ключових показниках діяльності, які варто розглядати з урахуванням впливу ринкових умов та внутрішньої стратегії компанії.

У період з 2022 по 2024 рік чисті зароблені страхові премії зросли з 778 860 тис. грн до 936 482 тис. грн, що становить приріст у 157 622 тис. грн. Це демонструє збільшення клієнтської бази та довіру до страхових продуктів компанії. Водночас, валовий прибуток зазнав суттєвого зменшення – з 603 722 тис. грн у 2022 році до 420 950 тис. грн у 2024 році, тобто скоротився на 182

772 тис. грн. Така динаміка може свідчити про зростання витрат або зниження ефективності під час надання страхових послуг.

Інші операційні доходи за аналізований період зросли з 15 720 тис. грн до 83 135 тис. грн, що означає збільшення на 67 415 тис. грн. Це може бути результатом диверсифікації доходів або оптимізації внутрішніх ресурсів компанії. Проте фінансовий результат від операційної діяльності має негативну тенденцію: збитки поглибились з -17 363 тис. грн у 2022 році до -58 431 тис. грн у 2024 році. Від’ємне сальдо свідчить про необхідність перегляду операційної ефективності та зменшення витрат.

Щодо результату до оподаткування, він знизився з 53 268 тис. грн до 43 412 тис. грн, тобто на 9 856 тис. грн, що вказує на зменшення прибутковості до врахування податкових зобов’язань. Чистий фінансовий результат також продемонстрував нестабільність – з 13 003 тис. грн у 2022 році він впав до 6 829 тис. грн у 2024 році, що є зменшенням на 6 174 тис. грн.

Узагальнюючи, компанія показує позитивну динаміку в частині зростання страхових премій та додаткових операційних доходів, однак зниження прибутковості та зростання операційних витрат потребують уваги з боку менеджменту з метою покращення ефективності діяльності.

2.3. Оцінка ефективності управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан»

У структурі ресурсів страхової компанії «Гардіан» основне місце займають фінансові, трудові та інформаційні ресурси, необхідні для надання страхових послуг. До залучених ресурсів компанії належать страхові премії, інвестиційні доходи, капітал акціонерів, а також зовнішні запозичення – зобов’язання довгострокового та короткострокового характеру. Ефективне управління цими ресурсами забезпечує стабільність діяльності компанії та формує основу для її подальшого розвитку.

Розглянемо довгострокові зобов'язання та забезпечення страхової компанії «Гардіан» протягом 2022-2024 років (рисунок 2.1).

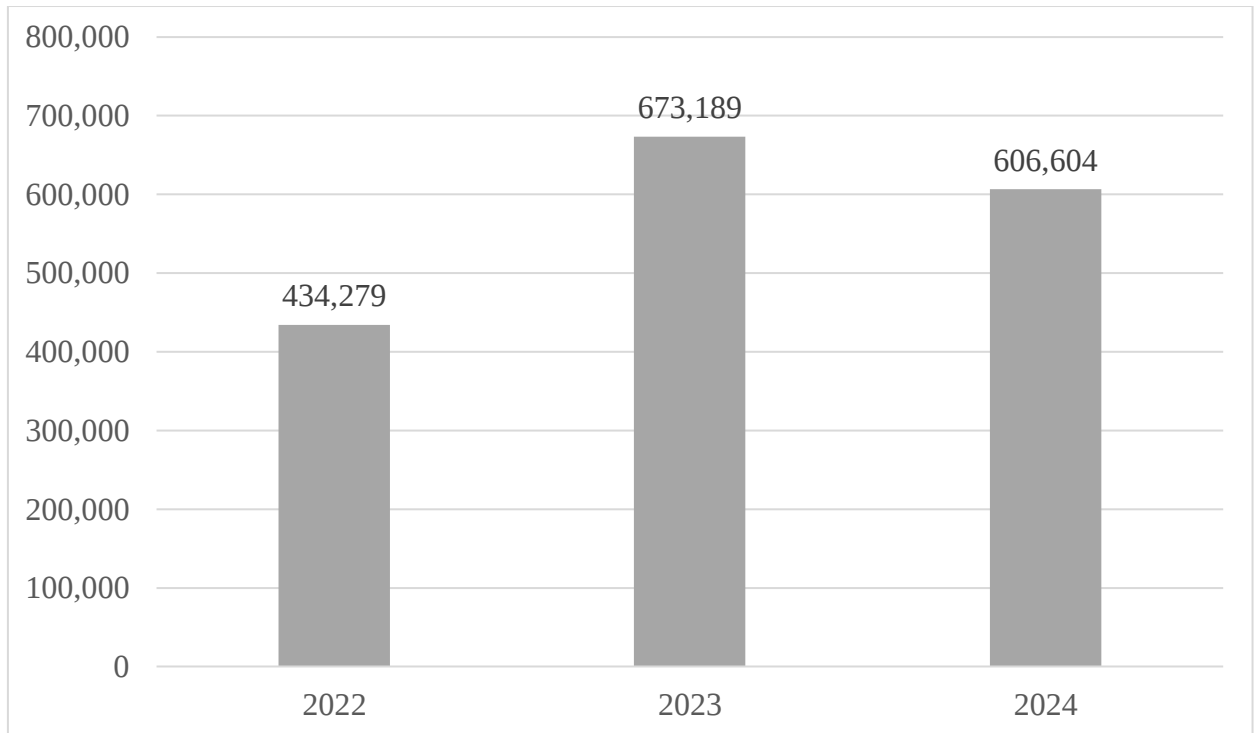


Рис. 2.1. Довгострокові зобов'язання та забезпечення страхової компанії «Гардіан» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Протягом 2022–2024 років сума довгострокових зобов'язань та забезпечень (які повністю складаються зі страхових резервів) зросла з 434 279 тис. грн до 606 604 тис. грн, що становить приріст у 172 325 тис. грн. Найвищий показник було зафіксовано у 2023 році — 673 189 тис. грн, однак у 2024 році спостерігається незначне зниження на 66 585 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що компанія активно формує резерви для покриття можливих страхових випадків, але в 2024 році могла скоригувати підхід до оцінки ризиків або обсягів відповідальності. Загалом, позитивна динаміка за два роки демонструє фінансову стійкість компанії та її здатність забезпечувати страхові виплати у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо короткострокові зобов'язання та забезпечення страхової компанії «Гардіан» протягом 2022-2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура короткострокових зобов'язань та забезпечень страхової компанії
«Гардіан» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 роки
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 367	2 495	2 531	164
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5 353	9 112	10 920	5 567
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток	5 187	8 909	10 623	5 436
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	201	208	278	77
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	730	853	982	252
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за страховою діяльністю	10 894	28 903	1 281	-9 613
Поточні забезпечення	3 633	5 220	7 303	3 670
Інші поточні зобов'язання	64	191	77	13
Всього поточних зобов'язань та забезпечень	23 242	46 982	23 373	131

Сума поточних зобов'язань та забезпечень у 2024 році становила 23 373 тис. грн, що майже не відрізняється від рівня 2022 року (23 242 тис. грн), з відхиленням лише 131 тис. грн. Найвищий рівень цих зобов'язань спостерігався у 2023 році — 46 982 тис. грн, що може бути пов'язано з

короткостроковими потребами в ліквідності або розрахунками зі страхової діяльності. Значним коливанням відзначилась стаття «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за страховою діяльністю», яка у 2023 році складала 28 903 тис. грн, а в 2024 році зменшилась до 1 281 тис. грн, що свідчить про виконання або реструктуризацію цих зобов'язань. Також простежується поступове зростання зобов'язань за податками та бюджетом, що вказує на збільшення обсягів операційної діяльності. Незважаючи на певні коливання по статтях, загальний рівень короткострокових зобов'язань залишається стабільним, що демонструє збалансовану короткострокову фінансову політику компанії.

Проаналізуємо структуру страхових премій «Гардіан» протягом 2024 року, як джерела залучених ресурсів (рисунк 2.2).

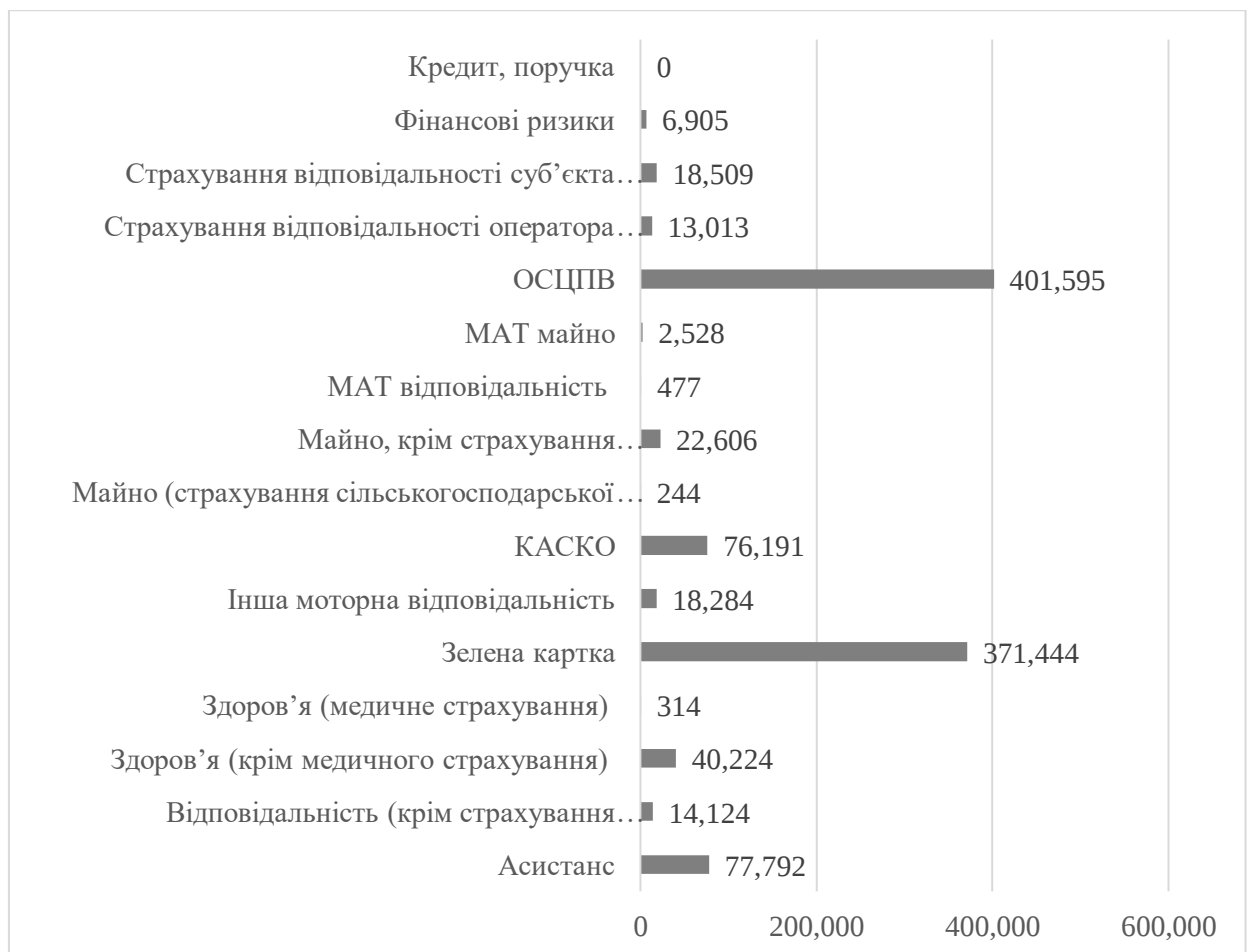


Рис. 2.2. Структура страхових премій страхової компанії «Гардіан» у 2024 році, тис. грн.

Ознайомившись із динамікою валових страхових премій страхової компанії «Гардіан» за період 2022–2024 років, можна відзначити змінність цього показника. У 2022 році сума валових премій становила 778 860 тис. грн, тоді як у 2023 році відбулося значне зростання до 1 104 081 тис. грн, що свідчить про посилення активності на ринку страхування та розширення клієнтської бази. Проте вже у 2024 році обсяг валових премій зменшився до 936 482 тис. грн, що може бути пов'язано як із загальним економічним спадом, так і з внутрішніми факторами компанії. Незважаючи на це, за два роки спостерігається позитивне сальдо у розмірі 157 622 тис. грн, що вказує на загальне зростання доходів від страхової діяльності. Така тенденція демонструє здатність компанії адаптуватися до ринкових змін і підтримувати стабільний рівень надходжень.

Також, розрахуємо окремі показники ефективності управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан»:

$$1. \text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.1)$$

$$2023: 380\,356 / 46\,982 \approx 8,09$$

$$2024: 365\,835 / 23\,373 \approx 15,65$$

$$2. \text{Коефіцієнт фінансової стабільності} = \text{Власний капітал} / (\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}) \quad (2.2)$$

$$2023: 315\,309 / (673\,189 + 46\,982) = 315\,309 / 720\,171 \approx 0,44$$

$$2024: 350\,331 / (606\,604 + 23\,373) = 350\,331 / 629\,977 \approx 0,56$$

$$3. \text{Коефіцієнт забезпеченості зобов'язань активами} = \text{Активи} / (\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}) \quad (2.3)$$

$$2023: 1\,035\,480 / 720\,171 \approx 1,44$$

$$2024: 980\,307 / 629\,977 \approx 1,56$$

$$4. \text{Частка довгострокових зобов'язань у пасивах} = \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Всього пасивів} \quad (2.4)$$

$$2023: 673\,189 / 1\,035\,480 \approx 0,65 \text{ або } 65\%$$

$$2024: 606\,604 / 980\,307 \approx 0,62 \text{ або } 62\%$$

У 2023–2024 роках страхова компанія «Гардіан» демонструє зростання фінансової стійкості завдяки зменшенню зобов'язань і підвищенню коефіцієнтів ліквідності. Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасивів залишається домінуючою, що свідчить про орієнтацію компанії на стабільне фінансування. Загалом ефективність управління залученими ресурсами покращується, що позитивно впливає на фінансову гнучкість підприємства.

2.4. Розробка напрямів удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан»

Напрями удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан» повинні передбачати (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Напрями удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан» (власна розробка автора)

Одним із перших методів удосконалення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан» є оптимізація структури капіталу. Підприємству доцільно переглянути співвідношення між власними та залученими коштами з метою зниження вартості капіталу. Раціональний підхід до формування капіталу дозволяє зменшити фінансові витрати і покращити ліквідність. Важливо уникати надмірної залежності від короткострокових зобов'язань. Збалансована структура забезпечує більшу фінансову стабільність і довіру з боку інвесторів. Це створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Наступним напрямом є підвищення ефективності використання ресурсів через регулярний аналіз продуктивності використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Це дозволяє виявляти неефективні напрями витрат і усувати зайві витрати. Впровадження систем управлінського обліку сприяє точнішому контролю над витратами. Підприємство має оцінювати рентабельність кожного виду діяльності. Це дає змогу більш раціонально розподіляти ресурси і досягати кращих результатів.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління дозволяє забезпечити Автоматизацію фінансового обліку та аналізу зменшує ризик помилок і пришвидшує прийняття рішень. Сучасні ІТ-рішення дозволяють ефективніше моніторити стан зобов'язань і ресурсів. Це покращує прозорість фінансової звітності та взаємодію між структурними підрозділами. В результаті керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Це сприяє гнучкому управлінню залученими ресурсами і своєчасному реагуванню на зміни ринку.

Метод мінімізації фінансових ризиків оснований на тому, що для зниження ризиків варто формувати резерви, застосовувати страхування фінансових ризиків та диверсифікувати джерела фінансування. Вчасне обслуговування боргових зобов'язань зменшує ймовірність штрафних санкцій. Аналіз платоспроможності контрагентів також є важливим для уникнення проблем із дебіторською заборгованістю. Підприємство має слідкувати за

рівнем фінансового навантаження. Це дозволяє уникати кризових ситуацій і зберігати фінансову стійкість. При цьому використовують інструменти:

- фінансове планування – визначення потреб у короткострокових і довгострокових ресурсах та складання графіків погашення боргів;
- реструктуризація заборгованості – переговори з кредиторами щодо зміни строків чи умов погашення боргів;
- аналіз вартості залучення капіталу – оцінка ефективності існуючих джерел фінансування і вибір більш вигідних;
- контроль платоспроможності – моніторинг коефіцієнтів ліквідності та заборгованості;
- розподіл навантаження між коротко- і довгостроковими зобов'язаннями – балансування боргового портфеля для зменшення ризиків.

Ефективна система внутрішнього контролю дозволяє вчасно виявляти помилки та запобігати зловживанням. Важливо регулярно проводити аудити та перевірки внутрішніх процесів. Це сприяє підвищенню дисципліни в управлінні ресурсами. Контроль за дотриманням фінансових норм забезпечує точність звітності та прозорість діяльності. Таким чином, підприємство підвищує рівень довіри з боку партнерів і регуляторів.

І останній метод – залучення альтернативних джерел фінансування для меншення залежності від традиційних банківських кредитів. Серед них можуть бути лізинг, факторинг, краудфандинг, випуск корпоративних облігацій або залучення стратегічних інвесторів. Ці джерела дозволяють отримати необхідні ресурси без надмірного кредитного навантаження. Крім того, використання альтернативних фінансових механізмів розширює фінансові можливості компанії та підвищує її гнучкість. Такий підхід сприяє стабільності в умовах нестабільного ринку та забезпечує фінансову автономію.

Кожен із цих методів має свої переваги: наприклад, лізинг дозволяє оновлювати основні засоби без значного початкового капіталу, а краудфандинг — швидко зібрати кошти на реалізацію конкретного проєкту без повернення інвестованих сум у традиційному розумінні. У свою чергу, факторинг може

значно покращити ліквідність, забезпечуючи підприємство оборотними коштами за рахунок передоплати дебіторської заборгованості.

Застосування таких інструментів підвищує фінансову гнучкість компанії, дає змогу оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та диверсифікувати ризики. Альтернативні джерела фінансування дозволяють не лише забезпечити стабільність у періоди економічної турбулентності, а й зменшити кредитне навантаження на підприємство. Це сприяє збереженню платоспроможності, покращенню фінансової стійкості та створює можливості для подальшого розвитку. У стратегічній перспективі такий підхід дозволяє компанії «Гардіан» зберігати автономність і зміцнювати позиції на ринку страхових послуг.

Також, до напрямів управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан» можна віднести:

- підтримання прозорості та регулярної комунікації з банками, фінансовими установами та іншими кредиторами;
- побудова довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин;
- своєчасне інформування про фінансовий стан та перспективи розвитку підприємства;
- активний пошук нових потенційних кредиторів та інвесторів з вигіднішими умовами;
- ведення переговорів щодо оптимізації умов залучення коштів (процентні ставки, комісії, графіки погашення);
- розробка детальних прогнозів потреби у фінансуванні на короткострокову та довгострокову перспективу з урахуванням планів розвитку, інвестиційних проєктів та сезонних коливань;
- забезпечення своєчасного залучення необхідних коштів для запобігання дефіциту ліквідності та зриву планів;
- розробка альтернативних сценаріїв фінансування на випадок змін у зовнішньому середовищі або виникнення непередбачуваних обставин;

- уникнення надмірної залежності від одного або кількох основних кредиторів;
- дослідження та використання різних доступних інструментів фінансування (банківські кредити, облігації, лізинг, факторинг, краудфандинг тощо);
- залучення коштів з різних географічних ринків, якщо це доцільно та можливо.
- постійний аналіз вартості різних видів залучених коштів (процентні ставки, комісії, ефективна вартість);
- порівняння умов залучення ресурсів з ринковими пропозиціями та умовами конкурентів (бенчмаркінг);
- пошук можливостей для зниження вартості залучених ресурсів шляхом рефінансування, зміни кредитора або використання інших фінансових інструментів.

Висновки до другого розділу

Аналіз свідчить, що товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Гардіан» має майже 30-річний досвід роботи на ринку. Стабільно займаючи провідні позиції за сумами виплат страхових відшкодувань, Компанія входить до групи найбільших страхових організацій України за обсягом премій та величиною власних активів. Страхова компанія має ліцензії на різні види обов'язкового і добровільного страхування, надає страхові послуги корпоративним і роздрібним клієнтам.

До основних страхових продуктів які пропонує страхова компанія «Гардіан» відносять: автострахування: ОСЦПВ; Зелена карта; КАСКО; страхування від нещасних випадків; медичне страхування (ДМС); туристичне страхування; страхування майна: Квартира Експрес; Будинок Експрес.

У період з 2022 по 2024 рік необоротні активи страхової компанії «Гардіан» зросли на 304 202 тис. грн, що свідчить про довгострокову інвестиційну стратегію компанії та накопичення резервів. Водночас оборотні активи скоротилися на 26 442 тис. грн, що може вказувати на оптимізацію поточних ресурсів або зміну в структурі активів. Загальна сума активів за цей період зросла на 277 760 тис. грн, що є позитивним сигналом щодо стійкості та розвитку компанії в умовах економічної нестабільності. Власний капітал компанії збільшився на 105 305 тис. грн, що свідчить про підвищення внутрішньої фінансової стабільності. Довгострокові зобов'язання зросли на 172 325 тис. грн, а поточні зобов'язання майже не змінились, що вказує на збереження балансу між фінансовими зобов'язаннями та активами.

Напрямами покращення управління залученими ресурсами страхової компанії «Гардіан» є: оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних інформаційних систем управління, мінімізація фінансових ризиків, удосконалення системи внутрішнього контролю.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені у кваліфікаційній роботі дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Залучені ресурси — це фінансові або матеріальні кошти, які підприємство отримує не з власного капіталу, а з зовнішніх джерел, таких як кредити, позики, інвестиції, страхові резерви чи інші зобов'язання. У страховій компанії до залучених ресурсів найчастіше відносяться страхові премії, резерви для страхових виплат, кредити, а також зобов'язання перед клієнтами чи партнерами.
2. Управління залученими ресурсами — це процес планування, контролю, розподілу та ефективного використання зовнішніх коштів з метою забезпечення стабільної фінансової діяльності підприємства. Грамотне управління включає оцінку доцільності залучення ресурсів, вибір оптимальних джерел фінансування, контроль за їхнім використанням і аналіз впливу на фінансовий результат компанії.
3. Управління залученими ресурсами є критичним елементом фінансової стратегії страхової компанії «Гардіан». Протягом 2022–2024 років компанії вдалося забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, що позитивно вплинуло на її фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Зростання необоротних активів на понад 300 млн грн свідчить про довгострокове планування та зміцнення резервної бази. Це дозволяє компанії зберігати високу ліквідність навіть в умовах зовнішніх ризиків.
4. Фінансовий стан компанії загалом демонструє стабільну позитивну динаміку. Показники власного капіталу зросли на 105 млн грн, що свідчить про посилення фінансової незалежності «Гардіан». Це дозволяє зменшити ризик зовнішньої залежності та забезпечити більшу гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Позитивне сальдо загальних активів також підкреслює впевненість компанії у подальшому розвитку.

5. Особливу увагу варто звернути на структуру зобов'язань. Довгострокові зобов'язання зросли значно, що, з одного боку, говорить про здатність компанії залучати великі фінансові ресурси, а з іншого — потребує подальшого контролю за ефективністю їх використання. У той же час рівень поточних зобов'язань залишився стабільним, що вказує на належне управління короткостроковими фінансовими потребами.
6. Компанія також демонструє здатність адаптуватися до змін на ринку, зокрема через впровадження нових каналів обслуговування клієнтів, цифрових рішень та підтримку вразливих верств населення через власну благодійну ініціативу. Це сприяє не лише фінансовому зростанню, але й підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів.
7. Таким чином, страхова компанія «Гардіан» демонструє ефективне управління залученими ресурсами та позитивний фінансовий розвиток. Збереження темпів зростання активів, нарощення власного капіталу й утримання балансу між зобов'язаннями свідчать про високу якість управлінських рішень. У перспективі важливо зосередити зусилля на подальшій оптимізації витрат, підвищенні прибутковості та зміцненні фінансової стійкості.
8. Залучені ресурси — це фінансові або матеріальні кошти, які підприємство отримує не з власного капіталу, а з зовнішніх джерел, таких як кредити, позики, інвестиції, страхові резерви чи інші зобов'язання. У страховій компанії до залучених ресурсів найчастіше відносяться страхові премії, резерви для страхових виплат, кредити, а також зобов'язання перед клієнтами чи партнерами.
9. Управління залученими ресурсами — це процес планування, контролю, розподілу та ефективного використання зовнішніх коштів з метою забезпечення стабільної фінансової діяльності підприємства. Грамотне управління включає оцінку доцільності залучення ресурсів, вибір оптимальних джерел фінансування, контроль за їхнім використанням і аналіз впливу на фінансовий результат компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2014. 304 с.
2. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Либідь, 2012. 384 с.
3. Бондаренко О.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 21—24.
4. Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. Д. Буряк, Є. В. Вакуленко, А. П. Куліш та ін. Київ: КНЕУ, 2013. 165 с.
5. Василик О. Д., Павлюк К.В. Бюджетна система України: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 406 с.
6. Вяткін П. С. Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. № 60. С. 176 – 181.
7. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 14–21.
8. Гриньова В. М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: навчальний посібник. 2-ге вид., перероблене і доповнене. Київ: Знання-Прес, 2015. 424 с.
9. Гудзь О. Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 578 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 488 с.
11. Грідчіна М. В. Управління фінансами акціонерних товариств: навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2014. 380 с.

12. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.
13. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Економіка. 2013. Випуск 2. С. 140–148.
14. Лайко П. А., Вних М.В. Фінанси підприємств: підручник для студентів вузів. Київ: Знання України, 2014. 428 с.
15. Мазнєв Г. Є. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2014. № 9. С. 5-13.
16. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71-74.
17. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б., Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 181 с.
18. Онисько С.М., Марич П.М. Фінанси підприємств: підручник для студентів вищих закладів освіти; 2е вид., виправ. і доп. Львів : Магнолія Плюс, 2016. 367 с.
19. Пазинич В. І., Шулешко А. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 408 с.
20. Роєнко К.В., Свистун Л.А. Особливості та проблеми формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільної економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1285—1289.
21. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 85—88.
22. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 176 с.

23. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249-254.
24. Стецюк П. А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. 370 с.
25. Страхова компанія «Гардіан». Офіційний сайт. URL: <https://grdn.com.ua/>
26. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 228 с.
27. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навчальний посібник. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітопольська міська друкарня, 2019. 272 с.
28. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. редакцією д-ра екон. наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В. М. Кремень [І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін.]. Суми, 2014. 427 с.
29. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2012. 496 с.
30. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон : Вишемирський В. С., 2021. 335 с.
31. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів ВНЗ. 4 -те вид. К. : Каравела, 2013. 584 с.
32. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
33. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. К. : Знання, 2016. 439 с.

34. Яременко В.Г. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. № 19/3. С. 158—162.