

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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Вікторії МАРТИНЯК

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » _____ 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2026

АНОТАЦІЯ

МАРТИНЯК В. Система операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів системи операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах функціонування. У роботі узагальнено теоретичні засади операційного менеджменту, визначено його сутність, основні складові та значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Проведено аналіз системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан», оцінено основні показники діяльності та виявлено ключові проблеми організації операційних процесів. За результатами дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи операційного менеджменту та підвищення ефективності діяльності компанії.

Ключові слова: операційний менеджмент, страхова компанія, операційна діяльність, ефективність, управління, ресурси, оптимізація.

ABSTRACT

MARTYNYIAK V. The Enterprise Operational Management System in Contemporary Conditions. Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2026.

This thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of the enterprise's operational management system under current operating conditions. The work summarizes the theoretical foundations of operational management, defines its essence, main components, and significance for ensuring the effective operation of the enterprise. An analysis of the operational management system of the Limited Liability Company "Guardian Insurance Company" was conducted, key performance indicators were evaluated, and key issues in the organization of operational processes were identified. Based on the research findings, practical recommendations are proposed for improving the operational management system and enhancing the company's operational efficiency.

Keywords: operational management, insurance company, operational activities, efficiency, management, resources, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Сутність системи операційного менеджменту підприємства та її властивості	7
1.2. Характеристика елементів системи операційного менеджменту підприємства	11
1.3. Сучасні підходи та методи управління системою операційного менеджменту підприємства	16
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»	21
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Страхова компанія Гардіан»	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Страхова компанія Гардіан»	25
2.3. Оцінка ефективності організації системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія Гардіан»	28
Висновки до другого розділу	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	35
Висновки до третього розділу	40
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростаючою роллю операційного менеджменту у забезпеченні ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання. В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, інфляційних процесів та воєнного стану підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління операційною діяльністю з метою підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та забезпечення стабільності функціонування. Саме операційний менеджмент забезпечує організацію та координацію виробничих, фінансових, логістичних і управлінських процесів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та результативність діяльності підприємства.

Особливої актуальності дослідження системи операційного менеджменту набуває для підприємств сфери послуг, зокрема ТДВ «Страхова компанія «Гардіан», діяльність якого пов'язана із забезпеченням ефективного управління операційними процесами, фінансовими ресурсами та взаємодією з клієнтами. В сучасних умовах важливого значення набувають питання оптимізації операційної діяльності, впровадження цифрових технологій, підвищення якості обслуговування клієнтів та мінімізації операційних ризиків. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних і практичних аспектів системи операційного менеджменту з метою розроблення ефективних напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності діяльності страхової компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики операційного менеджменту та особливостей управління операційною діяльністю підприємств займалася значна кількість вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Білявський В.М., Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М., Захаров В.А., Демченко Г.В., Капінос Г.І., Бабій І.В., Крамарчук С.П., Лубкей

Н.П. [6], Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омелянович О.Р., Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. та інші. У працях зазначених авторів розглядаються питання сутності операційного менеджменту, організації операційних процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та вдосконалення системи операційної діяльності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів системи операційного менеджменту підприємства, аналіз ефективності операційної діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» та розроблення напрямів удосконалення системи операційного менеджменту в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:**

- розглянути сутність системи операційного менеджменту підприємства та її властивості;
- дослідити характеристику елементів системи операційного менеджменту підприємства;
- визначити сучасні підходи та методи управління системою операційного менеджменту підприємства;
- дослідити загальну характеристика ТДВ «Страхова компанія Гардіан»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Страхова компанія Гардіан»;
- оцінити ефективність організації системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія Гардіан»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» в сучасних умовах функціонування підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи операційного менеджменту підприємства, а також напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та узагальнення — при дослідженні теоретичних засад системи операційного менеджменту підприємства; аналітичний, порівняльний і графічний методи — для оцінки показників діяльності та аналізу операційних процесів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»; метод систематизації та абстрагування — для формування висновків рекомендацій стосовно вдосконалення системи операційного менеджменту підприємства.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методичні видання, нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали, офіційна фінансова звітність і дані офіційного сайту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на Міжнародній VI науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (23 квітня 2026 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 39 сторінок та містить 2 рисунки, 11 таблиць. Список використаних джерел містить 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність системи операційного менеджменту підприємства та її властивості

Операційний менеджмент є важливою складовою фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки забезпечує ефективну організацію, координацію та контроль операційних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей суб'єкта господарювання. Саме від ефективності системи операційного менеджменту залежить рівень використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, оптимізація витрат, якість послуг і загальна результативність діяльності підприємства. В сучасних умовах економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та кризових викликів операційний менеджмент набуває особливого значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства.

В сучасних наукових джерелах операційний менеджмент підприємства трактують за різними підходами які згруповані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «операційний менеджмент»

Автор	Підхід до визначення операційного менеджменту
В.В. Гриненко	Операційний менеджмент розглядається як діяльність, пов'язана зі створенням товарів і послуг шляхом трансформації ресурсів у готовий результат для споживача.
В.С. Кушнірук, В.С.Пономарено, Т.А. Коляда	Операційний менеджмент визначається як процес проєктування, функціонування та вдосконалення виробничих систем, які забезпечують створення продукції та послуг.

продовження таблиці 1.1

Л.О. Лопатенко	Операційний менеджмент трактується як система управління операційною діяльністю підприємства, спрямована на ефективне використання ресурсів та забезпечення результативності господарських процесів.
Г. І. Капінос, Л. Я. Балаш	Операційний менеджмент визначається як сукупність методів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на організацію, планування та контроль операційних процесів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Джерело: [3; 6; 9; 13; 24; 27]

Таким чином, операційний менеджмент охоплює широкий спектр управлінських процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем та вдосконаленням операційної діяльності підприємства. В сучасних умовах ефективне функціонування підприємства потребує не лише окремих управлінських рішень, а формування цілісної системи операційного менеджменту, яка забезпечує взаємозв'язок усіх операційних процесів та ресурсів. Саме системний підхід дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Система операційного менеджменту підприємства — це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів, функцій та управлінських рішень, спрямованих на організацію, координацію, контроль і вдосконалення операційної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, оптимізації операційних процесів та досягнення стратегічних і поточних цілей суб'єкта господарювання [3; 11].

Система операційного менеджменту підприємства покликана забезпечувати ефективну організацію та координацію операційних процесів, раціональне використання ресурсів і досягнення високих результатів діяльності підприємства. Вона спрямована на оптимізацію виробничих, фінансових, логістичних та управлінських процесів, підвищення

продуктивності праці, зниження витрат і забезпечення належної якості продукції або послуг. Крім того, система операційного менеджменту забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та підтримання стабільного функціонування в сучасних умовах господарювання [24].

Основними функціями системи операційного менеджменту підприємства є наступні:

- планування операційної діяльності, що передбачає визначення основних цілей, обсягів робіт, ресурсного забезпечення та напрямів розвитку підприємства;
- організація операційних процесів, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів та ефективне виконання операційних завдань;
- управління ресурсами підприємства, спрямоване на раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів;
- контроль якості продукції та послуг, що забезпечує відповідність результатів діяльності встановленим стандартам і вимогам споживачів;
- оптимізація витрат та операційних процесів з метою підвищення ефективності діяльності та зниження непродуктивних витрат;
- забезпечення безперервності операційної діяльності шляхом підтримання стабільного функціонування виробничих, фінансових і логістичних процесів;
- управління постачанням, запасами та логістичними процесами для забезпечення своєчасного надходження ресурсів і ефективного руху матеріальних потоків;
- аналіз та оцінка результативності операційної діяльності, що дозволяє виявляти проблемні аспекти та формувати напрями вдосконалення діяльності підприємства;

- адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства [5; 13].

Система операційного менеджменту підприємства характеризується сукупністю властивостей, які забезпечують ефективність її функціонування та взаємодію всіх елементів операційної діяльності. Основні властивості системи операційного менеджменту наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Властивості системи операційного менеджменту

Властивість	Характеристика
Цілісність	Усі елементи системи взаємопов'язані та функціонують для досягнення спільної мети підприємства.
Комплексність	Система охоплює всі основні операційні процеси та ресурси підприємства.
Гнучкість	Забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та ринкових умов.
Керованість	Передбачає можливість планування, контролю та координації операційної діяльності.
Ефективність	Спрямована на досягнення максимального результату при раціональному використанні ресурсів.

Джерело: [3; 9; 13; 27]

При цьому важливими завданнями формування ефективної системи операційного менеджменту на підприємстві, враховуючи значну кількість внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, можна вважати:

- забезпечення ефективної організації операційної діяльності підприємства;
- оптимізацію використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів;
- підвищення продуктивності праці та результативності операційних процесів
- мінімізацію витрат і забезпечення раціонального використання ресурсів;

- забезпечення належного рівня якості продукції та послуг;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- адаптацію операційної системи до змін зовнішнього середовища та кризових викликів;
- впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизацію операційних процесів [5; 18].

Операційний менеджмент та його система відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки саме вони формують основу організації операційної діяльності, управління ресурсами та координації внутрішніх процесів. Від ефективності системи операційного менеджменту залежить рівень продуктивності праці, оптимальність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, якість продукції або послуг та здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, система операційного менеджменту забезпечує взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства, сприяє оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.2. Характеристика елементів системи операційного менеджменту підприємства

Система операційного менеджменту представлена у вигляді сукупності взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування операційної діяльності підприємства. Ключові елементи системи операційного менеджменту представлені на рисунку 1.1. Їх ефективна взаємодія сприяє оптимізації операційних процесів, підвищенню продуктивності діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

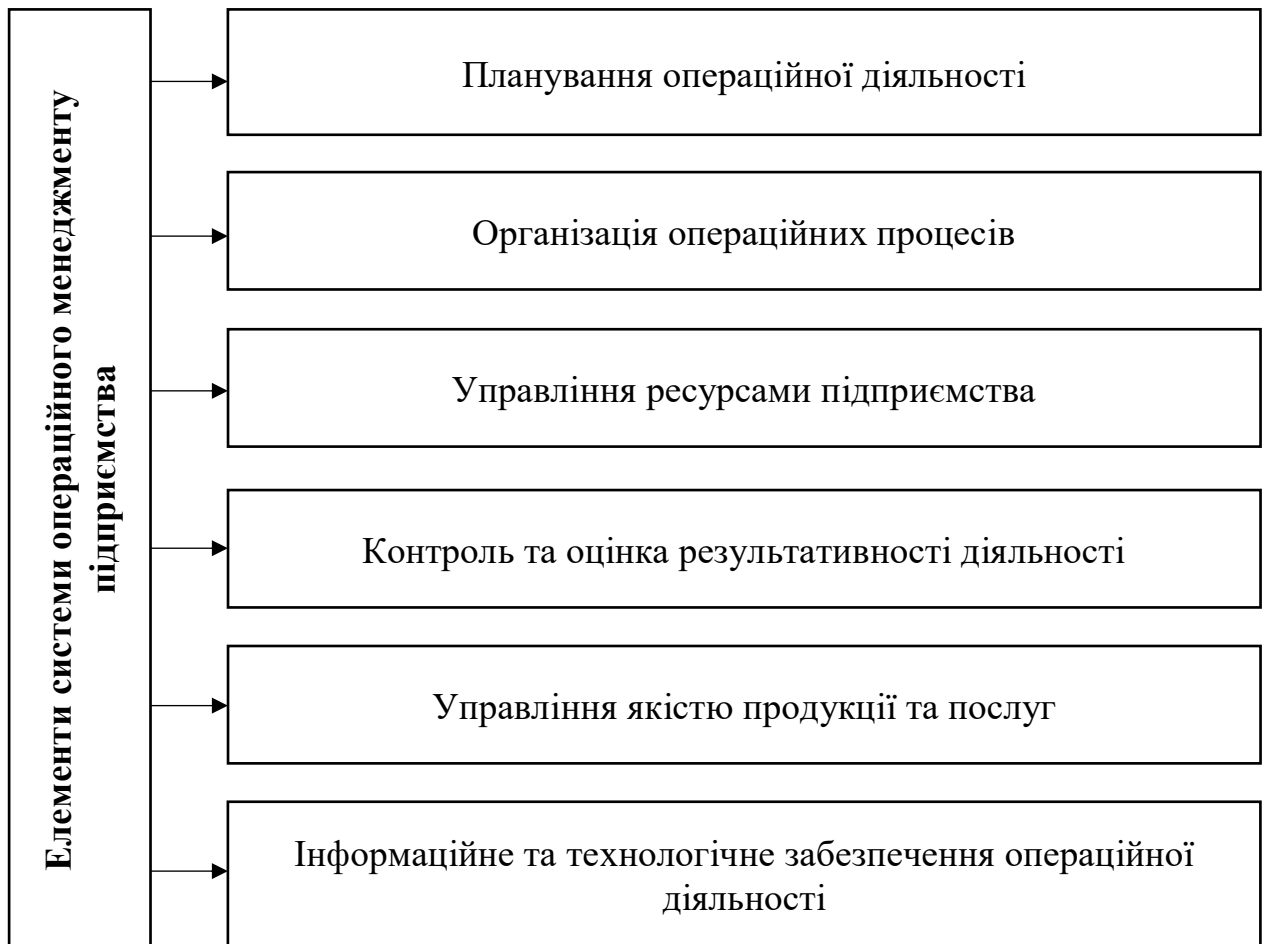


Рис. 1.1. Елементи системи операційного менеджменту підприємства

Джерело: [5; 9; 13; 27]

Планування операційної діяльності є одним із ключових елементів системи операційного менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує визначення цілей операційної діяльності, обсягів робіт, потреби у ресурсах та напрямів розвитку підприємства. Ефективне планування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, оптимізувати операційні процеси, мінімізувати витрати та підвищити результативність діяльності підприємства. У системі операційного менеджменту підприємства використовуються такі основні види планування:

- стратегічне планування, яке передбачає визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку операційної діяльності;
- тактичне планування, спрямоване на реалізацію окремих операційних завдань та досягнення середньострокових результатів;

- оперативне планування, що забезпечує організацію поточної діяльності підприємства та координацію щоденних операційних процесів;
- ресурсне планування, яке пов'язане з визначенням потреби у матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсах;
- фінансове планування операційної діяльності, що спрямоване на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та оптимізацію витрат;
- антикризове планування, яке передбачає розроблення заходів щодо мінімізації ризиків та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища [5; 18].

Організація операційних процесів забезпечує координацію та узгодженість усіх операційних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей діяльності. Вона передбачає формування ефективної структури операційної діяльності, розподіл функцій між структурними підрозділами, визначення послідовності виконання операційних процесів та забезпечення їх безперервного функціонування. Ефективна організація операційних процесів сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, покращенню якості продукції або послуг та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання [20].

Управління ресурсами передбачає раціональне та ефективне використання всіх видів ресурсів, які належать підприємству та забезпечують здійснення його операційної діяльності. Ефективне управління ресурсами спрямоване на забезпечення безперервності операційних процесів, підвищення продуктивності діяльності, оптимізацію витрат і досягнення стратегічних цілей підприємства. До основних ресурсів підприємства відносять:

- матеріальні ресурси;
- трудові ресурси;
- фінансові ресурси;

- інформаційні ресурси;
- технічні ресурси;
- технологічні ресурси;
- інноваційні ресурси;
- організаційні ресурси [5; 20].

Контроль та оцінка результативності діяльності є важливим елементом системи операційного менеджменту підприємства, оскільки забезпечують постійний моніторинг ефективності операційних процесів і рівня досягнення поставлених цілей. Даний елемент передбачає аналіз основних показників діяльності підприємства, виявлення відхилень від запланованих результатів, оцінювання ефективності використання ресурсів та визначення проблемних аспектів операційної діяльності. Ефективний контроль дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення, оптимізувати операційні процеси, підвищувати продуктивність діяльності та забезпечувати стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Управління якістю продукції та послуг спрямоване на забезпечення відповідності товарів і послуг встановленим стандартам, вимогам споживачів та нормативним показникам якості. Даний елемент системи операційного менеджменту передбачає постійний контроль якості продукції чи послуг, виявлення можливих неточностей, дефектів, браку та інших недоліків у процесі операційної діяльності. Раціонально організована система управління якістю забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, формування позитивної ділової репутації та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання. Контроль якості дозволяє мінімізувати рівень виробничих і операційних помилок, скоротити втрати, пов'язані з усуненням недоліків, та підвищити результативність використання ресурсів підприємства. Крім того, ефективне управління якістю сприяє забезпеченню стабільності операційних процесів, підвищенню рівня довіри споживачів та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. В сучасних умовах господарювання система управління якістю

виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [20; 37].

Інформаційне і технологічне забезпечення операційної діяльності є важливим елементом системи операційного менеджменту, оскільки забезпечує підтримку процесів управління, обробку інформації та впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Види інформаційного та технологічного забезпечення

Інформаційне забезпечення	Технологічне забезпечення
Формування та обробка управлінської інформації	Використання сучасного технічного обладнання
Використання інформаційних систем і баз даних	Автоматизація операційних процесів
Забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень	Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства
Організація обміну інформацією між підрозділами	Технічне обслуговування обладнання та систем
Контроль і збереження інформаційних ресурсів	Забезпечення технологічної безпеки операційної діяльності

Джерело: [5; 18; 20]

Впровадження сучасних інформаційних систем та технологічних інструментів сприяє вдосконаленню операційної діяльності підприємства, забезпечує оперативність обробки інформації та підвищує ефективність управлінських процесів. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину операційних процесів, покращити контроль за діяльністю підприємства, скоротити рівень витрат і підвищити продуктивність праці. Вони забезпечують можливість модернізації операційної діяльності відповідно до сучасних технологічних вимог, підвищення ефективності бізнес-процесів та швидкої адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

1.3. Сучасні підходи та методи управління системою операційного менеджменту підприємства

Для забезпечення ефективної реалізації та подальшого розвитку операційної діяльності підприємству доцільно формувати систему операційного менеджменту таким чином, щоб мінімізувати можливі ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стабільність функціонування в сучасних умовах господарювання. В умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки, нестабільності ринкового середовища та кризових викликів підприємства змушені впроваджувати сучасні підходи й методи управління операційною діяльністю, спрямовані на підвищення ефективності операційних процесів і результативності діяльності. Саме використання сучасних підходів та методів управління дозволяє забезпечити гнучкість операційної системи, підвищити рівень контролю за діяльністю підприємства, скоротити витрати та забезпечити його конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток. Розглянемо основні підходи (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до формування та удосконалення системи операційного менеджменту

Підхід	Характеристика
Lean management (ощадливе управління)	Спрямований на мінімізацію втрат, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.
Kaizen	Передбачає систему безперервного вдосконалення операційних процесів шляхом поступових змін та залучення працівників до покращення діяльності.
Six Sigma	Орієнтований на зниження кількості помилок і дефектів у процесах шляхом використання аналітичних та статистичних методів управління якістю.
Agile-підхід	Забезпечує гнучкість операційної діяльності підприємства та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища й потреб споживачів.

продовження таблиці 1.4

Just-in-Time (JIT)	Передбачає своєчасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами та мінімізацію надлишкових запасів.
Total Quality Management (TQM)	Спрямований на комплексне управління якістю продукції та послуг на всіх етапах операційної діяльності підприємства.

Джерело: [2; 4; 20]

Такі підходи до управління системою операційного менеджменту використовують сучасні та інноваційні інструменти організації операційної діяльності, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних підходів дозволяє підприємствам оптимізувати операційні процеси, підвищити якість продукції та послуг, скоротити витрати й забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання. Основними завданнями застосування сучасних підходів до управління операційною діяльністю є:

- підвищення ефективності операційних процесів підприємства;
- оптимізація використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- мінімізація виробничих та операційних витрат;
- підвищення якості продукції та послуг;
- скорочення часу виконання операційних процесів;
- забезпечення гнучкості та адаптивності операційної системи;
- автоматизація та цифровізація операційної діяльності;
- зниження рівня операційних ризиків та втрат;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання [2; 9].

Для забезпечення ефективного функціонування системи операційного менеджменту підприємства важливе значення має використання сучасних методів управління операційною діяльністю. Саме методи операційного менеджменту (таблиця 1.5) дозволяють підприємству організувати операційні процеси, здійснювати контроль за їх реалізацією, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати результативність діяльності. Використання сучасних методів управління сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5

Сучасні методи системи операційного менеджменту

Метод управління	Характеристика
Планування	Передбачає визначення цілей операційної діяльності, обсягів робіт, ресурсного забезпечення та напрямів розвитку підприємства.
Організаційний метод	Спрямований на формування ефективної структури управління та координацію операційних процесів підприємства.
Економічний метод	Базується на використанні економічних важелів, стимулів та механізмів для підвищення ефективності діяльності підприємства.
Адміністративний метод	Передбачає використання наказів, регламентів, інструкцій та контролю для забезпечення виконання операційних процесів.
Мотиваційний метод	Спрямований на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства.
Метод контролю	Передбачає оцінку результативності операційної діяльності, виявлення відхилень та прийняття коригувальних рішень.

продовження таблиці 1.5

Аналітичний метод	Використовується для аналізу операційних процесів, оцінки ефективності діяльності та формування управлінських рішень.
Автоматизований метод	Передбачає використання сучасних цифрових технологій та інформаційних систем для управління операційною діяльністю підприємства.

Джерело: [2: 13; 20; 35]

Методи управління системою операційного менеджменту спрямовані на забезпечення ефективної організації операційної діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів, координацію операційних процесів та підвищення результативності діяльності. Їх застосування дозволяє підприємству забезпечити стабільність функціонування, мінімізувати операційні витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також адаптувати операційну діяльність до сучасних умов господарювання [13; 35].

При цьому важливо дотримуватися наступних умов:

- забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства;
- постійного контролю та моніторингу операційних процесів;
- своєчасної адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища;
- впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації операційної діяльності;
- забезпечення узгодженості між усіма елементами системи операційного менеджменту підприємства;
- забезпечення високого рівня якості продукції та послуг відповідно до сучасних стандартів;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу та формування ефективної системи мотивації працівників [13; 20; 35].

Висновки до першого розділу

Досліджено теоретичні аспекти системи операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено сутність операційного менеджменту та системи операційного менеджменту підприємства, встановлено їх роль у забезпеченні ефективного функціонування операційної діяльності суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що система операційного менеджменту є сукупністю взаємопов'язаних елементів, функцій, методів та управлінських рішень, спрямованих на організацію, координацію та контроль операційних процесів підприємства.

Розглянуто основні елементи, функції та властивості системи операційного менеджменту підприємства. Визначено, що ключовими елементами системи виступають планування операційної діяльності, організація операційних процесів, управління ресурсами, контроль результативності діяльності, управління якістю продукції та послуг, а також інформаційне і технологічне забезпечення операційної діяльності. Встановлено, що ефективне функціонування системи операційного менеджменту залежить від раціонального використання ресурсів, узгодженості операційних процесів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Визначено сучасні підходи та методи управління системою операційного менеджменту підприємства. Визначено, що використання сучасних підходів, зокрема Lean management, Kaizen, Six Sigma, Agile та інших, дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Також встановлено, що застосування сучасних методів управління операційною діяльністю сприяє автоматизації процесів, підвищенню якості продукції та послуг, мінімізації ризиків і забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Страхова компанія Гардіан»

Страхова компанія розпочала свою діяльність у 2007 році під назвою «Страхова компанія «УКРФІНПОЛІС». У 2017 році відбулися суттєві трансформаційні зміни, які стали поштовхом до її подальшого розвитку: було сформовано нову стратегію, залучено команду досвідчених управлінців та фахівців у сфері страхування, а також розширено підходи до створення страхових продуктів і організації продажів. У результаті цих змін компанія почала активно розвивати регіональну мережу, зосередила увагу на впровадженні сучасних страхових послуг, зокрема добровільного медичного страхування, та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Саме в цей період компанія вийшла на ринок під новим брендом — «Страхова компанія «Гардіан», орієнтуючись як на роздрібний, так і на корпоративний сегменти страхування.

На сьогодні ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» є одним із помітних учасників страхового ринку України, який пропонує широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб. Основними напрямками діяльності компанії є автострахування, медичне страхування, страхування майна, відповідальності та життя. Компанія забезпечує надійний страховий захист клієнтів завдяки ефективній фінансовій політиці та орієнтації на якість обслуговування. Вона має розвинену мережу представництв по всій території України, співпрацює з провідними міжнародними перестраховими організаціями та використовує сучасні підходи до врегулювання страхових випадків. Високий рівень професіоналізму персоналу, оперативність здійснення страхових виплат, індивідуальний підхід до клієнтів, наявність цілодобової підтримки та ефективної системи асистансу формують довіру до компанії та забезпечують її стабільні позиції на ринку страхових послуг.

Компанія впродовж 18 років стабільно утримує високу ліквідність та регулярно демонструє позитивну фінансову динаміку, залишаючись на страховому ринку надійним партнером та гідним конкурентом.

Структура власності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» характеризується концентрацією контрольного пакета в руках кількох фізичних осіб — резидентів України. Найбільшу частку у статутному капіталі займає Скиба Сергій Анатолійович, якому належить 49,998 %, що фактично забезпечує йому провідну роль у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Значною також є частка Берліна Віктора Михайловича, яка становить 24,500 %, що свідчить про вагомий вплив цього співвласника на діяльність компанії.

Інші учасники мають менші, але суттєві частки у статутному капіталі: Домбровська Тетяна Миколаївна та Шумакова Наталя Володимирівна володіють по 9,000 % кожна, а Меріков Вадим Іванович — 7,502 %. У сукупності це формує повністю національну структуру власності з розподілом капіталу між кількома власниками, що сприяє збалансованості управління та підвищенню рівня контролю за діяльністю страхової компанії. Така структура дозволяє поєднувати інтереси різних учасників та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Основними видами страхових послуг, які надає ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» сьогодні є:

1. Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ).
2. Добровільне страхування КАСКО (комплексне автострахування) з можливістю покриття ризиків, у тому числі пов'язаних із військовими діями.
3. «Зелена картка» — міжнародне автострахування для виїзду за кордон.
4. Туристичне страхування — страхування подорожей та пов'язаних медичних витрат.
5. Медичне страхування і страхування нещасних випадків, зокрема покриття медичних витрат під час подорожей або у разі травмування.

6. Страхування майна фізичних і юридичних осіб — покриття ризиків пошкодження чи знищення майна.
7. Страхування орендованого майна — захист майна, яке використовується на правах оренди.
8. Страхування відповідальності автоперевізника — покриття відповідальності за перевезення пасажирів або вантажів.

Зазначені страхові продукти формують комплексну та збалансовану пропозицію страхової компанії «Гардіан», орієнтовану на задоволення потреб різних категорій клієнтів — від фізичних осіб до суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу. Завдяки поєднанню обов'язкових і добровільних видів страхування компанія забезпечує багаторівневий страховий захист, який охоплює як особисті ризики громадян, так і майнові та фінансові інтереси підприємств і організацій. Наявність автострахових, майнових, медичних і відповідальності продуктів дозволяє клієнтам обирати оптимальні страхові рішення залежно від специфіки їх діяльності, рівня ризиків і фінансових можливостей. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової впевненості страхувальників, зменшенню негативних наслідків непередбачуваних подій і підтриманню стабільності господарської діяльності, що в сукупності забезпечує надійний страховий захист у різноманітних життєвих і бізнес-ситуаціях.

Основними умовами укладання страхових договорів компанії є наступні:

1. СК «Гардіан» надає страхові послуги приватним і корпоративним клієнтам.
2. Придбати поліс страхування життя або майна можуть громадяни, вік яких становить від 18 років
3. Іноземці можуть скористатись послугами компанії Україна при наявності посвідки на постійне проживання в Україні
4. Страховий поліс можливо оформити на автомобіль будь-якого віку.
5. Діти віком від 1 до 18 років можуть бути застраховані батьками або опікунами.

б. Більшість страхових агентів «Гардіан» Україна на зв'язку тільки в робочий час. Працює цілодобова служба підтримки клієнтів, які звертаються по допомогу в страхових випадках. Страхові агенти здебільшого відповідають на дзвінки протягом дня без вихідних. З будь-якого питання можна замовити зворотний дзвінок від компанії.

Після початку війни ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» зосередилася на підтримці своїх клієнтів, забезпечуючи безперервність обслуговування та оперативність виплат. У перші місяці конфлікту компанія доклала максимум зусиль для ефективної підтримки клієнтів, незважаючи на складні умови. До кінця 2022 року 90% колективу повернулися до роботи, що дозволило відновити повноцінну діяльність. У 2023 році страхова компанія продовжила розширення команди та адаптацію до нових реалій ринку. Завдяки цим зусиллям компанія змогла забезпечити стабільність та надійність страхових послуг для своїх клієнтів у непростий період.

З лютого 2022 року ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» ініціювала створення власного благодійного руху GUARDIAN.HELPLINE як відповідь на гуманітарні виклики, спричинені повномасштабною війною в Україні. Діяльність цього благодійного напрямку була спрямована на надання допомоги цивільному населенню, внутрішньо переміщеним особам, постраждалим від бойових дій, а також сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах. Упродовж 2022–2025 років у межах GUARDIAN.HELPLINE реалізовувалися ініціативи з надання фінансової, інформаційної та організаційної підтримки, допомоги з медичними потребами, страхового супроводу та консультацій у кризових ситуаціях. Благодійний рух поступово розширював напрями своєї діяльності, адаптуючись до змінних умов воєнного часу та актуальних потреб населення, що дозволило охопити допомогою тисячі людей по всій Україні. Станом на 2025 рік GUARDIAN.HELPLINE залишається важливою складовою соціальної відповідальності страхової компанії «Гардіан» і свідчить про активну громадянську позицію компанії, її участь у підтримці суспільства та внесок у зміцнення соціальної стійкості в умовах тривалих воєнних викликів.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Страхова компанія Гардіан»

Страхова компанія «Гардіан» уже понад вісімнадцять років функціонує на вітчизняному страховому ринку, забезпечуючи фінансовий захист як для фізичних осіб, так і для суб'єктів господарювання. У межах своєї діяльності компанія здійснює страхування рухомого та нерухомого майна, життя і здоров'я населення, а також пропонує страхові рішення для підприємств і організацій, спрямовані на зниження рівня майнових, виробничих і фінансових ризиків. Така діяльність дозволяє компанії ефективно акумулювати страхові платежі, формувати необхідні страхові резерви та підтримувати стабільність фінансових потоків.

Аналіз показників фінансового стану та діяльності ТДВ «Страхова компанія» оснований на фінансовий звітності (Додаток А, Б), а динаміка показників активів протягом 2022-2024 років подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників активів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» протягом 2022-2024 років, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Нематеріальні активи	390	390	390	0
Основні засоби	115 287	172 649	191 575	76288
Інвестиційна нерухомість	0	26 130	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	194 593	455 955	422 507	227914
Всього необоротних активів	310 270	655 124	614 472	304202
Запаси	993	1 123	784	-209
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	81	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	3 837	7 595	7 632	3795
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 673	840	13 200	7527
Поточні фінансові інвестиції	122 350	193 068	158 794	36444

продовження таблиці 2.1

Гроші та еквіваленти	249 069	153 490	175 313	-73756
Витрати майбутніх періодів	37	39	75	38
Частка перестраховика у страхових резервах	10 318	24 120	10 037	-281
Всього оборотних активів	392 277	380 356	365 835	-26442
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	0	0	0	0
Всього активів	702 547	1 035 480	980 307	277760

Проведений аналіз динаміки пасивів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» за 2022–2024 роки свідчить про зміцнення фінансового потенціалу та розширення масштабів діяльності компанії. Загальний обсяг пасивів зріс з 702 547 тис. грн у 2022 році до 980 307 тис. грн у 2024 році, тобто на 277 760 тис. грн. У структурі власного капіталу також спостерігається позитивна динаміка: його обсяг збільшився на 105 305 тис. грн і у 2024 році становив 350 331 тис. грн. Основне зростання відбулося за рахунок капіталу у дооцінках (на 83 832 тис. грн) та нерозподіленого прибутку (на 21 473 тис. грн), що свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності страхової компанії.

Важливе значення у структурі пасивів займають страхові резерви, обсяг яких зріс на 172 325 тис. грн і у 2024 році становив 606 604 тис. грн, що характеризує збільшення масштабів страхової діяльності та підвищення платоспроможності компанії. Водночас поточні зобов'язання зросли лише на 131 тис. грн, а кредиторська заборгованість за страховою діяльністю скоротилася на 9 613 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Загалом результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТДВ «СК «Гардіан», збалансовану структуру пасивів та позитивну динаміку розвитку компанії.

Аналіз динаміки показників пасивів протягом 2022-2024 років поданий у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників пасивів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» протягом 2022-2024 років, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Зареєстрований пайовий капітал	100 000	100 000	100 000	0
Капітал у дооцінках	99 833	169 395	183 665	83 832
Нерозподілений прибуток	45 193	45 914	66 666	21 473
Всього власного капіталу	245 026	315 309	350 331	105 305
Страхові резерви	434 279	673 189	606 604	172 325
Всього довгострокових зобов'язань та забезпечень	434 279	673 189	606 604	172 325
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
Всього пасивів	702 547	1 035 480	980 307	277 760

Проведений аналіз пасивів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» за 2022–2024 роки свідчить про зміцнення фінансового потенціалу та розширення

діяльності компанії. Загальний обсяг пасивів зріс з 702 547 тис. грн у 2022 році до 980 307 тис. грн у 2024 році, тобто на 277 760 тис. грн. Власний капітал компанії також збільшився на 105 305 тис. грн і у 2024 році становив 350 331 тис. грн. Найбільший вплив на його зростання мали капітал у дооцінках, який збільшився на 83 832 тис. грн, та нерозподілений прибуток — на 21 473 тис. грн, що свідчить про позитивні результати фінансово-господарської діяльності компанії.

Важливу частку пасивів формують страхові резерви, які зросли на 172 325 тис. грн і у 2024 році становили 606 604 тис. грн, що характеризує зростання обсягів страхової діяльності та підвищення платоспроможності страхової компанії. Поточні зобов'язання змінилися незначно — їх обсяг збільшився лише на 131 тис. грн, при цьому кредиторська заборгованість за страховою діяльністю скоротилася на 9 613 тис. грн. Загалом результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан, збалансовану структуру пасивів та позитивну динаміку розвитку ТДВ «СК «Гардіан».

2.3. Оцінка ефективності організації системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія Гардіан»

Результативність та ефективність здійснення операційної діяльності підприємства значною мірою визначається обсягами отриманих доходів і фінансових результатів діяльності. Саме рівень доходів, прибутку та рентабельності характеризує ефективність функціонування операційної системи підприємства, якість управлінських рішень та здатність компанії забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» свідчить про активну фінансову діяльність, отримання страхових премій протягом 2022-2024 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансових результатів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» протягом 2022-2024 років, 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
Інші фінансові доходи	44 958	79 785	87 003	42 045
Інші доходи	27 179	8 489	18 225	-8 954
Фінансовий результат до оподаткування	53 268	45 694	43 412	-9 856
Витрати з податку на прибуток	40 265	44 973	36 583	-3 682
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	13 003	721	6 829	-6 174

Проведений аналіз динаміки фінансових результатів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність показників прибутковості, незважаючи на загальне зростання обсягів діяльності. Чисті зароблені страхові премії збільшилися з 778 860 тис. грн у 2022 році до 936 482 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 157 622 тис. грн. Це свідчить про розширення страхового портфеля та активізацію діяльності компанії на ринку страхових послуг.

Водночас валовий прибуток зменшився на 182 772 тис. грн і у 2024 році становив 420 950 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням страхових виплат або витрат на ведення справи. Інші операційні доходи значно зросли — на 67 415 тис. грн, що є позитивною тенденцією і свідчить про диверсифікацію джерел доходів. Проте фінансовий результат від операційної діяльності залишається від'ємним і погіршився з -17 363 тис. грн у 2022 році до -58 431

тис. грн у 2024 році, що вказує на недостатню ефективність основної діяльності.

Чистий фінансовий результат характеризується значними коливаннями: якщо у 2022 році прибуток становив 13 003 тис. грн, то у 2023 році він різко зменшився до 721 тис. грн, а у 2024 році зріс до 6 829 тис. грн, але залишився нижчим за рівень 2022 року. Загалом це свідчить про наявність проблем із ефективністю операційної діяльності, незважаючи на зростання доходів.

Розглянемо показники страхових премій у розріз різних видів страхових послуг, що надає ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» на ринку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура видів страхових премій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» у 2024 році, тис грн

Показники	Премії, валова сума	Премії, передані у перестраховання	Чисті зароблені страхові премії
Асистанс	77 792	0	58 356
Відповідальність (крім страхування відповідальності оператора ядерної установки та крім страхування відповідальності суб'єкта митного режиму)	14 124	877	8 266
Здоров'я (крім медичного страхування)	40 224	4	40 021
Здоров'я (медичне страхування)	314	0	249
Зелена картка	371 444	79 768	385 405
Інша моторна відповідальність	18 284	1 731	11 286
КАСКО	76 191	14 082	49 787
Майно (страхування сільськогосподарської продукції без держпідтримки)	244	0	597
Майно, крім страхування сільськогосподарської продукції	22 606	956	18 289
МАТ відповідальність	477	44	183
МАТ майно	2 528	1 444	1 007
ОСЦПВ	401 595	0	327 317
Страхування відповідальності оператора ядерної установки	13 013	6 119	11 899
Страхування відповідальності суб'єкта митного режиму	18 509	0	17 189
Фінансові ризики	6 905	0	6 622
Кредит, поручка	0	0	9
Разом	1 064 295	105 034	936 492

Проведений аналіз структури страхових премій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» свідчить, що найбільшу частку у формуванні валових страхових премій займають ОСЦПВ — 401 595 тис. грн та «Зелена картка» — 371 444 тис. грн, що характеризує спеціалізацію компанії на автострахованні. Водночас найбільший обсяг премій, переданих у перестраховання, спостерігається за напрямом «Зелена картка» — 79 768 тис. грн та КАСКО — 14 082 тис. грн, що пов'язано з високим рівнем страхових ризиків за цими видами страхування.

Найбільший обсяг чистих зароблених страхових премій у 2024 році сформовано за такими напрямами, як «Зелена картка» — 385 405 тис. грн, ОСЦПВ — 327 317 тис. грн, Асистанс — 58 356 тис. грн та КАСКО — 49 787 тис. грн. Загальний обсяг чистих зароблених страхових премій становив 936 492 тис. грн, що свідчить про значні масштаби страхової діяльності та стабільне функціонування компанії на страховому ринку.

Розглянемо операційні витрати ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» протягом 2023-2024 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Операційні витрати ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» протягом 2023-2024 років, тис грн

Показники	2023	2024	Відхилення 2023-2024 роки
Матеріальні затрати	3 314	10 248	-13 562
Витрати на оплату праці	25 107	44 097	-69 204
Відрахування на соціальні заходи	4 955	5 718	-10 673
Амортизація	8 820	18 949	-27 769
Інші операційні витрати	683 714	472 982	-1 156 696
Усього операційних витрат	725 910	551 994	-1 277 904

Проведений аналіз операційних витрат ТДВ «СК «Гардіан» свідчить про підвищення ефективності управління операційною діяльністю компанії у 2024 році. Загальний обсяг операційних витрат скоротився з 725 910 тис. грн у 2023

році до 551 994 тис. грн у 2024 році, що свідчить про оптимізацію витрат та більш раціональне використання ресурсів у процесі здійснення операційної діяльності. Найбільше скорочення спостерігається за статтею інших операційних витрат, обсяг яких зменшився на 210 732 тис. грн, що позитивно характеризує систему контролю та управління витратами підприємства.

Водночас у 2024 році відбулося збільшення витрат на оплату праці з 25 107 тис. грн до 44 097 тис. грн, амортизації — з 8 820 тис. грн до 18 949 тис. грн та матеріальних затрат — з 3 314 тис. грн до 10 248 тис. грн. Це може свідчити про розширення операційної діяльності, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня кадрового забезпечення компанії. Загалом результати аналізу свідчать про достатньо ефективне управління системою операційного менеджменту ТДВ «СК «Гардіан», спрямоване на оптимізацію витрат і підвищення результативності діяльності підприємства.

Розрахуємо показники ефективності реалізації системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» у 2022-2024 роках (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності операційної діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» у 2022-2024 роках

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Рентабельність активів, %	1,85	0,07	0,7	-1,15
Рентабельність власного капіталу, %	5,31	0,23	1,95	-3,36
Рентабельність операційної діяльності, %	-2,18	-3,38	-6,24	-4,06
Частка чистого прибутку у чистих зароблених страхових преміях, %	1,67	0,07	0,73	-0,94
Коефіцієнт операційних витратомісткості	0,93	0,66	0,59	-0,34
Коефіцієнт фінансової автономії	0,35	0,3	0,36	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,65	0,7	0,64	-0,01

Проведені розрахунки свідчать, що діяльність ТДВ «СК «Гардіан» у 2022–2024 роках характеризувалася неоднозначною динамікою показників ефективності операційної діяльності. Незважаючи на зростання обсягів чистих зароблених страхових премій у 2024 році порівняно з 2022 роком на 157 622 тис. грн, показники рентабельності мають тенденцію до зниження, що пов'язано зі скороченням прибутковості діяльності та від'ємним фінансовим результатом від операційної діяльності.

Водночас позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта операційних витратомісткості з 0,93 у 2022 році до 0,59 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності управління операційними витратами підприємства. Крім того, коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році зріс до 0,36, що характеризує достатній рівень фінансової стійкості компанії та її здатність забезпечувати діяльність за рахунок власного капіталу.

Висновки до другого розділу

Проведено аналіз загальної діяльності ТДВ «СК «Гардіан» та досліджено особливості функціонування системи операційного менеджменту компанії. Встановлено, що страхова компанія характеризується стабільним розвитком та значними масштабами діяльності на страховому ринку. Аналіз структури страхових премій показав, що найбільшу частку у формуванні доходів компанії займають ОСЦПВ та «Зелена картка», що свідчить про спеціалізацію компанії у сфері автострахування та активне здійснення страхових операцій.

У процесі дослідження проаналізовано фінансовий стан та структуру активів і пасивів ТДВ «СК «Гардіан» за 2022–2024 роки. Встановлено, що загальний обсяг активів компанії збільшився з 702 547 тис. грн у 2022 році до 980 307 тис. грн у 2024 році, а власний капітал зріс на 105 305 тис. грн і у 2024 році становив 350 331 тис. грн. Важливу частку у структурі пасивів займають страхові резерви, які збільшилися на 172 325 тис. грн, що свідчить про

зростання обсягів страхової діяльності та підвищення рівня платоспроможності компанії. Крім того, у 2024 році спостерігалось скорочення операційних витрат до 551 994 тис. грн, що позитивно характеризує систему управління операційною діяльністю підприємства.

Здійснено оцінку показників ефективності операційної діяльності компанії. Встановлено, що у 2024 році чисті зароблені страхові премії становили 936 482 тис. грн, а чистий прибуток — 6 829 тис. грн. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності залишався від'ємним і становив -58 431 тис. грн, що свідчить про наявність окремих проблем у системі операційного менеджменту. Разом із тим позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта операційних витратомісткості та підвищення рівня фінансової автономії компанії, що характеризує достатньо ефективне управління ресурсами та стабільність функціонування ТДВ «СК «Гардіан» в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи операційного менеджменту та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції на страховому ринку, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічної ситуації, зростання операційних ризиків та зміни потреб споживачів вимагають від страхових компаній постійного вдосконалення операційної діяльності та впровадження сучасних підходів до управління. Саме ефективна система операційного менеджменту дозволяє забезпечити оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів та покращення якості страхових послуг.

Для ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» питання вдосконалення системи операційного менеджменту є особливо актуальним, оскільки від ефективності управління операційними процесами залежить рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільності діяльності компанії. Проведений у другому розділі аналіз показав наявність як позитивних тенденцій розвитку компанії, так і окремих проблем у сфері управління операційною діяльністю, зокрема необхідність підвищення ефективності операційних процесів, оптимізації витрат, удосконалення системи управління ресурсами та впровадження сучасних цифрових технологій. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні практичних напрямів удосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан», спрямованих на забезпечення ефективного функціонування компанії в сучасних умовах господарювання.

Основними напрямками вдосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» на нашу думку повинні бути ті що подані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Напрями покращення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»

Джерело: згруповано автором за даними [18; 19; 27]

Одним із ключових напрямів удосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» є впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизація операційної діяльності. В сучасних умовах цифровізація дозволяє значно підвищити ефективність управління операційними процесами, скоротити час обробки інформації, мінімізувати операційні помилки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Автоматизація операційних процесів також сприяє зниженню рівня операційних витрат та підвищенню продуктивності праці працівників

компанії. Основними напрямками цифровізації діяльності компанії можуть бути:

- впровадження сучасних CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами;
- автоматизація процесів укладання страхових договорів;
- використання електронного документообігу;
- цифровізація процесів врегулювання страхових випадків;
- використання аналітичних програм для оцінки ризиків та контролю операційної діяльності.

Управління витратами ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції на страховому ринку, втрати частини клієнтів та підвищення вартості страхових послуг повинно бути орієнтоване на оптимізацію операційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості компанії. В умовах господарювання важливого значення набуває формування ефективної операційної стратегії, яка повинна забезпечувати раціональне використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності управління операційними процесами та збереження конкурентних позицій страхової компанії на ринку. На нашу думку, така операційна стратегія ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» повинна включати:

- постійний моніторинг та аналіз операційних витрат компанії;
- оптимізацію адміністративних та управлінських витрат;
- скорочення непродуктивних витрат і дублювання операційних процесів;
- автоматизацію частини операційної діяльності та цифровізацію процесів обслуговування клієнтів;
- удосконалення системи бюджетування та фінансового планування;
- підвищення ефективності використання трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів;
- впровадження сучасних методів контролю операційної діяльності;

- оптимізацію процесів врегулювання страхових випадків;
- підвищення ефективності управління страховими ризиками;
- формування гнучкої системи реагування на зміни зовнішнього середовища та кризові виклики.

Підвищення ефективності управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» повинно базуватися на формуванні ефективної системи стимулювання праці, яка буде спрямована на покращення взаємодії між працівниками компанії та клієнтами, підвищення якості страхового обслуговування й результативності операційної діяльності. Доцільно впроваджувати систему преміювання за якість обслуговування клієнтів, швидкість врегулювання страхових випадків, ефективність виконання операційних завдань та досягнення встановлених показників діяльності. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращенню репутації страхової компанії та забезпеченню більш ефективного функціонування системи операційного менеджменту.

Одним із важливих напрямів покращення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» є удосконалення системи управління якістю страхових послуг. Високий рівень якості обслуговування клієнтів формує позитивну ділову репутацію страхової компанії, підвищує рівень довіри споживачів та забезпечує стабільність її діяльності на страховому ринку. Для страхової компанії важливого значення набуває не лише процес надання страхових послуг, а й швидкість прийняття рішень, оперативність врегулювання страхових випадків, якість консультативного супроводу та ефективність взаємодії з клієнтами.

На нашу думку, ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» доцільно посилити контроль якості обслуговування клієнтів, удосконалити систему оцінювання рівня задоволеності страхувальників, скоротити терміни розгляду страхових звернень та впровадити сучасні цифрові канали комунікації з клієнтами. Крім того, важливим є формування системи постійного аналізу скарг і пропозицій клієнтів, що дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та

підвищувати ефективність операційних процесів компанії. Це також сприятиме покращенню якості обслуговування страхувальників, підвищенню рівня довіри клієнтів та формуванню позитивної репутації компанії на страховому ринку. Водночас систематичний аналіз зворотного зв'язку дозволить ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» оперативно реагувати на потреби клієнтів, удосконалювати страхові продукти та підвищувати рівень конкурентоспроможності компанії.

Ефективність функціонування системи операційного менеджменту значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, рівня інформаційного забезпечення та якості прийняття управлінських рішень. Для страхової компанії важливого значення набуває своєчасне отримання інформації про страхові операції, фінансові результати, клієнтську базу, рівень ризиків та ефективність роботи окремих структурних підрозділів. Недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення може призводити до зниження оперативності управління, втрати частини клієнтів та погіршення результативності операційної діяльності.

З метою покращення інформаційно-аналітичного забезпечення ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» доцільно:

- впровадити єдину систему обробки та аналізу операційної інформації;
- удосконалити систему внутрішньої звітності та контролю операційних показників;
- використовувати сучасні аналітичні програми для оцінювання результативності діяльності;
- забезпечити інтеграцію інформаційних потоків між структурними підрозділами компанії;
- посилити рівень інформаційної безпеки та захисту даних клієнтів;
- розширити використання цифрових сервісів для комунікації з клієнтами та партнерськими організаціями.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан». Встановлено, що підвищення ефективності операційної діяльності страхової компанії потребує комплексного підходу до управління операційними процесами, ресурсами, персоналом та інформаційним забезпеченням. Запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на підвищення результативності діяльності компанії, оптимізацію операційних витрат, покращення якості страхових послуг та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» на страховому ринку.

У процесі дослідження визначено, що важливими напрямками покращення системи операційного менеджменту є цифровізація операційних процесів, удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості страхових послуг та розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності компанії. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень продуктивності операційної діяльності, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільний розвиток ТДВ «Страхова компанія «Гардіан».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти системи операційного менеджменту підприємства та обґрунтовано її роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Встановлено, що система операційного менеджменту є важливою складовою управління підприємством, оскільки забезпечує організацію операційної діяльності, координацію внутрішніх процесів, раціональне використання ресурсів та підвищення результативності діяльності. У роботі узагальнено сутність операційного менеджменту, визначено основні елементи, функції, властивості, сучасні підходи та методи управління операційною діяльністю підприємства. Досліджено, що ефективність операційного менеджменту безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, якість продукції та послуг, а також фінансові результати діяльності. Крім того, встановлено, що сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення операційних процесів та адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження проведено аналіз діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан» та оцінено ефективність функціонування системи операційного менеджменту компанії. Встановлено, що протягом 2022–2024 років компанія характеризувалася позитивною динамікою розвитку, зростанням активів з 702 547 тис. грн до 980 307 тис. грн, збільшенням власного капіталу до 350 331 тис. грн та зростанням обсягів страхових резервів до 606 604 тис. грн. Аналіз показав, що найбільшу частку страхових премій формують ОСЦПВ та «Зелена картка», що визначає основну спеціалізацію страхової компанії. Водночас у діяльності компанії виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з від'ємним фінансовим результатом від операційної діяльності та необхідністю підвищення ефективності управління операційними процесами. Також встановлено тенденцію до оптимізації операційних витрат та покращення структури пасивів компанії, що позитивно

впливає на її фінансову стійкість. Проведений аналіз показників ефективності діяльності дозволив визначити основні напрями вдосконалення системи операційного менеджменту страхової компанії.

За результатами проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи операційного менеджменту ТДВ «Страхова компанія «Гардіан», серед яких: цифровізація та автоматизація операційних процесів, оптимізація управління операційними витратами, підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення системи управління якістю страхових послуг та розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності компанії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню якості страхових послуг, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку ТДВ «Страхова компанія «Гардіан». Запропоновані напрями вдосконалення можуть бути використані компанією для підвищення результативності операційних процесів та забезпечення більш ефективного використання ресурсів. Практичне впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності страхової компанії та зміцненню її позицій на страховому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. К. : КНЕУ, 2015. 502 с.
2. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 128 с.
3. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
4. Єрмошенко А. М., Комарницький В. І. Стратегічний операційний менеджмент : монографія. Львів : Магнолія, 2020. 344 с.
5. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник / М.М. Іванов, П.В. Комазов К. : «Центр учбової літератури», 2012. 368 с.
6. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
7. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13>
8. Кудінова С. І., Соколенко В. І. Управління операціями в сфері послуг : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
9. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2017. 124 с.
10. Левицький В.В. Л-37 Операційний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 50 с.
11. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент

- організацій» денної та заочної форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр». Харків: УПА, 2011. 247 с.
12. Лисенко Т. І., Мироненко М. А., Усіченко І. В., Алексеєнко І. А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Ч. II. Дніпро : НМетАУ, 2021. 67 с.
 13. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент : конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент». К. : МАУП, 2007. 128 с.
 14. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2019. 226 с.
 15. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Операційний менеджмент» студентами заочної форми навчання з напряму підготовки 6.030601 / уклад. О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2012. 45 с.
 16. Методичні вказівки до самостійних робіт з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2024. 40 с.
 17. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами : підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
 18. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т бізнес-освіти. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2016. – 197 с.
 19. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
 20. Операційний менеджмент: навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 222 с.

21. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
22. Операційний менеджмент: практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П. В., Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
23. Операційний менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – [Видання 2-ге, доповнене і перероблене]. Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с.
24. Операційний менеджмент (частина 1) : навчальний посібник / Л. Я. Балаш та ін. Львів : Видавництво Репроцентр захід, 2023. 194 с.
25. Операційний менеджмент : методичні рекомендації для практичних та семінарських занять / уклад. : С. С. Ткачова, Е. І. Андріюк. Харків : ХДУХТ, 2018. 61 с.
26. Покропивний С. Ф., Соколов В. В. Управління виробництвом : підручник. Київ : Лібра, 2017. 512 с.
27. Пономаренко В. С., Коляда Т. А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2016. 320 с.
28. Сидоров В. В., Ткачук І. С. Менеджмент проєктів: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 312 с.
29. Сідоренко Н. В., Кириленко В. А. Управління операціями: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2017. 296 с.
30. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.
31. Степанова О. О., Заболотна В. О. Управління виробничими запасами: навчальний посібник. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2020. 240 с.
32. Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Гардіан». Офіційний сайт. URL: <https://grdn.com.ua/>

33. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К: Академвидав. 2013. 348 с.
34. Шевченко Н. В, Пушак Я. Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С.83-88
35. Шевченко Н., Копитко М. Управління проєктами як складова операційного менеджменту та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. № 70 (2), 2025. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>
36. Шевченко Н.В. Фактори впливу на операційну стратегію підприємств в умовах війни та економічної кризи. ІХ Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків 06-07 березня 20205 року), 2025. С.730-731
37. Щукін І. В., Білоконь С. П. Управління якістю: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 400 с.
38. Яременко В. М., Коваленко І. В. Менеджмент операцій: навчальний посібник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2018. 312 с.

Додатки