

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<u>ННІ економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Управління бізнесом</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

	<u>Сисоєва Данила Олеговича</u> (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)	
на тему	<u>Управління підприємством на базі збалансованої системи показників</u> (повна назва теми)	
за матеріалами	<u>ПрАТ «СГ «ТАС»</u> (повна назва бази дослідження)	
науковий керівник	<u>к.е.н., доцент</u> (наук. ступінь, вчене звання)	<u>Петришина Т.О.</u> (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри

(підпис)

д.соц.н., професор

Наук. ступінь, вчене звання

Г.І.Андрущенко

Ініціали, прізвище

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет *ННІ економіки та бізнес-освіти*

Кафедра *Управління бізнесом*

Спеціальність *073 Менеджмент*

Форма навчання *денна*

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«28» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи «Управління підприємством на базі збалансованої системи показників» _____

Керівник роботи *Петрішина Т.О., к.е.н., доцент*

затвердені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. *Теоретико-методичні основи збалансованої системи показників в управлінні підприємством*

Розділ 2. *Оцінка стану управління ПрАТ «СГ «ТАС»*

Розділ 3. *Шляхи вдосконалення управління ПрАТ «СГ «ТАС» на базі збалансованої системи показників*

Об'єкт дослідження: *система управління ПрАТ «СГ «ТАС».*

Предмет дослідження: *збалансована система показників та її використання в стратегічному управлінні компанією*

Мета кваліфікаційної роботи: *оцінка стану управління діяльністю досліджуваної компанії та розробка напрямів вдосконалення управління на базі збалансованої системи показників з урахуванням сучасних викликів і можливостей цифровізації*

5. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	<i>Виконано</i>
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	<i>Виконано</i>
3.	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4.	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	<i>Виконано</i>

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Петрішина Т.О.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Сисоєв Д.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сисоєв Д.О. Управління підприємством на базі збалансованої системи показників. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена вирішенню теоретичних та практичних питань управління підприємством на основі збалансованої системи показників. Визначено поняття, принципи та структуру збалансованої системи показників, а також методологічні аспекти її впровадження. Досліджено переваги та обмеження збалансованої системи показників у контексті цифровізації бізнесу.

На прикладі ПрАТ «СГ «ТАС» проаналізовано стан управління компанією, зокрема надано організаційно-економічну характеристику, проведено оцінку корпоративного управління та методів управління ризиками, а також проаналізовано діяльність базового страховика за ключовими показниками в розрізі складових збалансованої системи показників. Виявлено проблеми, які впливають на ефективність управління компанією та її конкурентоспроможність.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління ПрАТ «СГ «ТАС» на основі збалансованої системи показників, зокрема інтеграцію цифрових технологій, таких як штучний інтелект, для автоматизації процесів управління, підвищення фінансової ефективності та покращення клієнтського досвіду.

Ключові слова: управління підприємством, збалансована система показників, цифровізація, штучний інтелект, корпоративне управління, управління ризиками.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Поняття, принципи та структура збалансованої системи показників	10
1.2. Методологічні підходи до впровадження збалансованої системи показників	17
1.3. Методи управління підприємством на основі збалансованої системи показників	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СГ «ТАС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «СГ «ТАС»	27
2.2. Оцінка корпоративного управління та методів управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС»	38
2.3. Використання ключових показників діяльності в управлінні ПрАТ «СГ «ТАС»	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СГ «ТАС» НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	54
3.1. Переваги та обмеження збалансованої системи показників у контексті цифровізації бізнесу	54
3.2. Розробка ефективної стратегії управління ПрАТ «СГ «ТАС» за допомогою збалансованої системи показників	58
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6

80

84

ВСТУП

У сучасних умовах економічних викликів і цифрової трансформації, управління підприємством стає все більш складним і потребує новітніх підходів до оцінки, планування та реалізації стратегічних цілей. Особливого значення набуває впровадження збалансованої системи показників (ЗСП), яка дозволяє інтегрувати ключові аспекти діяльності компанії, оцінювати її результативність і забезпечувати стійкий розвиток. ЗСП є інноваційним інструментом управління, який дозволяє узгоджувати стратегічні цілі підприємства з конкретними вимірюваними показниками.

ПрАТ «СГ «ТАС» є однією з провідних страхових компаній України, яка активно адаптує свою діяльність до сучасних вимог ринку. Постійні зміни в регуляторному середовищі, збільшення конкурентного тиску та необхідність оперативного реагування на запити клієнтів створюють потребу у вдосконаленні стратегічного управління компанією. Впровадження ЗСП у діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» сприятиме посиленню її конкурентоспроможності, підвищенню якості обслуговування клієнтів і забезпеченню фінансової стійкості.

Проблематика теорії та практики управління підприємствами на основі збалансованої системи показників широко розглядалася в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, значний внесок у розвиток теоретичних засад зробили Каплан Р., Нортон Д., Нівен П., Сміт М., а також українські дослідники, такі як Шишмарьова О., Куліш Г., Мельникова К., Пан Л. Проте питання практичної реалізації ЗСП у діяльності страхових компаній залишається недостатньо вивченим, особливо в контексті адаптації до сучасних умов цифровізації та високої динаміки ринкового середовища.

Потребують уточнення методологічні аспекти інтеграції ЗСП в управління страховими компаніями з урахуванням їхніх специфічних особливостей, таких як управління страховими резервами, оцінка ризиків і клієнтський сервіс. Крім того, актуальними є дослідження щодо використання

цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, для автоматизації процесів і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Метою роботи є оцінка стану управління діяльністю досліджуваної компанії та розробка напрямів вдосконалення управління на базі збалансованої системи показників з урахуванням сучасних викликів і можливостей цифровізації.

Для досягнення мети передбачається вирішення наступних завдань:

дослідити теоретико-методичні основи збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством;

надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «СГ «ТАС»;

проаналізувати корпоративне управління та методи управління ризиками компанії;

оцінити ефективність використання ключових показників діяльності компанії;

розробити рекомендації щодо вдосконалення управління ПрАТ «СГ «ТАС» на базі ЗСП, зокрема з використанням цифрових технологій.

Предметом роботи виступає використання ЗСП у стратегічному управлінні компанією.

Об'єктом є система управління ПрАТ «СГ «ТАС».

У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, а також спеціальні методи, такі як горизонтальний та вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, методи прогнозування та графічне моделювання. Практичні розрахунки виконано з використанням сучасних цифрових інструментів.

У роботі запропоновано вдосконалення ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» через інтеграцію цифрових технологій, таких як штучний інтелект, що дозволяє автоматизувати ключові процеси управління, підвищити фінансову ефективність та покращити клієнтський досвід.

Результати роботи можуть бути використані для покращення управління вітчизняними страховими компаніями, оптимізації їх операційних процесів і

підвищення задоволеності клієнтів. Висновки й рекомендації сприятимуть впровадженню інноваційних підходів до управління в умовах цифровізації бізнесу.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Переваги та обмеження збалансованої системи показників у контексті цифровізації бізнесу» (Congress proceedings «VII International scientific congress society of ambient intelligence 2024» (Student section), Praha, OKTAN PRINT, 2024. p.220-227.)

При проведенні дослідження використовувались нормативно-правові акти, матеріали монографій, підручників, навчальних посібників, міжнародних конференцій, наукових публікацій у вітчизняній та зарубіжній літературі, періодичних виданнях, дані річної фінансової звітності підприємства, внутрішня інформація компанії, Інтернет - ресурси.

Оформлення роботи проводилося за допомогою засобів ЕОМ: текстовий редактор Word, програма Excel, OS Windows 2010, візуалізація окремих елементів за допомогою графічного редактору Canva.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, принципи та структура збалансованої системи показників

Сучасний бізнес-світ ставить перед підприємствами завдання ефективного управління в умовах жорсткої конкуренції та постійних технологічних змін. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, далі BSC або ЗСП) стала універсальним інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє поєднати довгострокові цілі зі щоденними операціями.

Передумовою створення системи Balanced Scorecard (BSC) стало прагнення керівників західних компаній посилити ефективність управління шляхом гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін: акціонерів, клієнтів, партнерів та кредиторів. Для впровадження такої багатосторонньої управлінської політики потрібна була інтегрована система, яка б охоплювала стратегічні цілі та ключові показники, забезпечуючи їх узгодженість і збалансованість у процесі оцінки та вимірювання результатів діяльності [10].

Її основна концепція, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1990-х роках, полягає у збалансуванні фінансових і нефінансових показників для забезпечення стратегічної рівноваги.

Головною метою BSC є інтеграція стратегічного бачення з повсякденними діями, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Це робить тему дослідження збалансованої системи показників актуальною для розробки нових підходів до управління підприємствами, особливо у динамічних галузях, таких як страхування.

Проте, незважаючи на широку популярність концепції BSC, в науковій літературі існує полеміка щодо її визначення. Різні автори по-різному

тракують сутність та роль системи, що призводить до множинності підходів до її впровадження. Це ускладнює розуміння універсального застосування BSC та її адаптації до специфіки окремих підприємств.

Розглянемо полеміку щодо визначення збалансованої системи показників у науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Полеміка щодо визначення збалансованої системи показників

Автор	Визначення	Особливість
Р.С. Каплан, Д.П.Нортон	Система для перетворення бачення та стратегії компанії в узгоджений набір показників ефективності	Зв'язок між стратегічними цілями та операційними показниками
П.Р.Нівен	Інструмент для узгодження бізнес-діяльності з візією та стратегією організації, покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій.	Орієнтація на підвищення взаємодії та комунікації.
М.Сміт	Стратегічний підхід до управлінського обліку, який інтегрує вимірювання ефективності та управління	Підхід, що поєднує вимірювання та управління продуктивністю в контексті стратегічного управлінського обліку
Л.В.Пан	Система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності	Підкреслює важливість комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності організації
М.Зосим	Інструмент стратегічного планування та управління, що використовується для вимірювання ефективності організації за межами традиційних фінансових показників	Підкреслює важливість оцінки ефективності за межами традиційних фінансових показників
Г.П.Куліш, В.В.Чепка	механізм управління компанією з метою реалізації стратегії її розвитку, який одночасно виступає інструментом контролю та оцінки досягнення стратегічних цілей і завдань.	Акцентує на ролі BSC у реалізації стратегії та контролі за досягненням стратегічних цілей

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [5,10,25,31,32,36]

Таким чином, проаналізувавши існуючі визначення збалансованої системи показників, можна зробити висновок, що більшість авторів акцентують увагу на її ролі як інструменту інтеграції стратегічних і операційних аспектів

діяльності організації. Виходячи з цього, запропонуємо власне визначення: збалансована система показників - це системний підхід до управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю через фінансові й нефінансові метрики, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Збалансована система показників є не лише інструментом для інтеграції стратегічних цілей із операційною діяльністю, але й ґрунтується на певних принципах, які забезпечують її ефективність. Принципи збалансованої системи показників є фундаментом для її ефективного впровадження та використання в організації. Вони забезпечують цілісність підходу та сприяють досягненню стратегічних цілей. Розглянемо основні принципи, які становлять основу ЗСП.

Таблиця 1.2

Основні принципи збалансованої системи показників

Принцип	Характеристика
Стратегічна орієнтація	ЗСП повинна відображати місію та стратегію організації, забезпечуючи зв'язок між довгостроковими цілями та повсякденною діяльністю.
Комплексність	Охоплення як фінансових, так і нефінансових показників, що дозволяє отримати повну картину ефективності організації.
Баланс між показниками	Забезпечення рівноваги між різними аспектами діяльності, такими як короткострокові та довгострокові цілі, внутрішні та зовнішні фактори, показники результату та драйвери процесів.
Причинно-наслідкові зв'язки	Визначення та розуміння взаємозв'язків між різними показниками, що дозволяє прогнозувати вплив змін в одному показнику на інші
Інтеграція	ЗСП повинна бути інтегрована в систему управління організацією, включаючи планування, бюджетування та оцінку результатів.
Гнучкість та адаптивність	Можливість адаптації ЗСП до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації
Прозорість та зрозумілість	Показники повинні бути чітко визначені, зрозумілі та доступні для всіх рівнів управління.
Орієнтація на покращення	ЗСП має стимулювати постійне вдосконалення процесів та підвищення ефективності діяльності

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [8,21]

Дотримання цих принципів сприяє ефективному впровадженню та використанню збалансованої системи показників, що, в свою чергу, підвищує

конкурентоспроможність та стійкість організації на ринку.

Проте впровадження та використання принципів ЗСП може суттєво відрізнятись залежно від специфіки галузі. У випадку страхових компаній принципи набувають особливого значення, оскільки діяльність страхових організацій характеризується високою залежністю від фінансових показників, клієнтського сервісу та управління ризиками. Розглянемо, які принципи ЗСП найбільш актуальні для страхових компаній та як вони сприяють досягненню їх стратегічних цілей (додаток Б).

Розглянуті принципи підкреслюють важливість комплексності, стратегічної орієнтації та інтеграції. Для реалізації цих принципів необхідно визначити чітку структуру ЗСП, яка включає ключові елементи та взаємозв'язки між ними.



Рис.1.1. Складові ЗСП

Примітка. Джерело: [8]

Як було зазначено вище, розробниками ЗСП були Р.Каплан та Д.Нортон (1990 р.). У той період компанії здебільшого орієнтувалися на фінансові показники як основний інструмент оцінки ефективності бізнесу. Однак, на думку авторів концепції, цього підходу недостатньо для повноцінної реалізації стратегії, особливо у довгостроковій перспективі. З метою забезпечення

балансу було запропоновано доповнити фінансові показники трьома додатковими напрямками: внутрішні бізнес-процеси, показники взаємодії з клієнтами, а також аспекти навчання і інновацій. Усі ці чотири напрями, працюючи в єдності, дозволяють компанії ефективно досягати своїх стратегічних цілей [8].

Взаємозв'язок показників збалансованої системи можна простежити на конкретних прикладах, розглядаючи їх через чотири ключові перспективи.

1. Фінанси. Фінансові показники відіграють центральну роль у визначенні результативності діяльності компанії з точки зору власників або акціонерів. Вони поділяються на дві групи: показники, що спрямовані на зростання доходів, та показники, орієнтовані на зниження витрат. Наприклад, дохідність можна підвищувати через збільшення виручки, а скорочення витрат реалізується через оптимізацію товарних запасів, зменшення постійних і змінних витрат. Серед основних фінансових метрик: виручка, прибуток, рентабельність, ЕВІТ, ЕВІТДА, частка ринку тощо.

2. Клієнти. Фінансові цілі неможливо досягти без належної роботи з клієнтами. Важливо визначити показники, які відображають задоволення потреб клієнтів і впливають на їхню лояльність. Наприклад, задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS), кількість скарг, частка повторних покупок є ключовими показниками, які демонструють успішність взаємодії з клієнтами.

3. Внутрішні бізнес-процеси. Ефективність внутрішніх бізнес-процесів безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів якістю продукції чи послуг. Для оцінки ефективності таких процесів використовуються показники продуктивності праці (наприклад, продуктивність на одиницю), рівень браку (% браку), тривалість виробничого циклу та інші. Їхня оптимізація дозволяє досягти конкурентних переваг і забезпечити стабільність.

4. Навчання та інновації. Розвиток персоналу та впровадження інновацій є критично важливими для підтримки високого рівня ефективності бізнесу. Наприклад, кількість годин навчання на одного співробітника, рівень

задоволеності працівників, частка плинності кадрів, швидкість розробки нових продуктів та їх кількість є показниками, що відображають здатність компанії до адаптації та інноваційного розвитку. Вони забезпечують успіх у внутрішніх бізнес-процесах і сприяють досягненню стратегічних цілей [8].

Універсальні складові збалансованої системи показників, такі як фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та інновації, є основою для побудови стратегічного управління будь-якої організації. Проте для страхових компаній ключовим фактором є врахування галузевої специфіки, яка включає фінансову стабільність, управління ризиками та ефективність обслуговування клієнтів.

Для розуміння реалізації фінансової складової бізнес-стратегії в страхових компаніях наведемо приклад типового підходу, відображеного у додатку В.

Наведена таблиця демонструє ключові напрями реалізації фінансової складової бізнес-стратегії для страхової компанії. Досягнення довгострокової фінансової стійкості є пріоритетним завданням для організацій цього типу. Особлива увага приділяється таким аспектам, як забезпечення високої рентабельності активів, контроль за витратами, моніторинг інвестиційної діяльності та підвищення присутності на ринку.

Важливими елементами реалізації стратегії є формулювання чітких цілей, розробка відповідних показників, визначення ключових задач і впровадження ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє страховим компаніям забезпечити конкурентоспроможність і фінансову стабільність в умовах постійних змін зовнішнього середовища

Таким чином, ці чотири складові - фінанси, клієнти, бізнес-процеси та навчання з інноваціями - взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Їхня узгодженість є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглянуті аспекти структури збалансованої системи показників ілюструють її комплексність і багатовимірність. Однак, як і будь-який управлінський інструмент, ЗСП має свої переваги та недоліки, які необхідно

враховувати під час її впровадження та використання. Аналіз цих характеристик дозволить глибше зрозуміти потенціал ЗСП, а також ризики, які можуть виникнути під час її адаптації до специфіки діяльності організації.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки збалансованої системи показників

Переваги	
Перевага	Зміст
Стратегічна орієнтація	ЗСП дозволяє зв'язати довгострокові стратегічні цілі організації з операційною діяльністю, що забезпечує цілісність підходу
Комплексність оцінки	Включення фінансових та нефінансових показників дозволяє оцінювати всі аспекти діяльності організації
Поліпшення комунікації	Інтеграція ЗСП сприяє покращенню внутрішньої та зовнішньої комунікації організації
Підвищення прозорості	ЗСП забезпечує кращий контроль та прозорість у процесі реалізації стратегії
Орієнтація на розвиток	ЗСП допомагає підприємствам виявляти проблемні області та можливості для покращення
Недоліки	
Недолік	Зміст
Складність впровадження	Впровадження ЗСП вимагає значних ресурсів, часу та змін у корпоративній культурі.
Залежність від якісних даних	Ефективність ЗСП значно залежить від доступності та точності даних
Можливість суб'єктивізму	Вибір показників та їх пріоритетів може бути суб'єктивним, що впливає на точність оцінки
Складність адаптації	ЗСП потребує адаптації до специфіки конкретної організації, що може ускладнювати її використання.
Ризик перевантаження	Надмірна кількість показників може ускладнити аналіз і знизити ефективність системи

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [21,4,36]

Збалансована система показників є потужним інструментом стратегічного управління, який забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових показників, що дозволяє організації ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі. Її переваги, такі як стратегічна орієнтація, комплексність оцінки та покращення комунікації, роблять ЗСП надзвичайно корисною для сучасного бізнесу.

Однак, для успішного впровадження ЗСП необхідно враховувати її недоліки, серед яких складність адаптації, залежність від якісних даних та ризик перевантаження показниками. Це вимагає ретельного підходу до вибору

метрик, налаштування процесів збору даних і адаптації системи до специфіки організації.

Таким чином, ефективне впровадження ЗСП залежить від здатності організації збалансувати переваги системи з вирішенням її потенційних недоліків, що стане основою для підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Методологічні підходи до впровадження збалансованої системи показників

Впровадження збалансованої системи показників є складним і багатовимірним процесом, який вимагає інтеграції стратегічних і операційних аспектів управління. Для успішного впровадження ЗСП необхідно дотримуватись певної послідовності етапів, враховуючи специфіку організації та її стратегічні цілі.

Методологія впровадження ЗСП базується на поетапному підході, який забезпечує її ефективність та адаптацію до потреб організації. Основні етапи впровадження представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні етапи впровадження ЗСП

Етап	Зміст
1.Визначення стратегії	Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей організації.
2. Розробка показників	Визначення фінансових і нефінансових показників, що відповідають стратегічним цілям.
3. Побудова карти стратегій	Візуалізація взаємозв'язків між показниками через стратегічну карту.
4. Інтеграція з операційними процесами	Включення ЗСП у щоденні процеси, такі як планування, бюджетування та управління проектами.
5. Впровадження системи моніторингу	Розробка дашбордів і звітів для відстеження прогресу та коригування дій.
6. Оцінка та вдосконалення	Аналіз ефективності впровадження ЗСП, внесення змін і вдосконалення системи.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [8,21,35,36]

Розглянуті етапи впровадження збалансованої системи показників

відображають логічну послідовність дій, які забезпечують адаптацію цього інструменту до стратегічних і операційних цілей організації. Кожен з етапів є важливим для формування інтегрованої системи управління, яка враховує ключові аспекти діяльності: фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та інновації.

Однак вибір методології впровадження має не менше значення, ніж чітке дотримання етапів. Методологічні підходи визначають спосіб розподілу відповідальності, рівень залученості персоналу, а також інтеграцію ЗСП у корпоративну культуру. Розглянемо основні методологічні підходи до впровадження ЗСП, їх переваги та виклики.

Різноманітність організаційних структур і корпоративних культур вимагає застосування різних підходів до впровадження збалансованої системи показників. Вибір підходу залежить від особливостей управління в компанії, ступеня залученості персоналу та рівня централізації ухвалення рішень. У практиці управління виділяють три основні підходи до впровадження (рис.1.2).

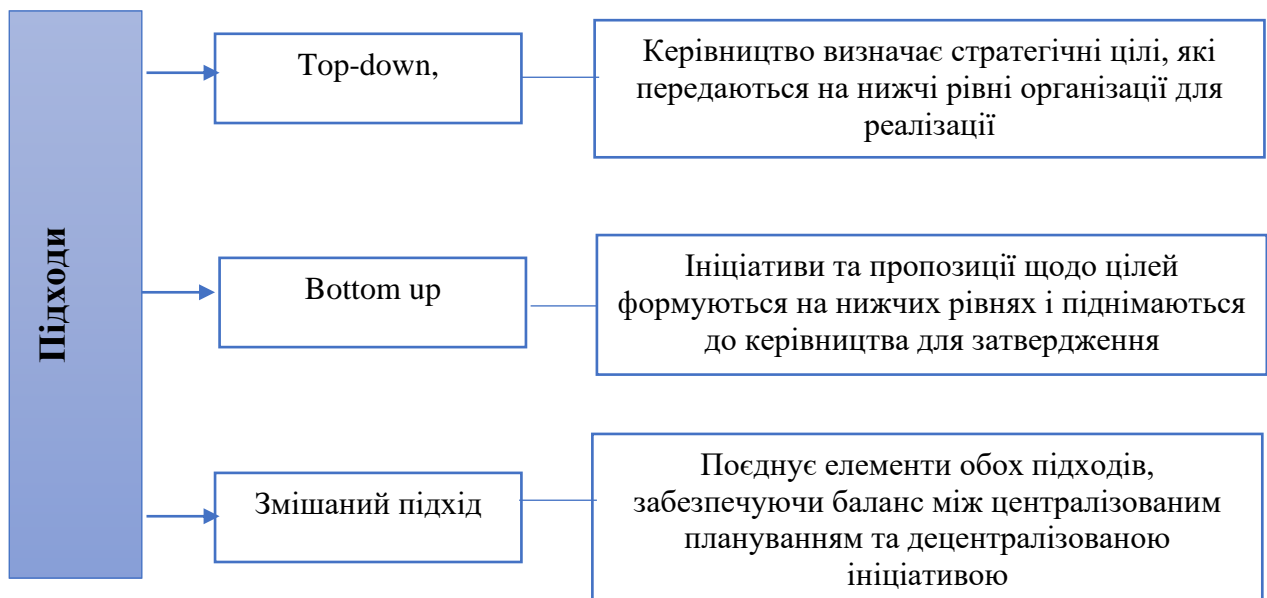


Рис. 1.2. Методологічні підходи до впровадження ЗСП

Примітка. Джерело: сформовано автором з використанням [3,25,31,35]

Кожен із методологічних підходів до впровадження збалансованої системи показників має свої переваги та недоліки, які визначають його ефективність у конкретному організаційному контексті. Розуміння цих особливостей дозволяє зробити обґрунтований вибір найбільш придатного підходу для впровадження ЗСП в залежності від стратегічних цілей, корпоративної культури та рівня залученості працівників. Розглянемо основні переваги та недоліки кожного підходу в порівняльному аспекті.

Таблиця 1.5

Порівняння методологічних підходів до впровадження ЗСП

Підхід	Переваги	Недоліки
Top-down	Чітке спрямування, узгодженість зі стратегією.	Можлива низька залученість працівників.
Bottom-up	Висока залученість персоналу, врахування місцевих умов.	Ризик невідповідності загальній стратегії.
Змішаний підхід	Гнучкість, адаптивність, баланс інтересів.	Складність координації, потреба в додаткових ресурсах.

Примітка. Джерело: сформовано автором з використанням [3,25,31,35]

Розглянуті методологічні підходи демонструють, що вибір методу впровадження ЗСП залежить від багатьох факторів, зокрема рівня централізації управління, корпоративної культури та ступеня залученості персоналу.

Топ-даун підхід забезпечує чітке спрямування й узгодженість із загальною стратегією, але може обмежувати ініціативність співробітників. Боттом-ап підхід, навпаки, сприяє активному залученню працівників і врахуванню локальних умов, але не завжди відповідає загальній стратегії організації. Змішаний підхід є оптимальним для більшості організацій, оскільки поєднує переваги обох підходів, однак вимагає додаткових ресурсів для координації та впровадження. Таким чином, ефективність вибору підходу до впровадження ЗСП визначається потребами організації, її стратегічними цілями та готовністю до змін.

Важливим інструментом впровадження збалансованої системи показників у діяльність страхової компанії є стратегічна карта, яка дозволяє візуалізувати

взаємозв'язок між різними аспектами діяльності компанії та її стратегічними цілями. У додатку Г наведено приклад стратегічної карти, що відображає процес формування та збільшення прибутку від операційної (страхової) діяльності для типової страхової компанії.

Стратегічна карта виконує функцію інтеграції всіх ключових складових ЗСП, включаючи фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Вона демонструє причинно-наслідкові зв'язки між різними стратегічними цілями, забезпечуючи чітке розуміння того, які дії потрібно реалізувати для досягнення результатів на кожному рівні. Зокрема, карта допомагає узгодити окремі ініціативи та підрозділи компанії з її загальною стратегією [15].

Стратегічна карта може відображати як комплекс стратегій страхової компанії, так і окремі напрями, що мають особливу важливість для реалізації стратегічних цілей. Одним із таких ключових напрямів є формування прибутку від операційної діяльності. У наведеній карті цей аспект представлено через послідовність цілей і дій, які включають збільшення доходів, розширення клієнтської бази, підвищення ефективності розробки страхових продуктів та мотивацію працівників.

Цей підхід дозволяє страховим компаніям, таким як СК ТАС, оптимізувати свої процеси, покращувати клієнтський досвід і забезпечувати фінансову стабільність, що є ключовим завданням для ефективного управління в умовах сучасного ринку.

Другий етап впровадження збалансованої системи показників передбачає визначення групою експертів кількісних та якісних показників у межах кожної складової BSC. Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує чітке формулювання критеріїв оцінки ефективності діяльності організації. Важливо відзначити, що не всі процеси на підприємстві піддаються кількісному вимірюванню, і в таких випадках ключовим є використання якісних показників.

У додатку Д представлено приклад визначених показників, які охоплюють всі основні складові BSC: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-

процеси, навчання та розвиток. Наведені дані демонструють, як ці показники використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів, рівня задоволеності клієнтів, продуктивності працівників і фінансових результатів. Цей підхід дозволяє інтегрувати стратегічні цілі в операційну діяльність організації, що є основою для досягнення стійких конкурентних переваг.

1.3. Методи управління підприємством на основі збалансованої системи показників

Збалансована система показників є ефективним інструментом стратегічного управління підприємством, що дозволяє трансформувати місію та стратегію організації в конкретні, вимірювані цілі та показники. Впровадження ЗСП передбачає використання різних методів управління, які забезпечують досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Збалансована система показників є ключовим інструментом для інтеграції стратегічного та операційного управління. Вона дозволяє організаціям деталізувати свої довгострокові цілі у вигляді конкретних завдань для кожного підрозділу або працівника. Завдяки такій інтеграції забезпечується узгодженість дій між рівнями управління, що сприяє досягненню загальної стратегії підприємства.

Однією з ключових переваг ЗСП є можливість поєднання фінансових і нефінансових показників. Це дозволяє організації не лише оцінювати свої результати за допомогою фінансових метрик, а й враховувати якісні аспекти діяльності, такі як задоволеність клієнтів, якість обслуговування, продуктивність працівників та інноваційний потенціал. Таким чином, ЗСП надає більш повну картину ефективності організації.

Для ефективного впровадження ЗСП необхідно не лише адаптувати організаційну структуру до нових вимог, а й забезпечити належну підготовку персоналу. Керівництво повинно відігравати активну роль, стимулюючи

співробітників до реалізації стратегічних завдань. Також важливо впроваджувати системи моніторингу, які дозволяють відстежувати прогрес у досягненні цілей та коригувати стратегію у разі змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі [6].

Для реалізації збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління використовуються різноманітні методи, які забезпечують комплексний підхід до оцінки ефективності підприємства. Ці методи включають як фінансові, так і нефінансові показники, дозволяючи оцінювати різні аспекти діяльності організації. У таблиці 1.6 наведено основні методи управління на основі ЗСП.

Таблиця 1.6

Основні методи управління на основі ЗСП

Метод	Зміст	Приклади застосування
Метод фінансових показників	Використання традиційних фінансових метрик для оцінки рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості.	Рентабельність активів (ROA), коефіцієнти ліквідності.
Метод оцінки клієнтів	Включає показники задоволеності клієнтів, їхньої лояльності та частки ринку.	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS).
Метод внутрішніх бізнес-процесів	Зосереджений на оптимізації процесів усередині компанії, таких як якість продукції, швидкість процесів.	Час виробничого циклу, продуктивність праці.
Метод навчання та розвитку	Спрямований на розвиток компетенцій працівників, інноваційність та адаптацію до змін.	Кількість годин навчання на одного працівника, рівень мотивації персоналу.
Метод контролю реалізації стратегії	Передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей через аналіз ключових показників ефективності.	Побудова дашбордів, періодичні звіти про прогрес у досягненні цілей.
Метод адаптації до змін	Фокусується на здатності організації швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Перегляд стратегічної карти, оновлення системи показників.
Метод інтеграції підрозділів	Забезпечує узгодження цілей та показників різних структурних одиниць організації.	Кореляція KPI підрозділів із загальною стратегією компанії.

Примітка. Джерело: сформовано автором з використанням [6,33]

Наведена таблиця демонструє, що методи управління на основі

збалансованої системи показників охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства: фінансові показники, взаємодію з клієнтами, внутрішні процеси, розвиток персоналу та адаптацію до змін. Кожен із методів відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей, сприяючи інтеграції стратегічного й операційного управління.

Для прикладу можна детальніше розглянути особливості застосування деяких методів, зокрема їхній вплив на ефективність підприємства та приклади використання в рамках ЗСП. Так, метод контролю реалізації стратегії заснований на регулярному аналізі прогресу в досягненні стратегічних цілей, використовуючи візуальні інструменти, як-от дашборди та звіти. Цей метод забезпечує прозорість і ефективність реалізації стратегії.

Метод адаптації до змін підкреслює важливість оновлення стратегічної карти та системи показників у разі змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові виклики чи технології.

Метод інтеграції підрозділів орієнтований на забезпечення єдності дій між різними частинами організації, щоб усі працювали в одному напрямку задля досягнення стратегічних цілей.

Для більш детального розуміння, як ЗСП інтегрує різні аспекти управління, наведемо схему, яка ілюструє взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників та їхній вплив на ефективність підприємства (рис.1.3).

Наведена схема ілюструє, як різні складові збалансованої системи показників взаємодіють між собою та впливають на загальну ефективність підприємства.

Фінансова складова виступає основним критерієм оцінки результативності, оскільки включає показники, які відображають досягнення підприємством своїх економічних цілей. Водночас клієнтська складова зосереджується на формуванні задоволення та лояльності клієнтів, що безпосередньо впливає на фінансовий результат.

Внутрішні процеси забезпечують якість і ефективність операцій, створюючи основу для досягнення стратегічних цілей. Нарешті, навчання та

розвиток спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, розвиток інновацій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Цей взаємозв'язок між складовими демонструє важливість інтегрованого підходу до управління, що дозволяє підприємству не лише досягати стратегічних цілей, а й швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.



Рис.1.3. Взаємозв'язок складових ЗСП із загальною ефективністю підприємства

Примітка. Джерело: розроблено автором

Окрім розглянутих методів управління, важливо враховувати стратегічну роль збалансованої системи показників у комплексному управлінні підприємством. ЗСП дозволяє ефективно трансформувати місію та стратегію організації в конкретні вимірювані цілі та показники, що сприяє їх реалізації

[26].

ЗСП забезпечує баланс між фінансовими та нефінансовими показниками, що дозволяє оцінювати діяльність організації з різних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Це сприяє більш комплексному розумінню ефективності підприємства та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Для практичного використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні доцільно враховувати такі аспекти, наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Використання ЗСП у стратегічному управлінні підприємством

Аспект застосування	Зміст	Приклади застосування
Трансформація стратегії	Перетворення місії та стратегії організації у конкретні, вимірювані цілі та показники.	Розробка стратегічної карти для відображення причинно-наслідкових зав'язків.
Баланс показників	Узгодження фінансових та нефінансових показників для комплексної оцінки діяльності.	Показники задоволеності клієнтів у взаємозв'язку з фінансовою рентабельністю.
Адаптація до специфіки підприємства	Застосування ЗСП із врахуванням галузевих та організаційних особливостей.	Впровадження індивідуальних КРІ для різних підрозділів підприємства.
Гнучкість системи	Постійне оновлення показників відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Перевірка показників у відповідь на нові ринкові виклики чи зміни регуляторних умов.
Комплексна оцінка ефективності	Аналіз діяльності організації з чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, процеси, навчання.	Оцінка результативності програми навчання персоналу через вплив на операційні процеси.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [26]

Наведені аспекти демонструють універсальність та гнучкість ЗСП як інструменту стратегічного управління. Вони дозволяють підприємствам ефективно трансформувати свої стратегічні цілі у вимірювані результати, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Збалансована система показників є сучасним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати стратегічні цілі з операційною діяльністю. Вона базується на чотирьох ключових складових: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток, що забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності організації.

Особливістю ЗСП є її здатність узгоджувати фінансові та нефінансові показники, створюючи причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Інструменти, як-от стратегічні карти, допомагають візуалізувати ці зв'язки, полегшуючи комунікацію між підрозділами та сприяючи досягненню узгоджених результатів.

Методи управління підприємством на основі ЗСП охоплюють різноманітні аспекти, від фінансового аналізу до розвитку персоналу та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Використання цих методів дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, ЗСП є універсальним інструментом, який дозволяє підприємствам досягати балансу між стратегічними цілями та операційною діяльністю, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти їхньої роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СГ «ТАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «СГ «ТАС»

Досліджувана компанія Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (далі – ПРАТ «СГ «ТАС»)) є однією з провідних страхових компаній в Україні, що спеціалізується на наданні послуг у сфері недержавного страхування, окрім страхування життя. Компанія займає вагоме місце на ринку, пропонуючи клієнтам широкий спектр страхових продуктів, адаптованих до сучасних потреб.

Основною метою діяльності ПРАТ «СГ «ТАС» є отримання прибутку шляхом забезпечення страхового захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб. Компанія також здійснює фінансову діяльність у межах чинного законодавства та відповідно до внутрішніх нормативних документів. Це включає управління страховими резервами, які формуються з урахуванням вимог регуляторних органів і стратегічних пріоритетів організації.

Ключовим предметом діяльності страховика є проведення страхування та перестраховання, а також реалізація фінансових операцій, пов'язаних із формуванням, розміщенням і управлінням резервами. Для цього компанія має необхідні офіційні ліцензії, видані органом державного регулювання у сфері фінансових послуг.

ПРАТ «СГ «ТАС» здійснює діяльність у 38 напрямках страхування, а також пропонує клієнтам понад сотні страхових продуктів. Високий рівень доступності послуг забезпечується через розгалужену мережу офісів та точок продажу по всій Україні. Така інфраструктура дозволяє компанії охоплювати різноманітні регіони країни, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів і сприяючи розширенню її ринкових позицій [9].

У додатку Е наведена структура власності досліджуваної компанії станом на 01.01.2024 р.

Наведена схема відображає багаторівневу структуру власності ПрАТ «СГ «ТАС», яка включає як іноземних, так і національних інвесторів. Основну частку володіння мають Т.А.С. Overseas Investments Limited і Alkemi Limited, зареєстровані в Республіці Кіпр, що свідчить про інтеграцію компанії в міжнародну інвестиційну систему. Це забезпечує можливості для залучення капіталу, розширення бізнесу та доступу до нових ринків.

Важливу роль у структурі власності відіграє також ТОВ «ТАС Ессет Менеджмент», яке діє через пайовий венчурний фонд, надаючи можливість реалізувати довгострокові інвестиційні стратегії. Залучення таких фінансових механізмів сприяє підвищенню стійкості компанії на ринку страхових послуг.

Така диверсифікована структура власності дозволяє ПрАТ «СГ «ТАС» ефективно реагувати на виклики ринку, зберігати фінансову стабільність і формувати конкурентні переваги в сфері страхування.

Управління компанією здійснюється відповідно до принципів корпоративного управління, що включають чіткий розподіл повноважень між наглядовою радою та правлінням. Це сприяє прозорості прийняття рішень та ефективному контролю за діяльністю компанії. Стратегічне планування та оперативне управління базуються на сучасних методах менеджменту, що дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Завдяки ефективній організаційній структурі та професійному управлінню, ПрАТ «СГ "ТАС"» забезпечує надійний страховий захист для понад 1 мільйона клієнтів, утримуючи лідерські позиції на ринку страхових послуг України.

ПрАТ «СГ «ТАС» на протязі останніх 14 років входила до ТОП-15 страхових компаній України за показниками страхових платежів, страхових виплат і страхових резервів (табл.2.1).

Згідно з даними табл.2.1, компанія стабільно утримує високі позиції на ринку страхових послуг України, входячи до ТОП-15 за основними фінансовими показниками.

**Рейтинг ПРАТ «СГ «ТАС»» на страховому ринку України впродовж
2010- 6 міс.2023 рр.**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (6 міс)
Страхові премії	346.9	379.6	361.7	396.5	426.1	607.4	763.2	1023.9	1387.7	1815.1	2026.9	2449.5	2432.6	1454.5
позиція на ринку	11	11	13	12	10	11	9	7	5	3	3	3	3	4
Чисті страхові премії	289.5	336.6	332.8	346.1	384.4	541.2	666.6	912.1	1247.7	1649.5	1910.2	2313.6	2342.8	1387.2
позиція на ринку	8	10	12	9	7	7	6	3	3	3	3	3	3	3
Страхові виплати	126.0	181.9	194.4	174.9	176.6	212.4	262.2	371.3	545.4	726.9	887.5	1142.8	904.3	1387.2
позиція на ринку	10	7	7	6	6	11	9	7	4	3	5	3	3	3
Страхові резерви	226.0	249.0	215.5	210.5	228.7	328.7	446.9	661.8	1088.9	1380.6	1614.1	1786.7	1869.4	2032.1
позиція на ринку	9	8	9	9	12	7	6	6	4	3	2	3	4	4
в т.ч. страхові премії за видами														
ОСЦПВ ВНТЗ	135.1	173.5	152.7	141.2	140.0	171.7	207.8	290.3	481.2	604.5	716.4	857.5	846.9	496.6
позиція на ринку	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1
Зелена карта	30.4	25.9	31.4	83.7	128.7	222.9	251.2	245.1	273.0	367.4	267.3	322.8	480.8	331.5
позиція на ринку	2	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3
КАСКО	92.2	94.3	80.6	75.5	68.6	78.8	114.1	168.7	255.0	354.4	453.1	568.4	512.8	316.6
позиція на ринку	9	10	13	13	12	11	8	8	8	7	5	6	5	5
Майно (вогонь та стихія)	22.1	20.4	23.7	13.8	9.7	16.4	30.5	36.7	30.5	34.1	39.6	38.6	35.7	14.3
позиція на ринку	18	14	11	17	23	12	12	10	11	10	10	7	6	10
Майно (інші ризики)	2.8	2.7	2.5	14.8	10.0	16.7	30.8	42.0	40.5	41.4	44.1	48.5	35.5	14.5
позиція на ринку	50	55	51	26	30	18	16	11	14	14	16	14	13	12
ДМС	18.5	24.3	36.0	33.4	37.1	44.3	40.5	58.2	85.3	127.6	202.2	237.9	224.1	134.6
позиція на ринку	14	13	8	11	13	14	13	11	10	9	9	8	7	7
Туристів	6.2	7.9	9.5	9.2	10.1	16.3	30.7	49.5	79.0	90.5	84.1	107.2	81.9	134.6
позиція на ринку	9	9	10	10	10	9	6	4	4	6	4	7	5	7

Примітка. Джерело: [9]

Аналіз страхових премій за видами свідчить про значний вклад ОСЦПВ ВНТЗ, «Зеленої карти» та КАСКО, які становлять основну частку страхових премій компанії. Разом із тим, помітне зростання показників за напрямками майнового страхування, ДМС та страхування туристів підкреслює ефективність диверсифікації страхового портфеля.

Позитивна динаміка страхових резервів вказує на фінансову стабільність та здатність компанії виконувати зобов'язання перед клієнтами, що є важливим чинником її конкурентоспроможності на ринку.

Слід зазначити, що базова компанія займає лідируючі позиції щодо частки на страховому ринку у порівнянні з ТОП-5 конкурентів (рис.2.1).

Як видно з рис.2.1, досліджуваний страховик займає на ринку частку 8,5%, що підтверджує її стабільну позицію серед конкурентів. Компанія суттєво випереджає найближчого конкурента - УНІКА, яка займає друге місце із часткою 8,4%. Третє місце посідає АРХ (8,1%), за яким слідує ІНГО (6,3%) та УСГ (5,8%).

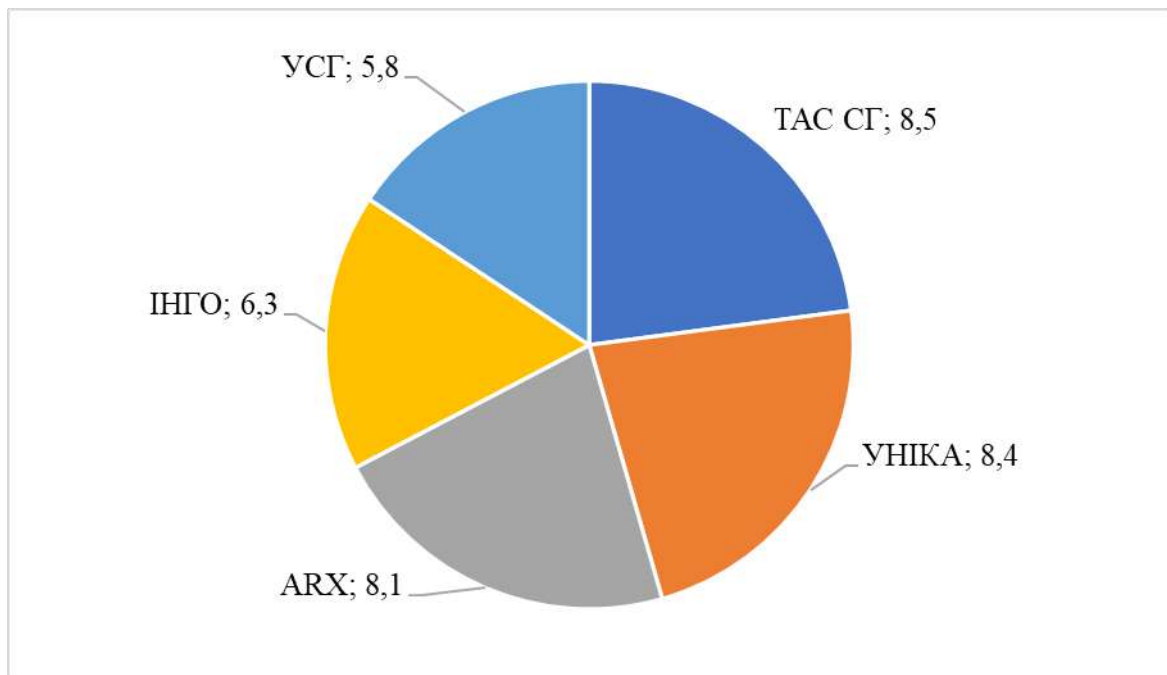


Рис.2.1. Частка ПрАТ «СГ «ТАС» на страховому ринку України (за 1 півріччя 2024 року), %

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними [11,12,23]

Дані свідчать про високу концентрацію ринку страхування серед лідерів, які формують значну частину сукупних страхових премій, та про здатність ПрАТ «СГ «ТАС» ефективно підтримувати конкурентоспроможність і розширювати свою присутність на ринку.

Головним фінансовим ресурсом, що забезпечує діяльність страхової компанії, є страхові резерви. Їх зміни за останні п'ять років наведені на рис. 2.2.

Графік ілюструє стабільне зростання обсягу страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» у період з 2019 по 2023 роки. За вказаний період резерви зросли з 1380,6 млн грн у 2019 році до 2632,4 млн грн у 2023 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості компанії. Поступове збільшення резервів демонструє ефективне управління страховими зобов'язаннями та здатність компанії відповідати на зростаючі вимоги клієнтів і регуляторів. Така динаміка є важливим показником надійності страховика на ринку страхових послуг.

Зростання страхових резервів є лише одним із аспектів, які характеризують фінансову стабільність та ефективність управління компанією.

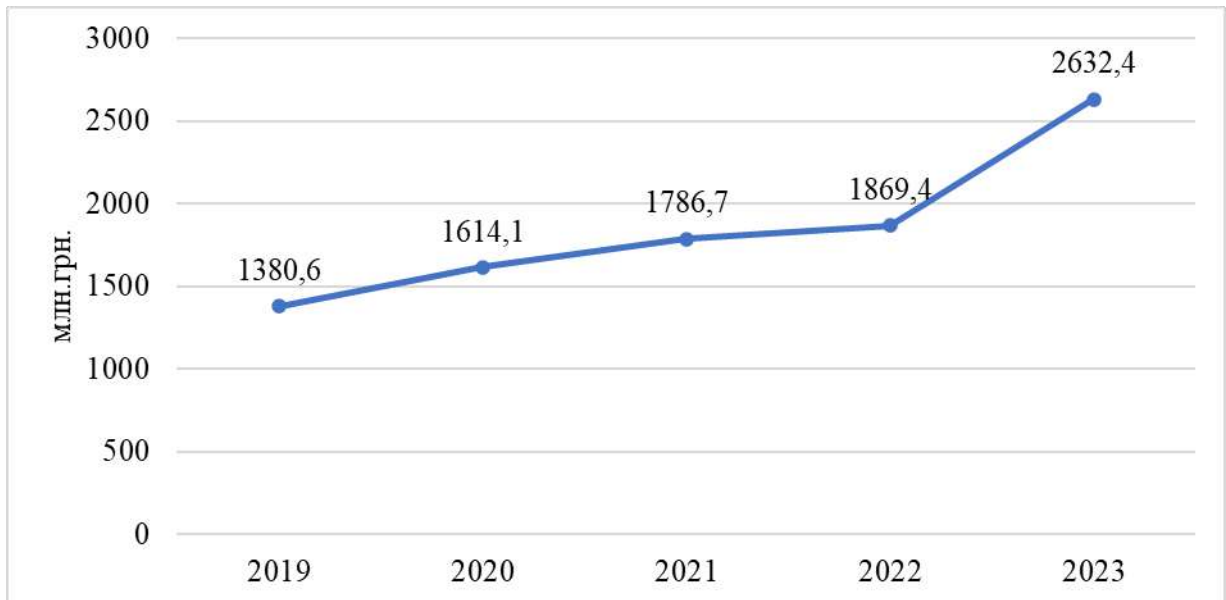


Рис.2.2. Динаміка обсягу страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» (2019-2023 рр.), млн. грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [9,11,12]

Іншим важливим показником є динаміка активів ПрАТ «СГ «ТАС», яка дозволяє оцінити масштаб операційної діяльності та здатність компанії генерувати економічну цінність. На рис. 2.3 представлено динаміку активів компанії за період з 2019 по 2023 роки.

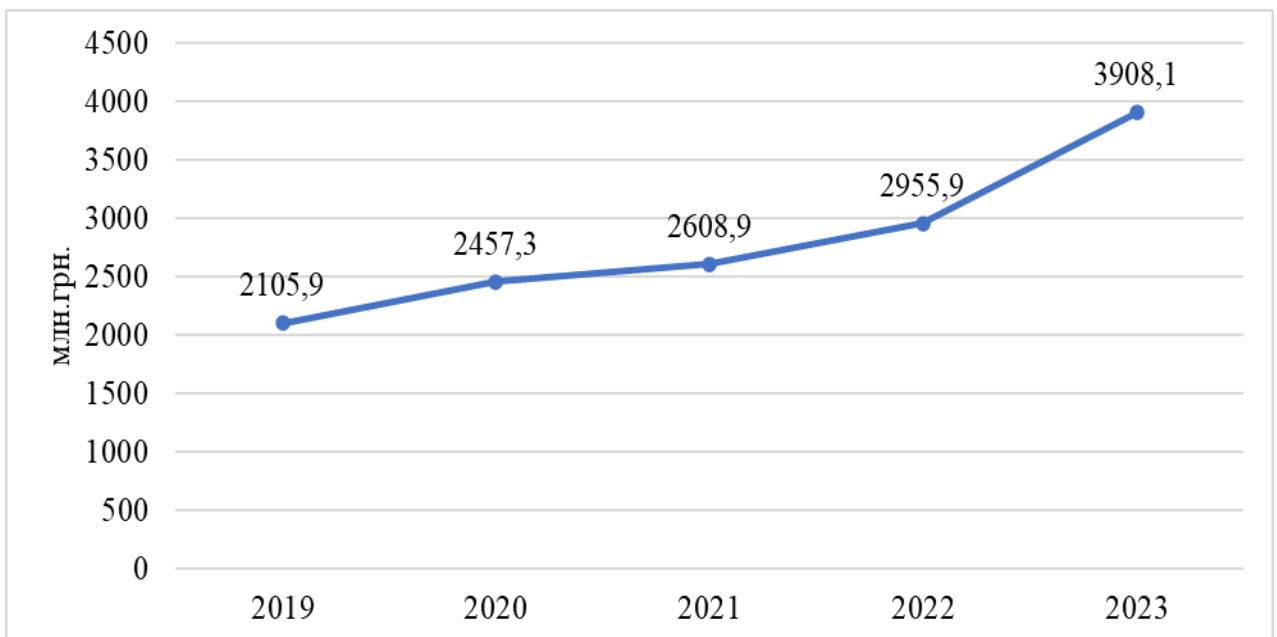


Рис.2.3. Динаміка активів ПрАТ «СГ «ТАС» (2019-2023 рр.), млн. грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Як видно, загальна вартість активів компанії зростає з 2105,9 млн грн у 2019 році до 3908,1 млн грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення масштабів діяльності компанії. Найвищий приріст спостерігався у 2023 році, що може бути пов'язано з ефективною диверсифікацією бізнес-портфеля та збільшенням обсягів страхових операцій. Зростання активів підтверджує стійкість компанії на ринку та її здатність забезпечувати фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

Важливим аспектом оцінки фінансово-економічного стану компанії є структура капіталу, яка включає власний капітал та зобов'язання. Для оцінки балансу між власними і залученими ресурсами компанії розглянемо динаміку власного капіталу та зобов'язань у період з 2019 по 2023 роки (рис. 2.4).

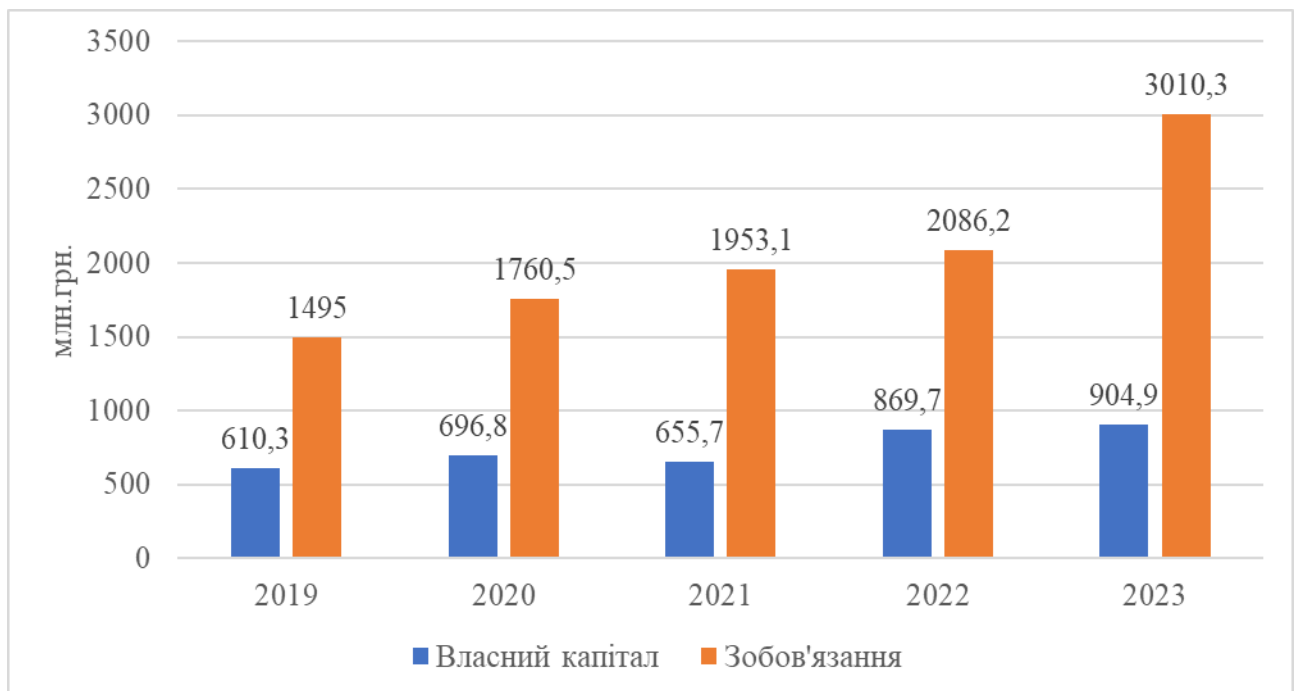


Рис.2.4. Динаміка власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «СГ «ТАС» (2019-2023 рр.), млн. грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання обох показників, що відображає збільшення масштабів діяльності компанії та її фінансових зобов'язань перед клієнтами.

Зобов'язання страховика, які включають сформовані страхові резерви для

забезпечення виплат за договорами страхування, зросли з 1495 млн грн у 2019 році до 3010,3 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягу підписаних договорів страхування, а також про виконання компанією регуляторних вимог щодо формування резервів.

Власний капітал також демонструє позитивну динаміку: у 2019 році він становив 610,3 млн грн, а у 2023 році збільшився до 904,9 млн грн. Зростання власного капіталу є важливим показником фінансової стійкості та забезпечує здатність компанії покривати ризики, які не можуть бути компенсовані за рахунок страхових резервів. Співвідношення власного капіталу до зобов'язань підтверджує, що ПрАТ «СГ «ТАС» дотримується принципів фінансової стабільності, що є ключовим чинником для підтримання довіри клієнтів і збереження конкурентоспроможності на ринку страхових послуг.

Окрім аналізу активів та фінансових зобов'язань, важливим показником для оцінки діяльності страхової компанії є рівень страхових виплат. Цей показник характеризує здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та є ключовим індикатором її надійності й довіри серед страхувальників. Розглянемо динаміку рівня страхових виплат ПрАТ «СГ «ТАС» за період з 2019 по 2023 роки (рис. 2.5).

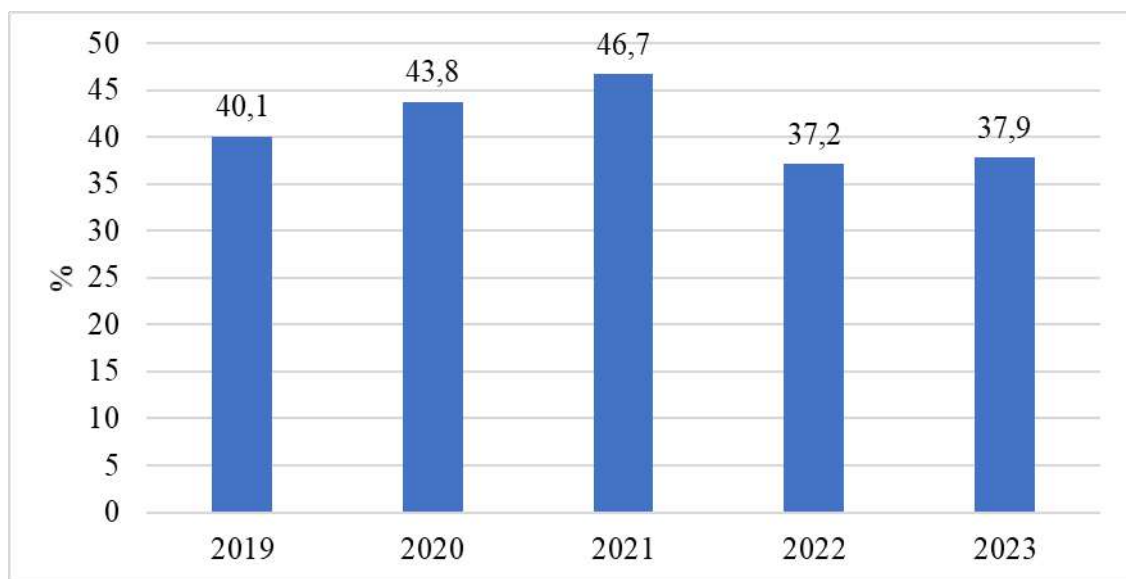


Рис.2.5. Динаміка рівня страхових виплат ПрАТ «СГ «ТАС» (2019-2023 рр.), млн. грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [11,12,23]

Показник страхових виплат протягом аналізованого періоду коливався в межах від 37,2% до 46,7%, що свідчить про зміну частки коштів, спрямованих на виконання зобов'язань перед клієнтами відносно обсягу отриманих страхових премій.

Максимальний рівень страхових виплат був зафіксований у 2021 році (46,7%), що може бути пов'язано зі збільшенням кількості страхових випадків або зростанням середнього розміру виплат. У 2022 та 2023 роках показник дещо знизився до 37,2% та 37,9% відповідно, що може свідчити про підвищення ефективності управління ризиками компанії або зменшення кількості страхових подій.

Загалом, стабільний рівень страхових виплат підтверджує надійність компанії та її здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками, що є важливим чинником у формуванні довіри клієнтів.

Рівень страхових виплат є важливим показником фінансової стабільності страхової компанії, проте для комплексної оцінки її діяльності доцільно також аналізувати динаміку чистого прибутку. Цей показник дозволяє визначити загальну ефективність фінансового управління компанією, враховуючи всі доходи і витрати.

На рис. 2.6 представлено зміну чистого прибутку ПрАТ «СГ «ТАС» у період з 2019 по 2023 роки.

Як показує рис.2.6, у 2019 році чистий прибуток компанії становив 108,3 млн грн, а в 2020 році зріс до 137 млн грн, демонструючи позитивну динаміку. Проте у 2021 році прибуток знизився до 90,1 млн грн, що частково пояснюється зростанням операційних витрат та зменшенням інших операційних доходів. Внаслідок цього компанія зазнала збитків від основної діяльності у зазначеному році.

Максимальний рівень чистого прибутку компанія досягла у 2022 році, коли показник зріс до 303,2 млн грн. Такий різкий приріст свідчить про ефективність стратегічних рішень, оптимізацію витрат та значне зростання доходів від страхової діяльності. Разом із тим, у 2023 році прибуток знизився до

76,2 млн грн, що, ймовірно, обумовлено впливом зовнішніх економічних факторів.

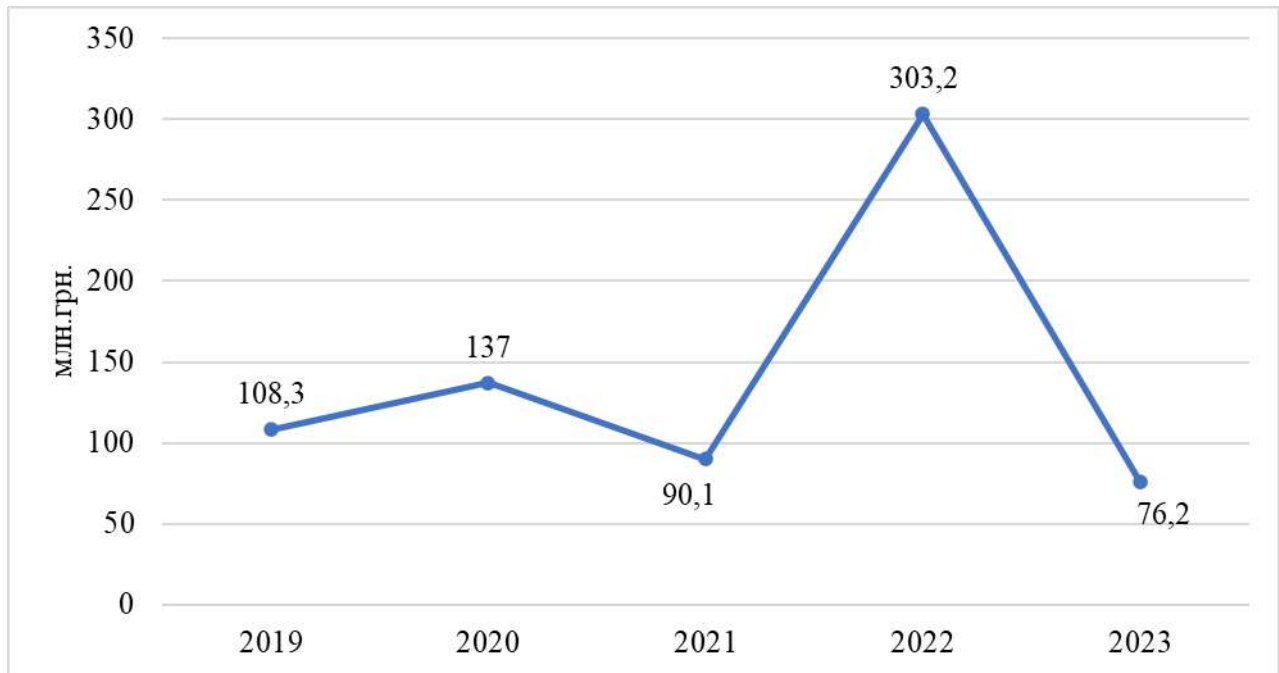


Рис.2.6. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «СГ «ТАС» (2019-2023 рр.), млн. грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності компанії

Загалом, найбільший прибуток від страхової діяльності був зафіксований у 2022 році, що підтверджує здатність компанії до адаптації та ефективного управління навіть у складних ринкових умовах.

Для глибшого розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» доцільно провести PEST-аналіз. Цей підхід дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на розвиток компанії та її конкурентоспроможність у поточних умовах ринку.

Розглянемо в цілому зазначені фактори, які мають найбільший вплив зовні на діяльність базового страховика. Військові дії та нестабільність політичної ситуації створюють значні ризики, але інтеграція з ЄС дає перспективи розвитку через впровадження європейських стандартів. Висока

інфляція та девальвація гривні впливають на платоспроможність клієнтів, що обмежує попит на страхові послуги.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ПРАТ «СГ «ТАС»»

Фактори	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Політичні			
Військові дії в країні	5	0,30	1,5
Політична стабільність	3	0,20	0,60
Законодавчі зміни у сфері страхування	4	0,25	1,0
Інтеграція з ЄС та впровадження євро стандартів	4	0,25	1,0
Разом	16	1	4,1
Економічні			
Рівень інфляції	5	0,30	1,5
Девальвація гривні	4	0,25	1,0
Рівень ВВП	3	0,20	0,6
Купівельна спроможність населення	3	0,25	0,75
Разом	15	1	3,9
Соціальні			
Попит на медичне страхування	5	0,3	1,5
Персоналізація страхових продуктів	4	0,25	1,0
Якість страхових послуг	4	0,25	1,0
Демографічні зміни	3	0,20	0,6
Разом	16	1	4,1
Технологічні			
Використання Big Data	4	0,30	1,2
Розвиток онлайн-платформ	5	0,30	1,5
Цифровізація внутрішніх процесів	4	0,20	0,8
Автоматизація клієнтського сервісу	4	0,20	0,8
Разом	17	1	4,3

Примітка. Джерело: побудовано автором за результатами проведеного дослідження

Зростає попит на медичне страхування та персоналізовані страхові продукти, що є перспективним напрямом для розвитку компанії. Високий рівень цифровізації та впровадження Big Data сприяють оптимізації процесів і підвищенню конкурентоспроможності.

Окрім оцінки впливу зовнішніх факторів через PEST-аналіз, для визначення стратегічного потенціалу ПРАТ «СГ «ТАС»» необхідно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

компанії, а також можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Проведення SWOT-аналізу сприятиме більш детальному розумінню стратегічної позиції компанії та перспектив її розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «СГ «ТАС»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на добровільне медичне страхування. 2. Розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. 3. Впровадження інноваційних страхових продуктів. 4. Зростання попиту на страхування відповідальності. 5. Інтеграція з європейськими стандартами страхування. 6. Зростання інтересу до страхування корпоративних ризиків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові дії в Україні та їх вплив на економіку. 2. Девальвація гривні та макроекономічна нестабільність. 3. Низька страховка культура населення. 4. Конкуренція з боку міжнародних страховиків. 5. Погіршення соціально-економічного становища населення. 6. Недосконалість регулювання страхового ринку.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільна позиція на ринку страхових послуг. 2. Розгалужена мережа філій та офісів продажів. 3. Висока якість обслуговування клієнтів. 4. Використання цифрових технологій для оптимізації процесів. 5. Різноманіття страхових продуктів. 6. Надійність виконання страхових зобов'язань. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незбалансований страховий портфель. 2. Нестача висококваліфікованих спеціалістів (актуаріїв). 3. Відсутність ефективних каналів залучення нових клієнтів. 4. Обмеженість інвестиційних можливостей. 5. Залежність від макроекономічних умов. 6. Повільне впровадження інноваційних продуктів.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі інформації про страховий ринок та діяльність страховика

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє широкий спектр можливостей для розвитку компанії, зокрема зростання попиту на медичне страхування, впровадження інноваційних продуктів та інтеграцію з європейськими стандартами. Водночас компанія стикається з низкою загроз, серед яких економічна нестабільність, військові дії в Україні та високий рівень

конкуренції на ринку.

Серед сильних сторін компанії виділяються стабільна ринкова позиція, розгалужена мережа офісів, високий рівень обслуговування клієнтів та використання цифрових технологій. Проте наявність незбалансованого портфеля страхових продуктів, обмежені інвестиційні можливості та залежність від макроекономічних умов є слабкими сторонами, що потребують уваги.

SWOT-аналіз підтверджує, що ПрАТ «СГ «ТАС» має значний потенціал для подальшого зростання, але для успішної реалізації можливостей компанія повинна зосередитися на мінімізації впливу слабких сторін і загроз шляхом впровадження стратегічних заходів, спрямованих на диверсифікацію продуктів, підвищення інноваційності та розвиток клієнтської бази

2.2. Оцінка корпоративного управління та методів управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС»

Корпоративне управління є ключовим елементом успішного функціонування ПрАТ «СГ «ТАС», яке забезпечує ефективне управління ресурсами, мінімізацію ризиків та досягнення стратегічних цілей. Звіт про корпоративне управління ПрАТ «СГ «ТАС» свідчить про впровадження сучасних підходів до управління, які відповідають міжнародним стандартам і спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного використання активів компанії.

Одним із основних методів корпоративного управління в досліджуваній компанії є чіткий розподіл відповідальності між правлінням, наглядовою радою та іншими органами управління. Це забезпечує збалансований підхід до прийняття рішень, підвищення ефективності внутрішніх процесів та відповідності законодавчим вимогам. Важливим аспектом також є дотримання принципів етики та прозорості, що сприяє зміцненню довіри клієнтів та партнерів. Відповідно до Звіту про корпоративне управління, основою успішного функціонування ПрАТ «СГ «ТАС» є чітка структура управління, яка

включає:

1. Чіткий розподіл відповідальності. Наглядова рада здійснює стратегічний контроль, а виконавчі органи відповідають за операційну діяльність. Це забезпечує ефективне прийняття рішень і мінімізує ризики.

2. Прозорість і підзвітність. Компанія звітує перед акціонерами, клієнтами та регуляторами про свої досягнення, використовуючи прозорі механізми управління. Зокрема, здійснюється регулярне інформування про фінансові результати та основні стратегічні рішення.

3. Ефективна політика диверсифікації. Звіт акцентує увагу на збалансованому підході до управління активами, який включає оптимальне використання страхових резервів і фінансових ресурсів.

ПрАТ «СГ «ТАС» також активно застосовує сучасні методи управління ризиками. Згідно з інформацією компанії, ПрАТ «СГ «ТАС» інтегрує практики оцінки операційних ризиків, які включають аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз. Основними напрямками є:

Таблиця 2.4

Напрями управління ризиками в ПрАТ «СГ «ТАС»

Напрями	Зміст
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних внутрішніх та зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на фінансову стабільність і репутацію компанії. Аналіз страхових ризиків, таких як зростання рівня виплат у певних сегментах або зміни у законодавстві.
Оцінка ризиків	Використання кількісних моделей, таких як метод Value at Risk (VaR), для оцінки максимальних потенційних втрат із заданою ймовірністю. Застосування Expected Shortfall (ES) для оцінки збитків, що перевищують значення VaR, що дозволяє врахувати екстремальні ризикові події.
Моніторинг та контроль ризиків	Постійний моніторинг зовнішніх умов, включаючи макроекономічні фактори, та адаптація до змін. Впровадження інформаційних систем для автоматизації контролю за ключовими ризиками
Диверсифікація ризиків	Розподіл страхового портфеля між різними сегментами (автостраховання, медичне страхування, майнове страхування тощо) для зменшення залежності від окремих категорій.
Управління активами та пасивами	Забезпечення збалансованості між строками і сумами страхових зобов'язань та відповідними активами. Оптимізація розподілу інвестицій у різні класи активів з урахуванням ризиків і доходності.

Продовження табл.2.4

Напрями	Зміст
Резервування та перестраховування:	Формування резервів для покриття зобов'язань перед клієнтами. Залучення перестраховальників для мінімізації можливих збитків у разі великих страхових подій.
Динамічний фінансовий аналіз	Використання сценарного аналізу для прогнозування впливу різних економічних та ринкових змін на фінансову стійкість компанії. Оцінка ефективності управління активами у випадку стресових ситуацій.

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними Звіту з управління та внутрішньої інформації компанії

Табл.2.4 демонструє ключові напрями управління ризиками, що використовуються ПрАТ «СГ «ТАС». Застосування комплексного підходу, який включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг, диверсифікацію та управління активами і пасивами, дозволяє компанії ефективно знижувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Особливу увагу приділяють використанню сучасних інструментів, таких як Value at Risk (VaR), Expected Shortfall (ES) та перестраховування, що забезпечують фінансову стійкість у стресових ситуаціях. Ці заходи сприяють підтримці довіри клієнтів та забезпечують стабільний розвиток компанії.

ПрАТ «СГ «ТАС» інтегрує систему управління ризиками в загальну структуру корпоративного управління. Це забезпечує гармонійне поєднання стратегічних цілей компанії з практиками ризик-менеджменту, підвищуючи прозорість і підзвітність на всіх рівнях управління.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії здійснюється через два ключові механізми: залучення зовнішнього аудитора та функціонування внутрішньої системи аудиту [13].

Для ефективного управління ризиками у компанії створено спеціалізований підрозділ, що працює на основі внутрішніх нормативних документів та здійснює свою діяльність неупереджено. Основною метою цього підрозділу є забезпечення системного підходу до оцінки, моніторингу та

мінімізації ризиків.

Таблиця 2.5

Види аудиту, які використовуються в ПрАТ «СГ «ТАС»

Вид	Зміст
Зовнішній аудит	1.Для перевірки достовірності річного балансу та фінансової звітності компанія залучає незалежного аудитора або аудиторську фірму, що відповідає вимогам чинного законодавства України. 2.Призначення зовнішнього аудитора входить до виключної компетенції органу управління ПрАТ «СГ «ТАС», визначеного законодавством та Статутом компанії. 3.Аудиторські перевірки проводяться відповідно до міжнародних стандартів аудиту, що гарантує об'єктивність і високу якість перевірки.
Внутрішній контроль і аудит	1.У компанії функціонує внутрішній підрозділ аудиту, що здійснює моніторинг і контроль за дотриманням внутрішніх положень компанії. 2.Цей механізм дозволяє оперативно виявляти й усувати ризики в діяльності компанії.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [13]

Окрему роль відіграє підрозділ нормативного контролю (комплаєнс), діяльність якого спрямована на забезпечення відповідності компанії законодавчим вимогам, ринковим стандартам, правилам корпоративної етики та добросовісної конкуренції. Комплаєнс підрозділ також відповідає за уникнення конфліктів інтересів і дотримання внутрішніх регламентів компанії.

Завдяки цим механізмам і структурі управління ПрАТ «СГ «ТАС» забезпечує високий рівень прозорості, підзвітності та ефективності в управлінні ризиками.

Після визначення ключових елементів корпоративного управління, включаючи внутрішній і зовнішній аудит, варто зосередитися на оцінці ризиків, які впливають на діяльність ПрАТ «СГ «ТАС». Ефективна система аудиту створює базу для виявлення потенційних ризиків і їх подальшої оцінки.

Одним із ключових інструментів для управління ризиками є рейтинговий метод оцінки, що дозволяє кількісно визначити вплив різних ризикових факторів на діяльність страховика. Цей підхід забезпечує системний аналіз та

встановлення пріоритетів у мінімізації ризиків.

У наступній таблиці представлено оцінку ризиків ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021–2023 роки, проведеної з урахуванням поточної ситуації на ринку, специфіки діяльності компанії та даних внутрішнього аудиту. Саму методику наведено у додатку Ж.

Оцінка ризиків ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021-2023 роки демонструє загальне зниження ризикового балу компанії, що свідчить про ефективну реалізацію заходів ризик-менеджменту. Зокрема:

ризик незбалансованості страхового портфеля залишався стабільним протягом аналізованого періоду, що свідчить про послідовну роботу компанії щодо підтримання портфеля на оптимальному рівні;

- андеррайтерський ризик також залишався на сталому рівні, відображаючи високий рівень професіоналізму в процесах страхування;

- компанія не користувалася позиковим капіталом, що знизило цей ризик до нуля, демонструючи фінансову самодостатність;

- інвестиційний ризик зберігав тенденцію до контролю, з незначними змінами в межах прийнятних значень, що свідчить про ефективне управління інвестиційними ресурсами;

- незважаючи на незначні коливання показників, ризик зниження частки ринку та спаду на ринку залишався керованим завдяки стабільній роботі компанії та адаптації до змін на ринку;

- ризик неправильного формування резервів залишався стабільно низьким, що відображає відповідність резервних зобов'язань вимогам законодавства;

- ризик змін законодавства зростав у 2023 році через нестабільність нормативно-правової бази. Це свідчить про необхідність посилення юридичного моніторингу та адаптації до змін регуляторного середовища;

- показники комплаєнс ризику залишалися стабільними, що вказує на ефективність внутрішніх регуляторних процедур і відсутність значних порушень.

Оцінка ризиків ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021-2023 роки

Група ризиків	Питома вага	Значення			Бали		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1.Бізнес-ризик					12	12	21
1.1. Ризик незбалансованості страхового портфелю, %	6	9	9,5	9	2	2	2
1.2. Андеррайтерський ризик, %	9	38	40	42	0	0	1
2.Кредитні ризик					0	0	0
2.1. Ризик використання позикового капіталу	7	0	0	0	0	0	0
3.Управління активами і пасивами					7	7	0
3.1. Інвестиційний ризик, %	7	6,64	6,81	8,67	1	1	0
4.Ринкові ризик					4	4	9
4.1. Ризик зниження частки ринку, %	5	40	42	39	0	0	1
4.2. Ризик спаду на ринку, %	2	18	18	20	2	2	2
5.Ризик ліквідності					0	0	0
5.1. Ризик неправильного формування резервів	6	0,73	0,77	0,74	0	0	0
6.Правовий ризик					18	18	9
6.1. Ризик змін законодавства	5	+	+	-	2	2	1
6.2. Ризик невідповідності міжнародному законодавству, %	4	99	99	99	2	2	2
7. Комплаєнс ризик					0	0	0
7.1. Ризик недотримання фінансових нормативів	7	0,1	0,2	0,1	0	0	0
8.Репутаційний ризик					18	9	18
8.1. Ризик втрати фінансової стійкості	9	3,28	2,07	3,61	2	1	2
9. Операційний ризик					0	0	0
9.1. Ризики шахрайства страховальників, контрагентів, персоналу	7	+	+	+	0	0	0
Загальний ризик					59	50	57

Примітка. Джерело: сформовано автором за результатами проведеного дослідження та розрахунків згідно даних компанії

Щодо інших ризиків:

показники репутаційного ризику також демонструють стабільність, відображаючи довіру клієнтів і партнерів до компанії; наявність регламентів та процедур управління операційними ризиками зберігала цей ризик на низькому рівні.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє високий рівень управління ризиками, що дозволяє знижувати загальний ризиковий бал компанії. Це забезпечує стабільність і конкурентоспроможність на страховому ринку, особливо в умовах економічних і регуляторних змін. Оцінка корпоративного управління та методів управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє високий рівень відповідності міжнародним стандартам. Завдяки інтеграції інноваційних підходів до управління ризиками компанія не лише знижує операційні загрози, але й зміцнює свої позиції на ринку.

2.3. Використання ключових показників діяльності в управлінні ПрАТ «СГ «ТАС»

Ефективне управління страховою компанією в сучасних умовах передбачає не лише досягнення фінансових результатів, але й комплексний підхід до оцінки діяльності через систему ключових показників. ПрАТ «СГ «ТАС» активно використовує методи стратегічного управління, що дозволяють трансформувати стратегічні цілі в конкретні, вимірювані індикатори. Одним із ключових інструментів для забезпечення такої трансформації є збалансована система показників (BSC), яка надає можливість зв'язати фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні аспекти діяльності компанії в єдиній стратегії. Стратегічна карта є основою збалансованої системи показників і слугує візуальним відображенням стратегічних цілей компанії, розподілених за основними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів і навчання та розвитку.

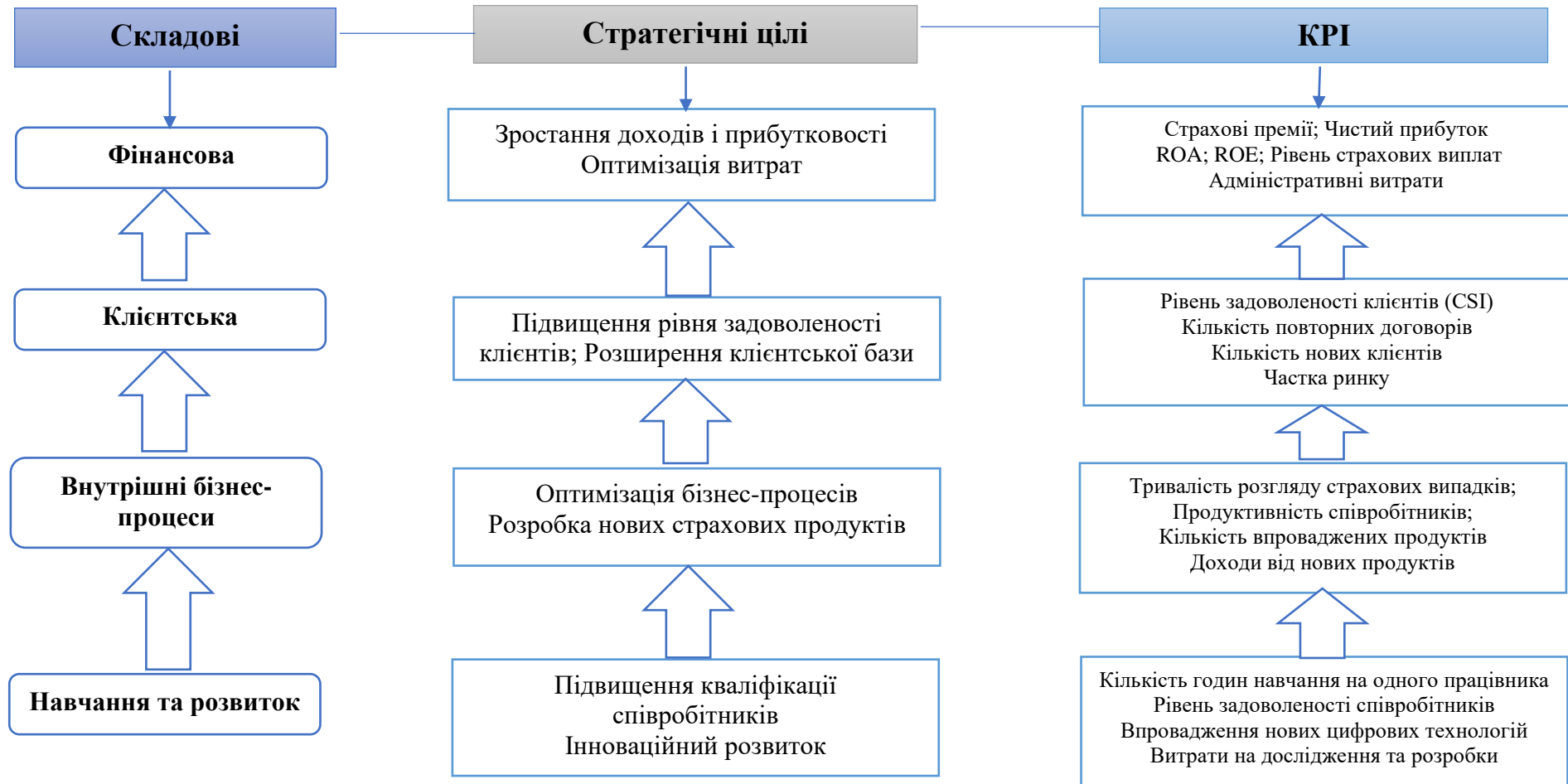


Рис. 2.7. Стратегічна карта ПрАТ «СГ «ТАС»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Її розробка дозволяє встановити чіткі взаємозв'язки між стратегічними цілями та операційними показниками, забезпечуючи реалізацію місії компанії та досягнення довгострокових результатів.

На рис. 2.7 представлена стратегічна карта ПрАТ «СГ «ТАС», яка розроблена на основі підходу збалансованої системи показників. Вона включає чотири ключові складові: навчання та розвиток, внутрішні бізнес-процеси, клієнтську і фінансову складову, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Навчання та розвиток персоналу є базою, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників та інноваційний розвиток, які, в свою чергу, впливають на оптимізацію внутрішніх процесів і створення нових страхових продуктів. Вдосконалення бізнес-процесів сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, розширенню клієнтської бази та покращенню репутації компанії. У результаті досягаються фінансові цілі, зокрема зростання доходів, прибутковості та оптимізація витрат.

Стратегічна карта також включає ключові показники ефективності (KPI) для кожної складової, які дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей та ефективність управління компанією. Такий підхід забезпечує системне управління, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності компанії та її позицій на страховому ринку.

Проведемо аналіз KPI, визначених у стратегічній картці ПрАТ «СГ «ТАС» та визначимо їх динаміку (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «СГ «ТАС»
за 2021–2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Страхові премії, млн.грн.	2449,5	2432,6	3539,9	-16,9	1107,3	99,3	145,5
Чистий прибуток, млн.грн.	90,1	303,2	76,2	213,1	-227	336,5	25,1

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
ROA, %	3,45	10,26	1,95	6,81	-8,31	-	-
ROE, %	13,74	34,86	8,42	21,12	-26,44	-	-
Рівень страхових виплат, %	46,7	37,2	37,9	-9,5	0,7	-	-
Адміністративні витрати, млн.грн.	418,9	458	664,8	39,1	206,8	109,3	145,2

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності компанії

Результати аналізу фінансової складової ПрАТ «СГ «ТАС»» демонструють стабільне зростання страхових премій за 2021–2023 роки. У 2023 році вони збільшилися на 9,3% у порівнянні з попереднім роком. Проте чистий прибуток компанії зазнав значного коливання: пікове значення у 2022 році (303,2 млн грн) різко зменшилося у 2023 році, що пов'язано з підвищенням загальних витрат, в т.ч. і адміністративних витрат.

Інші фінансові показники, такі як ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність власного капіталу), демонструють схожу динаміку. Рівень страхових виплат зберігається на стабільному рівні, проте спостерігається незначне збільшення у 2023 році (37,9%), що свідчить про підтримку зобов'язань перед клієнтами. Адміністративні витрати значно зросли, що вказує на потребу в оптимізації операційних процесів.

Одним із важливих аспектів ефективного управління компанією є розвиток її кадрового потенціалу. Для цього було проведено аналіз показників кадрової складової, які включають рівень задоволеності співробітників, тривалість навчання на одного працівника, кількість впроваджених нових цифрових технологій, а також витрати на дослідження та розробки. Оцінка цих показників дозволить визначити ефективність управління людським капіталом компанії.

Результати аналізу клієнтської складової ПрАТ «СГ «ТАС»» демонструють стабільне покращення ключових показників. Так, частка ринку

компанії зростає з 7,1% у 2021 році до 8,5% у 2023 році, що свідчить про зміцнення позицій компанії на ринку страхових послуг.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників клієнтської складової ПрАТ «СГ «ТАС» за
2021–2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Частка ринку, %	7,1	8	8,5	0,9	0,5	-	-
Рівень задоволеності клієнтів, %	82	84	85	2	1	-	-
Кількість повторних договорів, тис.од.	18	19,5	21	1,5	1,5	108,3	107,7
Кількість нових клієнтів, тис.осіб	12,5	13	14	0,5	1	104,0	107,7

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації та звітності компанії

Рівень задоволеності клієнтів стабільно зростає протягом аналізованого періоду, досягнувши 85% у 2023 році. Це є результатом якісного сервісу та ефективного виконання зобов'язань перед клієнтами.

Кількість повторних договорів продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись з 18 тис. у 2021 році до 21 тис. у 2023 році. Це свідчить про високий рівень лояльності клієнтів.

Кількість нових клієнтів також зростає, досягнувши 14 тис. осіб у 2023 році, що вказує на ефективність маркетингової стратегії компанії. Таким чином, компанія успішно покращує взаємодію з клієнтами, забезпечуючи високу якість послуг та підвищуючи лояльність до бренду.

Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та зростання кількості повторних договорів є результатом ефективної роботи внутрішніх бізнес-процесів компанії. Оптимізація операцій, впровадження нових страхових продуктів та зменшення часу розгляду страхових випадків мають прямий вплив на якість обслуговування клієнтів.

Розглянемо динаміку показників внутрішніх бізнес-процесів, які є основою стабільної діяльності ПрАТ «СГ «ТАС».

Таблиця 2.9

**Динаміка показників складової внутрішніх бізнес-процесів
ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021–2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Тривалість розгляду страхових випадків, днів	15	12	10	-3	-2	80	83,3
Продуктивність співробітників, договорів на 1 особу	120	130	138	10	8	108,3	106,2
Кількість впроваджених продуктів, од.	5	8	4	3	-4	160	50,0
Доходи від нових продуктів, млн.грн.	25	47	18	22	-29	188	38,3

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації та звітності компанії

Результати аналізу показників внутрішніх бізнес-процесів ПрАТ «СГ «ТАС» свідчать про активний розвиток у цьому напрямку:

тривалість розгляду страхових випадків демонструє позитивну динаміку, зменшуючись з 15 днів у 2021 році до 10 днів у 2023 році. Це свідчить про підвищення оперативності процесів і покращення обслуговування клієнтів;

продуктивність співробітників значно покращилася – відбулося зростання з 120 договорів на одну особу у 2021 році до 140 у 2023 році. Це вказує на оптимізацію роботи персоналу та впровадження ефективних методів управління;

кількість впроваджених продуктів зросла у 2022 році до 12, але у 2023 році зменшилася до 8. Це може бути пов'язано з переорієнтацією компанії на вдосконалення існуючих продуктів і їх оцифрування замість розробки нових;

доходи від нових продуктів показали значне зростання у 2022 році (47 млн грн), але у 2023 році знизилися до 18 млн грн. Це свідчить про зменшення

частки доходів від нових продуктів у загальній структурі, що логічно у відповідності до вище зазначеного.

Для забезпечення стабільного розвитку компанія приділяє значну увагу навчанню персоналу та впровадженню інновацій. Оцінка показників цієї складової дозволить зрозуміти, наскільки ефективно реалізується стратегія розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників складової навчання та розвитку ПрАТ «СГ «ТАС»
за 2021–2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Кількість годин навчання на 1 співробітника, год	20	25	28	5	3	125	112
Рівень задоволення співробітників, %	75	78	76	3	-2	-	-
Кількість впроваджених нових цифрових технологій, од.	2	4	2	2	-2	200	50
Витрати на дослідження та розробки, млн.грн.	5,8	9,2	6,1	3,4	-3,1	158,6	66,3

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації та звітності компанії

Результати аналізу показників навчання та розвитку демонструють наступні тенденції:

кількість годин навчання на одного співробітника стабільно зростала протягом аналізованого періоду, досягнувши 28 годин у 2023 році. Це свідчить про прагнення компанії підвищувати професійний рівень своїх працівників, що є позитивним сигналом для ефективності управління персоналом;

рівень задоволеності співробітників знизився з 78% у 2022 році до 76% у 2023 році, незважаючи на зростання кількості годин навчання. Це може свідчити про недостатню увагу до інших аспектів роботи персоналу, таких як

мотивація або умови праці;

кількість впроваджених нових цифрових технологій значно скоротилася у 2023 році (з 4 до 2), що вказує на уповільнення темпів цифровізації бізнесу, хоча це є важливим фактором конкурентоспроможності на сучасному ринку;

витрати на дослідження та розробки досягли піку в 2022 році (9,2 млн грн), але зменшилися до 6,1 млн грн у 2023 році. Це може бути пов'язано з перерозподілом ресурсів на інші напрямки діяльності компанії.

Загалом, показники свідчать про позитивний розвиток у сфері навчання, але є ознаки необхідності додаткових заходів для підтримки задоволеності співробітників і прискорення впровадження інновацій.

Аналіз ключових показників діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» в рамках фінансової, клієнтської, внутрішньої та кадрової складових демонструє стабільний розвиток компанії та позитивну динаміку за більшістю показників. Зокрема, спостерігається зростання страхових премій, рівня задоволеності клієнтів, продуктивності співробітників та кількості годин навчання. Водночас є напрями, які потребують подальшої уваги, такі як зменшення витрат на дослідження та розробки, а також уповільнення темпів впровадження нових технологій. У цілому, результати свідчать про ефективну реалізацію стратегічних цілей компанії, хоча існують можливості для оптимізації процесів та зміцнення конкурентних позицій.

Висновки до розділу 2

Досліджувана компанія ПрАТ «СГ «ТАС» є однією з провідних страхових організацій України, що спеціалізується на широкому спектрі послуг із загального страхування, пропонуючи понад сто різноманітних страхових продуктів. Компанія демонструє стабільний розвиток, утримуючи лідерські позиції на ринку завдяки ефективному управлінню, стратегічному плануванню, інноваційним підходам та збалансованій системі показників (BSC), яка поєднує фінансові, клієнтські, операційні та кадрові аспекти.

Аналіз показав, що компанія демонструє позитивну динаміку за основними фінансовими показниками, такими як страхові премії, які зросли з 2449,5 млн грн у 2021 році до 3539,9 млн грн у 2023 році. Разом із тим, чистий прибуток, досягнувши пікового значення у 2022 році (303,2 млн грн), знизився у 2023 році до 76,2 млн грн, що вказує на вплив зовнішніх економічних факторів. Незважаючи на зростання адміністративних витрат, компанія підтримує стабільний рівень страхових виплат, що свідчить про надійність виконання зобов'язань перед клієнтами.

Клієнтська складова ПрАТ «СГ «ТАС» також демонструє прогрес, що виражається у зростанні частки ринку з 7,1% до 8,5% та підвищенні рівня задоволеності клієнтів до 85% у 2023 році. Кількість нових клієнтів і повторних договорів свідчить про ефективну маркетингову стратегію та високу якість обслуговування.

У сфері внутрішніх бізнес-процесів спостерігається скорочення тривалості розгляду страхових випадків з 15 до 10 днів, що покращує оперативність роботи компанії. Продуктивність співробітників зросла на 15%, однак зменшення кількості впроваджених нових продуктів та доходів від них у 2023 році вказує на необхідність переорієнтації на розробку інноваційних рішень.

Щодо кадрової складової, компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації співробітників: кількість годин навчання на одну особу зросла до 28 у 2023 році. Водночас зменшення рівня задоволеності працівників із 78% до 76% вказує на необхідність удосконалення мотиваційних програм.

Проведений рейтинговий аналіз ризиків показав, що компанія ефективно управляє бізнес-ризиками, кредитними ризиками, ринковими та правовими загрозами, а також комплаєнс та репутаційними ризиками. Водночас підвищення ризику змін законодавства у 2023 році вказує на необхідність посилення правового моніторингу.

Загалом, ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє високий рівень управління ризиками та корпоративного управління, що відповідає міжнародним

стандартам. Однак для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно зосередитися на інноваційному розвитку, посиленні мотиваційних заходів для співробітників, розширенні цифрових технологій та удосконаленні процесів управління витратами. Таким чином, ПрАТ «СГ «ТАС» має всі необхідні передумови для зміцнення своєї ринкової позиції в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «СГ «ТАС» НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Переваги та обмеження збалансованої системи показників у контексті цифровізації бізнесу

Цифровізація змінює всі аспекти управління бізнесом, вимагаючи нових інструментів стратегічного планування та контролю. Збалансована система показників є одним із таких інструментів, який забезпечує багатовимірний підхід до оцінки ефективності підприємства. Вперше представлена Робертом Капланом і Девідом Нортоном, ця система є потужним інструментом, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники для більш повного уявлення про діяльність організації. Особливістю ЗСП є її здатність встановлювати зв'язок між стратегією підприємства та операційними процесами, що стає особливо актуальним у контексті цифрової трансформації.

Цифровізація бізнесу значно впливає на ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств. Згідно з дослідженням McKinsey [28], компанії, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють підвищення продуктивності на 5-10% та збільшення рентабельності на 5-10% порівняно з тими, хто не використовує такі технології.

Швидкі темпи впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей (далі IoT), змушують підприємства переглядати традиційні підходи до моніторингу та оцінки ефективності. ЗСП дозволяє інтегрувати ці інноваційні технології для створення більш точних стратегічних карт і метрик, що відповідають реаліям цифрового середовища. Це свідчить про те, що ЗСП стає не лише інструментом моніторингу, але й ключовим елементом стратегічного управління в епоху цифровізації.

Останніми роками у зв'язку з пандемією COVID-19 та стрімкою

цифровізацією бізнесу було здійснено структурний перерозподіл ресурсів і стратегій управління. ЗСП активно адаптується до нових реалій, про що свідчать численні дослідження, зокрема роботи Алони Наторіної, яка досліджувала вплив COVID-19 на цифрові стратегії бізнесу, та звіти компанії McKinsey про цифрову трансформацію в управлінні.

У контексті цифровізації бізнесу збалансована система показників (ЗСП) стає важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники для досягнення довгострокових цілей підприємства. Завдяки своїй багатовимірній природі, ЗСП забезпечує комплексний підхід до моніторингу та оцінки ключових аспектів діяльності компанії, таких як фінанси, клієнтоорієнтованість, внутрішні процеси та розвиток персоналу. У цифрову епоху, коли обсяги даних значно зростають, а бізнес-процеси стають більш динамічними, ЗСП сприяє адаптації компанії до змін, підвищує прозорість прийняття рішень і дозволяє ефективніше управляти ресурсами. Саме тому її використання стає все більш актуальним у різних галузях економіки.

ЗСП у цифрову епоху має ряд переваг (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Переваги ЗСП у процесі цифрової трансформації бізнесу

Перевага	Зміст/Приклад
Підвищення прозорості	ЗСП дозволяє об'єднувати дані з різних систем, таких як CRM і ERP. Наприклад, компанія <i>Amazon</i> використовує інтегровані цифрові платформи для моніторингу ключових показників ефективності, таких як час доставки (KPI) і рівень задоволеності клієнтів, що сприяє зниженню операційних витрат (<i>Amazon, 2022</i>).
Адаптивність до змін	Використання ЗСП з аналітикою великих даних допомагає компаніям швидше реагувати на зміни ринку. Наприклад, <i>Procter & Gamble</i> інтегрувала інструменти прогнозування попиту, що дало змогу зменшити витрати на запаси на 20% і підвищення рівня обслуговування на 15% (<i>DeNittis N., 2024</i>).
Фокус на клієнта	Аналітичні інструменти дозволяють враховувати поведінкові особливості клієнтів. Наприклад, <i>Netflix</i> використовує ЗСП для аналізу переглядів, рекомендуючи користувачам відповідний контент, що сприяє підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів (<i>Netflix, 2023</i>).

Продовження табл.3.1

Перевага	Зміст/Приклад
Підтримка інновацій	Успішне впровадження ЗСП стимулює розвиток нових ідей. Наприклад, в компанії <i>Tesla</i> моніторинг інноваційних процесів за допомогою ЗСП сприяє підвищенню ефективності та швидкості виведення нових продуктів на ринок (Gupta S.K., 2024).

Джерело: розроблено автором на основі [18,20,24,30]

Цифрова трансформація є надзвичайно складним процесом, який супроводжується численними викликами. Навіть у технологічно підкованих галузях успішність таких ініціатив залишається низькою, не кажучи вже про більш традиційні сфери. Ці труднощі повною мірою відображаються і на впровадженні збалансованої системи показників (ЗСП), яка повинна адаптуватися до нових умов. Перш ніж розглянути обмеження ЗСП у цифровому середовищі, важливо зрозуміти загальні виклики, з якими стикаються компанії в умовах цифровізації.

Дослідження у сфері цифрової трансформації показали, що рівень успішності цих зусиль незмінно низький: менше 30 відсотків досягають успіху [27]. Результати дослідження свідчать про те, що цифрова трансформація ще складніша. Лише 16 відсотків респондентів вказують, що цифрова трансформація їхніх організацій успішно покращила продуктивність, а також підготувала їх для підтримки змін у довгостроковій перспективі. Ще 7 відсотків зазначають, що продуктивність покращилася, але ці покращення не були стійкими. Навіть галузі, що є лідерами у сфері цифрових технологій, зокрема високотехнологічний сектор, медіа та телекомунікації, стикаються зі значними труднощами. Серед цих галузей рівень успіху не перевищує 26 відсотків. Але в більш традиційних галузях, таких як нафтогаз, автомобілебудування, інфраструктура та фармацевтика, цифрова трансформація є ще складнішою: рівень успіху сягає 4 - 11 відсотків.

Рівень успіху також залежить від розміру компанії. В організаціях із кількістю співробітників менше 100 респонденти в 2,7 рази частіше

повідомляють про успішну цифрову трансформацію, ніж в організаціях із кількістю співробітників понад 50000 осіб [29].

Наступна таблиця демонструє основні обмеження використання ЗСП в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 3.2

Обмеження ЗСП в умовах цифровізації

Обмеження	Зміст
Складність впровадження	Інтеграція ЗСП у цифрові платформи потребує значних інвестицій. У 2023 році, за даними McKinsey, середній бюджет на адаптацію ЗСП у великих корпораціях зріс близько на 25%, порівняно з попереднім роком (McKinsey & Company, 2023).
Застаріла методологія	Традиційна ЗСП часто не враховує специфіку роботи з такими технологіями, як штучний інтелект (AI) чи блокчейн. Компанії, що не адаптували систему, втратили до 10% річного доходу через неефективне планування (Fabac R., 2022).
Динаміка змін	Постійне оновлення даних у цифрових системах створює навантаження. Наприклад, у сфері електронної комерції частота оновлення КРІ може сягати кілька разів на день.
Низька готовність персоналу до змін	У дослідженні Deloitte (Deloitte, 2022) 35% компаній відзначили недостатню підготовку працівників до цифрових трансформацій, що суттєво уповільнює впровадження ЗСП. Відсутність необхідних знань, навичок та адаптації до нових технологій серед персоналу стає серйозною перешкодою для ефективної реалізації цього інструменту.
Недостатня підтримка керівництва	Корпоративна культура, у якій топ-менеджмент не демонструє активної підтримки змін, може призводити до демотивації працівників і перешкоджати успішній реалізації ЗСП (Deloitte, 2022).

Джерело: складено автором на основі [19,22,28]

Попри значні переваги ЗСП, її впровадження в умовах цифровізації бізнесу не позбавлене викликів. Широкий функціонал цього інструменту дозволяє покращити управління та адаптивність компаній, проте швидкий розвиток цифрових технологій та зростаючі обсяги даних створюють нові бар'єри для ефективного використання ЗСП. Важливо враховувати не лише переваги, але й обмеження цього підходу, аби забезпечити його відповідність сучасним реаліям та уникнути потенційних недоліків у його застосуванні.

ЗСП залишається ефективним інструментом стратегічного управління, але її застосування у цифровому середовищі потребує адаптації. Зокрема,

рекомендується інтеграція з платформами штучного інтелекту для автоматизації збору та аналізу даних. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці нових метрик, які враховують швидкість змін у цифровому середовищі.

3.2. Розробка ефективної стратегії управління ПрАТ «СГ «ТАС» за допомогою збалансованої системи показників

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект (далі ШІ), відкривають нові можливості для удосконалення збалансованої системи показників у страхових компаніях. Використання ШІ у ЗСП дозволяє автоматизувати певні процеси, значно підвищуючи ефективність діяльності, знижуючи витрати та забезпечуючи точність управлінських рішень. У даному розділі розглянемо інтеграцію технологій ШІ у ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС», яка дозволить компанії вийти на новий рівень стратегічного управління.

Штучний інтелект виступає не лише інструментом для аналізу та автоматизації, але й платформою для впровадження інноваційних підходів до управління бізнесом. Інтеграція ШІ у ЗСП дозволяє компанії оптимізувати процеси збору, аналізу та використання даних, створюючи прозору та ефективну систему моніторингу ключових показників. Крім того, застосування технологій ШІ сприяє адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі та зростанню конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи своєчасне прийняття стратегічних рішень.

Для більш ефективного використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні компанією, важливим є визначення основних напрямків інтеграції технологій штучного інтелекту. ШІ може бути застосований у різних аспектах діяльності ПрАТ «СГ «ТАС», що сприятиме автоматизації процесів, зниженню витрат та підвищенню ефективності управління.

У таблиці 3.3 нижче наведено ключові напрямки використання ШІ в

межах кожної складової ЗСП, що дозволяє комплексно оцінити його вплив на діяльність компанії.

Автоматизація складових збалансованої системи показників завдяки використанню штучного інтелекту є важливим кроком на шляху до модернізації управлінських процесів ПрАТ «СГ «ТАС». Впровадження ШІ дозволяє оптимізувати ключові аспекти діяльності компанії, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 3.3

Автоматизація складових ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» за допомогою ШІ

Складові	Напрями
Фінансова складова	
Автоматизація фінансової звітності та аналізу	ШІ дозволяє автоматично збирати, обробляти та аналізувати фінансові показники, такі як чистий прибуток, ROA, ROE, адміністративні витрати. Це мінімізує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечує оперативний доступ до даних у реальному часі.
Прогнозування фінансових результатів	Моделі машинного навчання можуть аналізувати історичні дані та прогнозувати майбутні доходи, витрати та прибутковість із високою точністю.
Клієнтська складова	
Персоналізація обслуговування клієнтів	Використання чат-ботів і систем прогнозування аналітики дозволяє автоматизувати роботу з клієнтами, надавати рекомендації щодо страхових продуктів, виходячи з аналізу поведінки клієнтів.
Оцінка задоволеності клієнтів (CSI).	ШІ може обробляти відгуки клієнтів у реальному часі, аналізувати тональність повідомлень у соціальних мережах і автоматично створювати звіти щодо рівня задоволеності клієнтів.
Внутрішні бізнес-процеси	
Оптимізація процесів розгляду страхових випадків	ШІ дозволяє автоматично обробляти документи, аналізувати страхові випадки, оцінювати ризики та пропонувати рішення щодо виплат. Це значно скорочує час обробки заяв.
Розробка нових страхових продуктів	Аналітичні платформи на основі ШІ здатні аналізувати ринок, конкурентів та потреби клієнтів, що сприяє створенню інноваційних продуктів.
Навчання та розвиток персоналу	
Індивідуальні програми навчання	ШІ може створювати персоналізовані навчальні плани для співробітників, враховуючи їхні компетенції та прогалини у знаннях.
Моніторинг ефективності співробітників	ШІ аналізує показники продуктивності персоналу та надає рекомендації для їх підвищення.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Наступним етапом є аналіз впливу цих змін на ефективність роботи компанії, зокрема на зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності на ринку страхових послуг (рис.3.1).

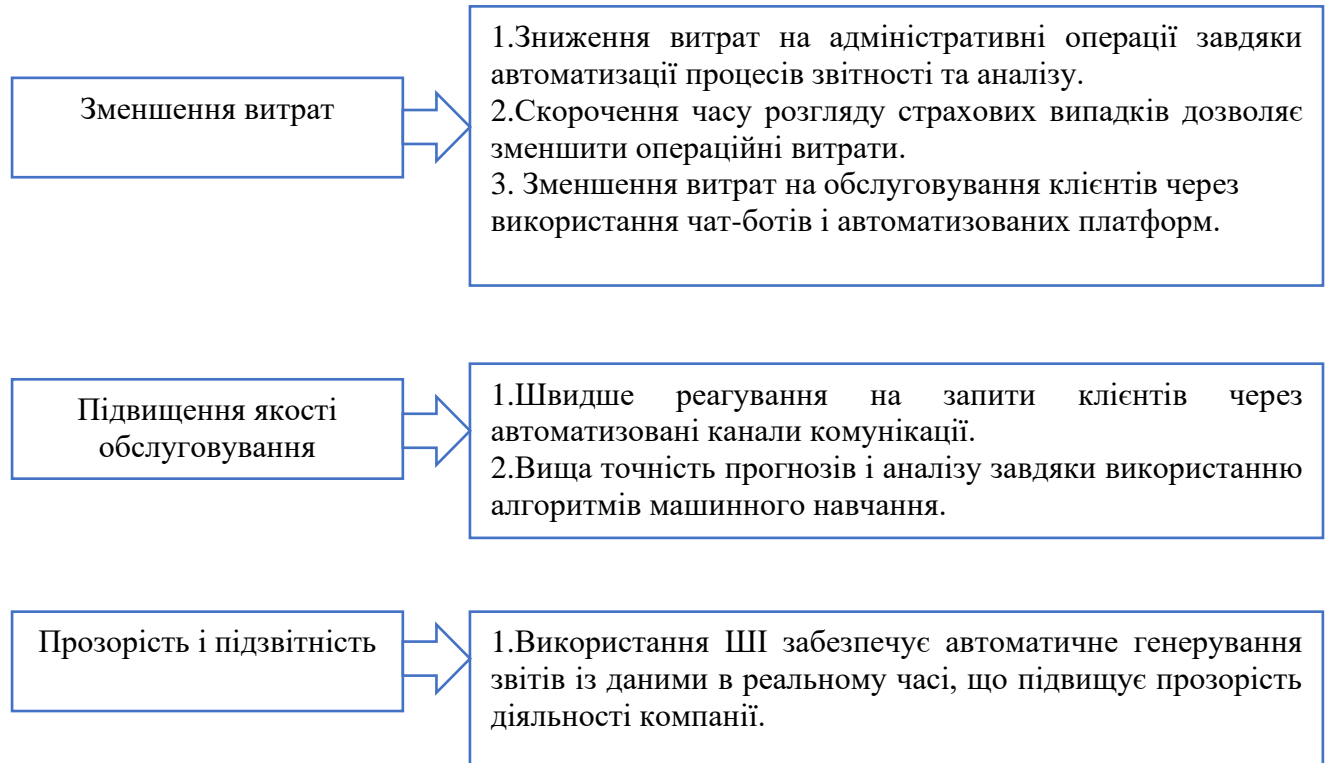


Рис.3.1. Вплив штучного інтелекту на ефективність діяльності

ПрАТ «СГ «ТАС»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту може мати позитивний вплив на ключові аспекти діяльності ПрАТ «СГ «ТАС», включаючи фінансову ефективність, клієнтський досвід та продуктивність персоналу. Для оцінки реального економічного ефекту від інтеграції ШІ важливо детально розглянути прогнозні розрахунки за основними складовими збалансованої системи показників. Почнемо з аналізу впливу на фінансову складову, яка є основою для досягнення стратегічних цілей компанії.

Фінансова ефективність буде мати прояв у наступному:

- очікується збільшення доходів від надходження страхових премій

за рахунок поліпшення клієнтського досвіду. Прогнозується зростання на 15% (на 531 млн.грн.) через впровадження ІІІ, що сприятиме залученню нових клієнтів і підвищенню лояльності існуючих;

- скорочення витрат на операційне управління через автоматизацію процесів (зокрема, аналізу страхових випадків і звітності). Очікується зменшення витрат на 15%;

- збільшення чистого прибутку компанії завдяки оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зниженню витрат.

Доцільно розглянути більш детально, які саме витрати у Звіті про прибутки та збитки досліджуваного страховика зазнають зменшення.

1.Адміністративні витрати:

- заробітна плата адміністративного персоналу;
- витрати на утримання офісів (оренда, комунальні послуги, канцелярія);
- витрати на ІТ-інфраструктуру, яка підтримує операційні процеси.

2. Витрати на збут:

- заробітна плата та бонуси персоналу відділу продажу;
- комісійні агентам і брокерам;
- рекламні та маркетингові витрати (просування продуктів у медіа, соціальних мережах);
- витрати на рекламні матеріали та акції;
- оренда та утримання офісів продажу (для регіональних представництв).

3. Інші операційні витрати:

- скорочення витрат на обробку документації;
- зменшення витрат на обслуговування ІТ-систем;
- використання алгоритмів ІІІ для оцінки ризиків знижує витрати, пов'язані з помилками у ризик-менеджменті, таких як недоцільне формування страхових резервів чи недооцінка ризиків;
- мінімізація втрат від шахрайства завдяки автоматичному аналізу

транзакцій і виявленню підозрілих операцій;

- заміна гарячих ліній та підтримки на базі операторів чат-ботами або голосовими асистентами знижує витрати на персонал.

Для оцінки впливу використання штучного інтелекту на операційні витрати ПрАТ «СГ «ТАС» було проведено розрахунок потенційного скорочення витрат за ключовими складовими. Вихідними даними для аналізу стали адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Результати розрахунку відображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок суми зменшення операційних витрат на управління
ПрАТ «СГ «ТАС» при використанні ШІ**

Показник	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
Загальні операційні витрати на управління, млн. грн.,	1094,5		
в т.ч.:	664,8	3,4	426,3
Загальне зменшення, %	15		
Частка витрат в загальній структурі операційних витрат на управління, %	60,7	0,3	38,9
Економія, млн. грн.,	164,2		
в т.ч.:	99,7	0,5	64
Зменшення витрат, %	9,1	0,1	5,8

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі річної фінансової звітності компанії та прогнозних розрахунків

Отримані дані щодо зменшення витрат внаслідок впровадження штучного інтелекту слугують основою для складання прогнозного звіту про фінансові результати ПрАТ «СГ «ТАС». Використання прогнозних показників дозволяє оцінити потенційний економічний ефект від впровадження сучасних технологій, що відобразиться у показниках доходів, витрат та чистого прибутку компанії.

Отже, за результатами першого етапу пропонованих змін, чистий прибуток базової компанії збільшився на 220 млн. грн., або на 288,6% за рахунок збільшення страхових премій та скорочення операційних витрат на

управління.

Таблиця 3.5

Прогнозний Звіт про фінансові результати

ПрАТ «СГ «ТАС» за результатами пропонуванних заходів, млн. грн.

Показники	Факт	Прогноз	Відхилення
Премії підписані, валова сума	3539,9	4070,9	531
Премії, передані у перестраховання	138,1	138,1	0
Чисті премії зароблені	2907,2	3389,8	483
Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування	1341,3	1341,3	0
Собівартість реалізованих послуг	531,5	531,5	0
Валовий прибуток	1034,5	1517	483
Інші операційні доходи	140,7	140,7	0
Адміністративні витрати	664,8	604,3	-60
Витрати на збут	3,4	3,4	0
Інші операційні витрати	426,3	401,6	-25
Чистий фінансовий результат від операційної діяльності	-168,8	149,3	318
Інші фінансові доходи	369	369	0
Інші доходи	33,5	33,5	0
Фінансові витрати	7,2	7,2	0
Інші витрати	34,6	34,6	0
Фінансовий результат до оподаткування	191,9	510,0	318
Витрати з податку на прибуток	115,7	213,9	98
Чистий фінансовий результат	76,2	296,1	220

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі річної фінансової звітності компанії та прогнозних розрахунків

Оскільки останні 5 років досліджувана компанія не виплачувала дивіденди, то пропонуємо утриматись від їх виплати у короткостроковій перспективі. Це пов'язано із складною ситуацією в країні та необхідності спрямування коштів на розвиток, підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизацію та інновації (зокрема, ІІІ). Однак, після досягнення цих цілей компанія може розглянути можливість виплати дивідендів як частину своєї стратегічної політики.

Отже, реінвестований прибуток пропонуємо розподілити між необоротними і оборотними активами компанії у наступній пропорції: 27% (тобто 80 млн. грн.) спрямувати на збільшення нематеріальних активів, решту –

216,1 млн. грн. – на поповнення обігових коштів. Для того, щоб прогнозні розрахунки були виправданими, ПрАТ «СГ «ТАС» необхідно інвестувати у програмне забезпечення та сервіси ІІІ. Тому пропонуємо збільшити на вказану суму 80 млн. грн. в активі балансу статтю «Нематеріальні активи».

Щодо оборотних активів, пропонуємо наступний розподіл:

30% від суми реінвестованого прибутку, що залишилася після поповнення необоротних активів, тобто 65 млн. грн., інвестувати у Поточні фінансові інвестиції. Вважаємо, що у рамках підвищення ефективності управління ПрАТ «СГ «ТАС» доцільним є розміщення тимчасово вільних коштів в державні військові облигації України. Це дозволить компанії забезпечити стабільний дохід, зменшити ризики утримання коштів на низькодохідних рахунках, а також зробити вагомий внесок у підтримку економіки країни в умовах воєнного стану. Запропонований напрямок інвестицій також сприятиме покращенню фінансових показників компанії, зокрема зростанню прибутковості активів;

незважаючи на високий рівень ліквідності ПрАТ «СГ «ТАС», доцільним є спрямування частини коштів (70%, тобто 151,1 млн. грн.) на поповнення статті «Гроші та їх еквіваленти» з метою створення додаткового фінансового резерву. Це забезпечить компанії гнучкість у виконанні короткострокових зобов'язань, готовність до покриття потенційних форс-мажорних витрат, а також дозволить підвищити загальну фінансову стійкість і відповідність регуляторним вимогам. Крім того, додаткові грошові кошти можуть бути використані для інвестицій у короткострокові фінансові інструменти, що сприятиме отриманню додаткового доходу.

Отже, сформуємо прогнозний агрегований баланс ПрАТ «СГ «ТАС» у разі використання у фінансовій складовій збалансованої системи показників штучного інтелекту (табл.3.6).

За результатами внесення пропозицій до фінансової складової збалансованої системи показників ПрАТ «СГ «ТАС», спостерігається зростання валюти балансу на 7,6%, що свідчить про загальне збільшення валюти балансу

компанії. У структурі балансу відзначається значне збільшення власного капіталу на 296,1 млн грн або на 32,7%, зокрема за рахунок нерозподіленого прибутку.

Таблиця 3.6

Прогнозний баланс ПрАТ СГ «ТАС» за результатами пропонуваніх заходів, млн. грн.

Актив	Сума	Пасив	Сума
Нематеріальні активи	83,2	Зареєстрований капітал	102
Основні засоби	180,3	Нерозподілений прибуток	877,2
Незавершені капітальні інвестиції	1	Всього власний капітал	1201
Інші фінансові інвестиції	1241,2	Всього довгострокові зобов'язання і забезпечення	2660,7
Відстрочені аквізиційні витрати	301,7	Поточна кредиторська заборгованість за:	192,3
Залишок коштів у централізованих резервних фондах	1010,2	товари, роботи, послуги	143,8
Всього необоротні активи	2818,1	довгостроковими зобов'язаннями	18,4
Дебіторська заборгованість	489,5	розрахунками	30,1
Поточні фінансові інвестиції	499,4		
Гроші та їх еквіваленти	258,1	Інші поточні зобов'язання	127,1
Частка перестраховика у страхових резервах	134,1		
Всього оборотні активи	1386,1	Всього поточні зобов'язання і забезпечення	342,6
Баланс	4204,2	Баланс	4204,2

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

В активі компанії також відбулися позитивні зміни: приріст нематеріальних активів на 80 млн грн, поточних фінансових інвестицій на 65 млн грн (або на 15%) та грошових коштів на 151,1 млн грн (або на 141,2%). Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії, підвищення ліквідності та ефективності використання активів, що створює базу для подальшого сталого розвитку.

Фінансове зміцнення компанії через оптимізацію активів та ефективне використання ресурсів створює основу для покращення клієнтської складової,

яка є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «СГ «ТАС». Підвищення рівня задоволеності клієнтів, їх лояльності та залучення нових клієнтів через впровадження інноваційних рішень, зокрема технологій штучного інтелекту, є наступним важливим кроком у вдосконаленні збалансованої системи показників компанії.

Інтеграція технологій штучного інтелекту у клієнтські процеси дозволяє:

1. Підвищити швидкість обслуговування:

- використання чат-ботів і голосових асистентів для миттєвого оброблення запитів клієнтів;
- скорочення часу на розгляд страхових випадків через автоматизовану перевірку документів.

2. Персоналізувати обслуговування:

- ШІ аналізує історію клієнта та пропонує найбільш релевантні страхові продукти;
- прогнозування потреб клієнтів на основі аналізу великих даних.

3. Підвищити якість взаємодії:

- системи ШІ здатні забезпечувати доступність послуг 24/7.
- автоматизація опитувань задоволеності клієнтів та аналіз їх зворотного зв'язку.

Для вимірювання впливу на клієнтську складову пропонується використовувати такі ключові показники ефективності (KPI):

1. Рівень задоволеності клієнтів (CSI - Customer Satisfaction Index):

$$CSI (\%) = \frac{\text{Позитивні відгуки}}{\text{Загальна кількість відповідей}} * 100 \quad (3.1)$$

2. Індекс лояльності клієнтів (NPS - Net Promoter Score):

$$NPS (\%) = \text{Промоутери} (\%) - \text{Детрактори} (\%) \quad (3.2)$$

* *Промоутери* – клієнти, які високо оцінюють компанію та готові

рекомендувати її іншим.

Детрактори – клієнти, які невдоволені послугами та можуть поширювати негативні відгуки.

3. Час обробки запитів (Average Handling Time - АНТ):

Скорочення часу на розгляд заявок на 20-30% завдяки автоматизації процесів.

$$\text{АНТ(\%)} = \frac{(\text{Час на обробку до} - \text{Час на обробку після})}{\text{Час на обробку до}} * 100 \quad (3.3)$$

4. Частка повторних договорів (Qпд):

$$\text{Qпд(\%)} = \frac{\text{Кількість повторних договорів}}{\text{Загальна кількість договорів}} * 100 \quad (3.4)$$

Перед тим як розрахувати економічну ефективність від інтеграції технологій штучного інтелекту у клієнтські процеси, зведемо вхідні дані до табл.3.7.

Таблиця 3.7

Вхідні дані для обрахунку ефекту від інтеграції технологій штучного інтелекту у клієнтські процеси ПрАТ «СГ «ТАС»

Показник	Факт	Прогноз
Клієнти (респонденти при опитуванні)	300	300
Позитивні відгуки	243	286
Промоутери, %	73,3	88,3
Детрактори, %	26,7	11,7
Час на обробку, год	48	36
Кількість договорів, тис.од.	95	100
Кількість повторних договорів, тис. од.	21	57

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності, внутрішньої інформації компанії та прогнозних розрахунків

Наступна інфографіка демонструє ефект від вдосконалення клієнтської складової ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» (рис.3.2).

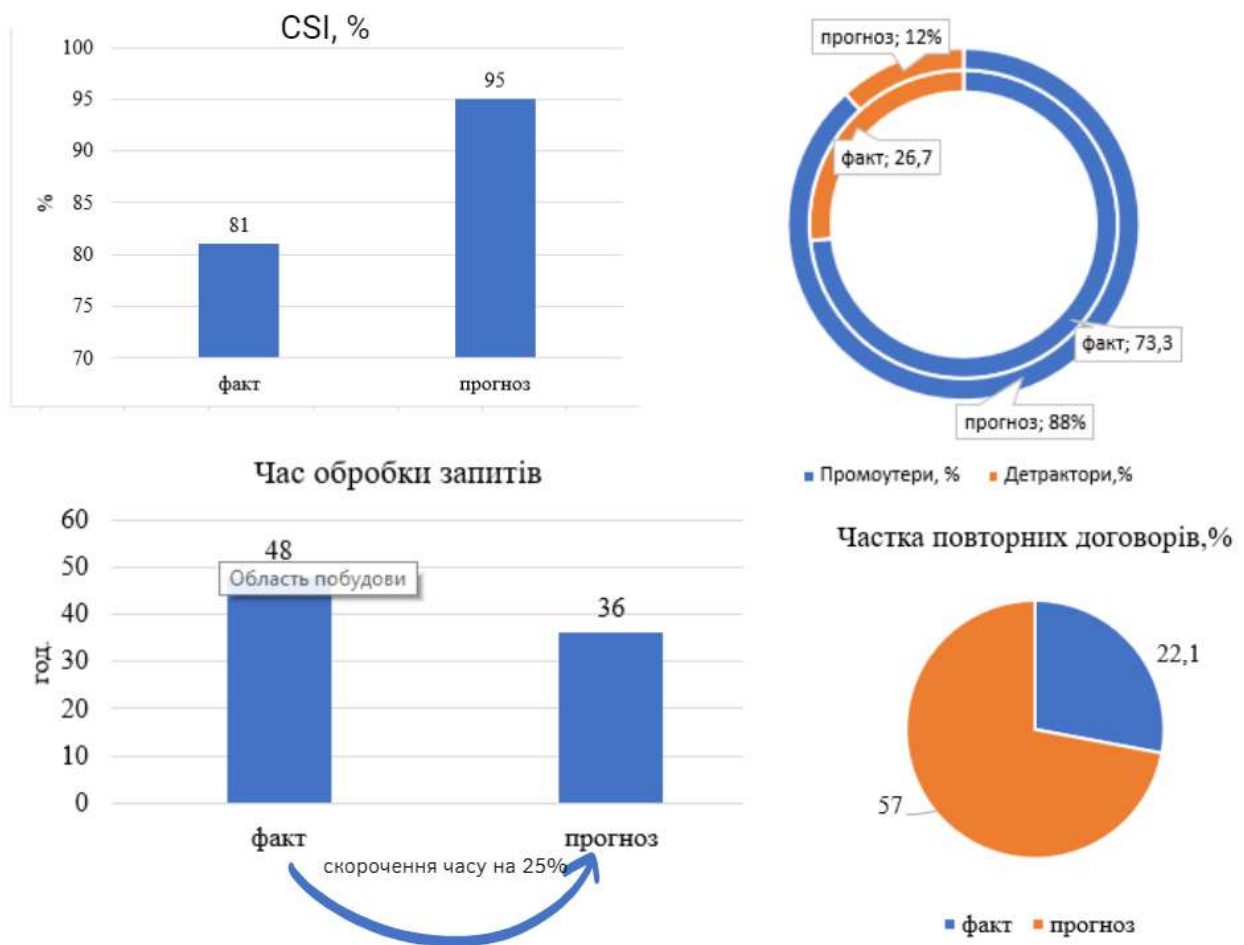


Рис.3.2. Порівняння фактичних і прогнозних показників клієнтської складової ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС»

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності, внутрішньої інформації компанії та прогнозних розрахунків

Як показує рис.3.2, у показниках, які характеризують ефективність клієнтської складової ЗСП компанії відбулися позитивні зміни. Так, фактичний рівень задоволеності клієнтів становить 81%, тоді як прогнозований рівень після впровадження рекомендацій з використання ШІ зросте до 95%. Це свідчить про значне підвищення якості обслуговування, що позитивно вплине

на довіру до компанії та її репутацію.

На фактичному рівні час обробки запитів складає 48 годин. Прогнозується скорочення цього часу до 36 годин, що дорівнює зменшенню на 25%. Це забезпечить оперативніше обслуговування клієнтів, що є одним із ключових чинників підвищення їх задоволеності.

Фактична частка промоутерів компанії становить 73,3%, тоді як прогнозований показник збільшується до 88%. Частка детракторів зменшується з 26,7% до 12%. Це демонструє підвищення лояльності клієнтів та зменшення негативного впливу на репутацію компанії.

Частка повторних договорів на фактичному рівні становить 57%, тоді як прогнозується її збільшення до 77%. Це свідчить про зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, що сприяє підвищенню стабільності доходів компанії.

Ці результати демонструють, що впровадження ІІІ та удосконалення клієнтської складової дозволить значно підвищити задоволеність клієнтів, зміцнити їхню лояльність та покращити показники взаємодії з компанією, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати ПрАТ «СГ «ТАС».

Після аналізу та удосконалення фінансової та клієнтської складових ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» логічно перейти до розгляду останньої, але не менш важливої частини - навчання та розвитку. Ця складова є ключовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії, оскільки якість і професіоналізм персоналу безпосередньо впливають на ефективність реалізації стратегічних цілей. Інвестиції в розвиток співробітників, впровадження новітніх підходів до навчання та використання технологій ІІІ відкривають широкі можливості для підвищення продуктивності та залучення нових талантів. У цій частині розглянемо, як можна оптимізувати навчання та розвиток персоналу з використанням інноваційних рішень і підходів.

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект (ІІІ), дозволяють впроваджувати персоналізовані та автоматизовані програми навчання, що не лише підвищує рівень знань співробітників, а й забезпечує економію часу та ресурсів. Нижче наведені основні напрями оптимізації цієї складової (табл.3.8).

Напрями оптимізації складової «Навчання та розвиток» у ЗСП

ПрАТ «СГ «ТАС»

Напрямок	Зміст
Використання платформ навчання на основі ШІ	Використання цифрових платформ для навчання, які інтегрують алгоритми ШІ, дозволяє створити персоналізовані програми розвитку для кожного співробітника. Такі платформи аналізують навички, потреби й результати працівників, пропонуючи відповідні курси, тренінги або навчальні матеріали. Наприклад, система може визначити, які знання з продажів або роботи з клієнтами потрібно поглибити у страхових агентів, і автоматично запропонувати їм відповідні навчальні програми
Автоматизація управління навчанням	Інтеграція технологій у процеси планування та контролю навчання забезпечує автоматизований запис співробітників на тренінги, моніторинг їхньої успішності, нагадування про дедлайни та підготовку аналітики. Це дозволяє менеджерам сфокусуватися на стратегічних аспектах розвитку персоналу, залишивши рутинні процеси автоматизованим системам.
Впровадження інтерактивного навчання	Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) дають змогу створювати реалістичні симуляції для навчання персоналу. Наприклад, співробітники можуть практикувати обслуговування клієнтів у віртуальному середовищі або навчатися управлінню ризиками в умовах реалістичних симуляцій. Це підвищує ефективність навчання через практичний підхід.
Збір і аналіз даних про ефективність навчання	Інструменти аналітики на основі ШІ дозволяють відстежувати прогрес співробітників, оцінювати ефективність програм навчання та виявляти області, які потребують покращення. На основі цих даних можна коригувати програми навчання, адаптуючи їх до актуальних потреб бізнесу.
Мотивація співробітників через гейміфікацію	Використання елементів гейміфікації (рейтингів, нагород, змагань) у процесі навчання сприяє підвищенню залученості співробітників. Наприклад, створення внутрішніх конкурсів або змагань між працівниками може стимулювати їх до активного навчання та саморозвитку.
Підтримка самонавчання через цифрові бібліотеки та ресурси	Компанія може створити внутрішній портал, де співробітники матимуть доступ до різноманітних навчальних матеріалів, відеоуроків, статей і книг. Це сприятиме формуванню культури самостійного навчання.
Впровадження чат-ботів для підтримки навчання	Чат-боти, інтегровані в системи навчання, можуть відповідати на запитання співробітників, давати миттєвий доступ до навчальних матеріалів або проводити тестування.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Передбачимо, що частина процесів буде автоматизована, і кількість працівників скоротиться на 10%. Станом на 01.01.2024 р. в компанії працювало 984 особи. Після автоматизації за допомогою впровадження сервісів ШІ залишиться 886 осіб.

Проведемо прогнозні розрахунки і результати надамо у вигляді графіку (рис.3.3).

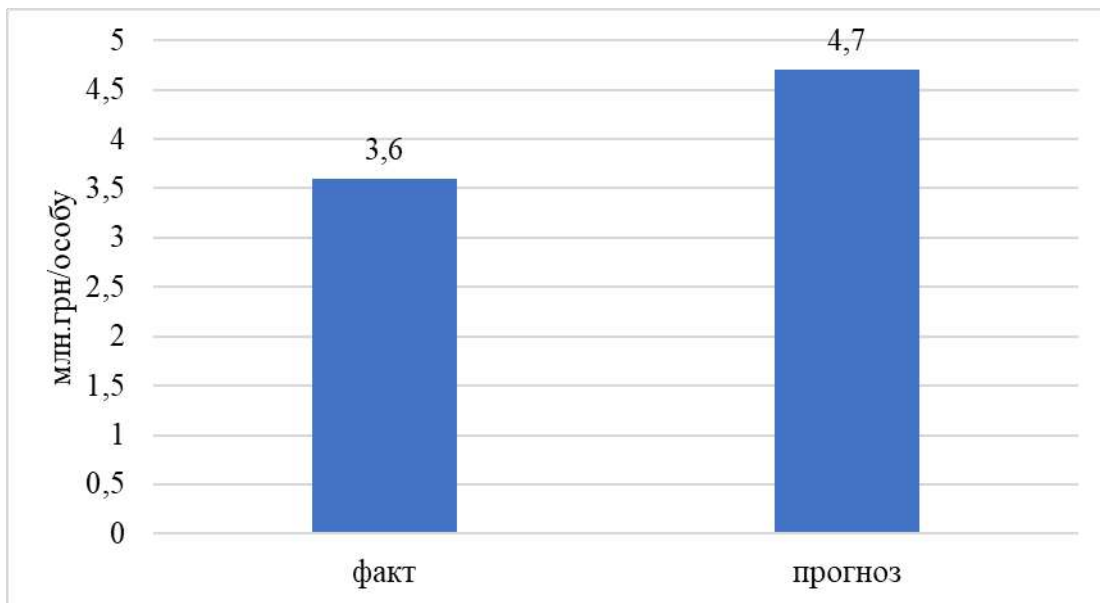


Рис.3.3. Прогноз продуктивності праці у ПрАТ «СГ «ТАС», млн. грн./особу

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Як показали результати прогнозних розрахунків. Продуктивність праці збільшиться з 3,6 млн грн/особу до 4,7 млн грн/особу після впровадження ШІ. Це означає, що кожен працівник приноситиме компанії на 1,1 млн грн більше доходу. Автоматизація процесів дозволяє зменшити витрати на персонал, підвищити ефективність роботи та оптимізувати витрати на обслуговування.

Впровадження зазначених інновацій сприятиме зростанню задоволеності співробітників, підвищенню їхньої продуктивності та забезпечить довгостроковий розвиток компанії. Крім того, скорочення часу на адаптацію нових співробітників і зниження витрат на навчання сприятимуть покращенню загальної ефективності діяльності ПрАТ «СГ «ТАС».

Висновки до розділу 3

Збалансована система показників у контексті цифровізації бізнесу демонструє значний потенціал для підвищення ефективності управління. Її використання забезпечує багатовимірний підхід до моніторингу діяльності підприємства, інтегруючи фінансові та нефінансові аспекти. Завдяки цифровим технологіям, таким як штучний інтелект і великі дані, ЗСП дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних, підвищуючи точність і оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, інструмент сприяє підвищенню прозорості діяльності компанії та її адаптивності до змін ринкових умов.

Попри значні переваги, впровадження ЗСП у цифровому середовищі супроводжується низкою обмежень. Основною проблемою є складність інтеграції системи у цифрові платформи, що потребує значних фінансових ресурсів. Традиційні підходи до побудови ЗСП не завжди враховують специфіку нових технологій, таких як блокчейн чи IoT, що може знижувати її ефективність. Крім того, постійна динаміка змін у цифровому середовищі створює додаткове навантаження на систему, зокрема через необхідність регулярного оновлення даних. Важливим бар'єром також є низький рівень підготовки персоналу до цифровізації, що уповільнює процес адаптації ЗСП до сучасних умов.

Для подолання зазначених обмежень важливо впроваджувати інноваційні підходи до використання ЗСП. Рекомендується розробляти нові метрики, які враховують специфіку цифрового середовища, та інтегрувати систему з платформами штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів. Особливу увагу слід приділити навчанню персоналу та створенню умов для його активного залучення до процесу цифровізації.

Крім того, аналіз переваг і обмежень збалансованої системи показників у цифровому середовищі показав, що її ефективне впровадження залежить від адаптації до сучасних умов цифровізації. В роботі запропоновано низку

практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління ПрАТ «СГ «ТАС» із використанням ЗСП, які дозволяють подолати існуючі обмеження та максимально використати потенціал системи.

Результати реалізації запропонованих заходів є наступними:

- збільшення доходів від надходження страхових премій за рахунок використання ШІ у внутрішніх бізнес-процесах і поліпшення клієнтського досвіду. Прогнозується зростання на 15% (на 531 млн.грн.);

- скорочення витрат на операційне управління через автоматизацію процесів (зокрема, аналізу страхових випадків і звітності). Очікується зменшення наступних складових витрат:

- *адміністративних витрат на 9,1%;

- *витрат на збут на 0,1%;

- *інших операційних витрат на 5,8%.

- збільшення чистого прибутку компанії на 220 млн. грн., або на 288,6% завдяки оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зниженню витрат;

- спрямування чистого прибутку на розвиток компанії, внаслідок чого відбулося зростання капіталу страховика на 296,1 млн. грн. або на 7,6%;

- збільшення нематеріальних активів на 80 млн.грн.;

- зростання поточних фінансових інвестицій на 65 млн.грн. або на 15% та грошового фонду компанії на 141,2%;

- збільшення власного капіталу в частині нерозподіленого прибутку на 32,7%;

- впровадження чат-ботів, персоналізованих рекомендацій та аналізу клієнтських відгуків підвищило рівень задоволеності клієнтів із 81% до 95% та збільшило частку повторних договорів до 57%;

- впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку співробітників, зокрема через цифрові платформи та елементи гейміфікації, сприяло підвищенню кваліфікації персоналу, ефективності їх роботи та зниженню витрат на адаптацію нових працівників, та в цілому зростанню продуктивності праці на 1 млн.грн./особу.

Запропонована інтеграція технологій штучного інтелекту у ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи ефективне управління, високу якість обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат. Використання ШІ в управлінні дозволить досягти стратегічних цілей компанії та закріпити її позиції серед лідерів страхового ринку України.

ВИСНОВКИ

Збалансована система показників є сучасним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати стратегічні цілі з операційною діяльністю. Вона базується на чотирьох ключових складових: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток, що забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності організації.

Особливістю ЗСП є її здатність узгоджувати фінансові та нефінансові показники, створюючи причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Інструменти, як-от стратегічні карти, допомагають візуалізувати ці зв'язки, полегшуючи комунікацію між підрозділами та сприяючи досягненню узгоджених результатів.

Методи управління підприємством на основі ЗСП охоплюють різноманітні аспекти, від фінансового аналізу до розвитку персоналу та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Використання цих методів дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, ЗСП є універсальним інструментом, який дозволяє підприємствам досягати балансу між стратегічними цілями та операційною діяльністю, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти їхньої роботи.

Досліджувана компанія ПрАТ «СГ «ТАС» є однією з провідних страхових організацій України, що спеціалізується на широкому спектрі послуг із загального страхування, пропонуючи понад сто різноманітних страхових продуктів. Компанія демонструє стабільний розвиток, утримуючи лідерські позиції на ринку завдяки ефективному управлінню, стратегічному плануванню, інноваційним підходам та збалансованій системі показників (BSC), яка поєднує фінансові, клієнтські, операційні та кадрові аспекти.

Аналіз показав, що компанія демонструє позитивну динаміку за

основними фінансовими показниками, такими як страхові премії, які зросли з 2449,5 млн грн у 2021 році до 3539,9 млн грн у 2023 році. Разом із тим, чистий прибуток, досягнувши пікового значення у 2022 році (303,2 млн грн), знизився у 2023 році до 76,2 млн грн, що вказує на вплив зовнішніх економічних факторів. Незважаючи на зростання адміністративних витрат, компанія підтримує стабільний рівень страхових виплат, що свідчить про надійність виконання зобов'язань перед клієнтами.

Клієнтська складова ПрАТ «СГ «ТАС» також демонструє прогрес, що виражається у зростанні частки ринку з 7,1% до 8,5% та підвищенні рівня задоволеності клієнтів до 85% у 2023 році. Кількість нових клієнтів і повторних договорів свідчить про ефективну маркетингову стратегію та високу якість обслуговування.

У сфері внутрішніх бізнес-процесів спостерігається скорочення тривалості розгляду страхових випадків з 15 до 10 днів, що покращує оперативність роботи компанії. Продуктивність співробітників зросла на 15%, однак зменшення кількості впроваджених нових продуктів та доходів від них у 2023 році вказує на необхідність переорієнтації на розробку інноваційних рішень.

Щодо кадрової складової, компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації співробітників: кількість годин навчання на одну особу зросла до 28 у 2023 році. Водночас зменшення рівня задоволеності працівників із 78% до 76% вказує на необхідність удосконалення мотиваційних програм.

Проведений рейтинговий аналіз ризиків показав, що компанія ефективно управляє бізнес-ризиками, кредитними ризиками, ринковими та правовими загрозами, а також комплаєнс та репутаційними ризиками. Водночас підвищення ризику змін законодавства у 2023 році вказує на необхідність посилення правового моніторингу.

Загалом, ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє високий рівень управління ризиками та корпоративного управління, що відповідає міжнародним стандартам. Однак для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно

зосередитися на інноваційному розвитку, посиленні мотиваційних заходів для співробітників, розширенні цифрових технологій та удосконаленні процесів управління витратами. Таким чином, ПрАТ «СГ «ТАС» має всі необхідні передумови для зміцнення своєї ринкової позиції в майбутньому.

Збалансована система показників у контексті цифровізації бізнесу демонструє значний потенціал для підвищення ефективності управління. Її використання забезпечує багатовимірний підхід до моніторингу діяльності підприємства, інтегруючи фінансові та нефінансові аспекти. Завдяки цифровим технологіям, таким як штучний інтелект і великі дані, ЗСП дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних, підвищуючи точність і оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, інструмент сприяє підвищенню прозорості діяльності компанії та її адаптивності до змін ринкових умов.

Попри значні переваги, впровадження ЗСП у цифровому середовищі супроводжується низкою обмежень. Основною проблемою є складність інтеграції системи у цифрові платформи, що потребує значних фінансових ресурсів. Традиційні підходи до побудови ЗСП не завжди враховують специфіку нових технологій, таких як блокчейн чи IoT, що може знижувати її ефективність. Крім того, постійна динаміка змін у цифровому середовищі створює додаткове навантаження на систему, зокрема через необхідність регулярного оновлення даних. Важливим бар'єром також є низький рівень підготовки персоналу до цифровізації, що уповільнює процес адаптації ЗСП до сучасних умов.

Для подолання зазначених обмежень важливо впроваджувати інноваційні підходи до використання ЗСП. Рекомендується розробляти нові метрики, які враховують специфіку цифрового середовища, та інтегрувати систему з платформами штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів. Особливу увагу слід приділити навчанню персоналу та створенню умов для його активного залучення до процесу цифровізації.

Крім того, аналіз переваг і обмежень збалансованої системи показників

у цифровому середовищі показав, що її ефективне впровадження залежить від адаптації до сучасних умов цифровізації. В роботі запропоновано низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління ПрАТ «СГ «ТАС» із використанням ЗСП, які дозволяють подолати існуючі обмеження та максимально використати потенціал системи.

Результати реалізації запропонованих заходів є наступними:

- збільшення доходів від надходження страхових премій за рахунок використання ШІ у внутрішніх бізнес-процесах і поліпшення клієнтського досвіду. Прогнозується зростання на 15% (на 531 млн.грн.);

- скорочення витрат на операційне управління через автоматизацію процесів (зокрема, аналізу страхових випадків і звітності). Очікується зменшення наступних складових витрат:

- *адміністративних витрат на 9,1%;

- *витрат на збут на 0,1%;

- *інших операційних витрат на 5,8%.

- збільшення чистого прибутку компанії на 220 млн. грн., або на 288,6% завдяки оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зниженню витрат;

- спрямування чистого прибутку на розвиток компанії, внаслідок чого відбулося зростання капіталу страховика на 296,1 млн. грн. або на 7,6%;

- збільшення нематеріальних активів на 80 млн.грн.;

- зростання поточних фінансових інвестицій на 65 млн.грн. або на 15% та грошового фонду компанії на 141,2%;

- збільшення власного капіталу в частині нерозподіленого прибутку на 32,7%;

- впровадження чат-ботів, персоналізованих рекомендацій та аналізу клієнтських відгуків підвищило рівень задоволеності клієнтів із 81% до 95% та збільшило частку повторних договорів до 57%;

- впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку співробітників, зокрема через цифрові платформи та елементи гейміфікації, сприяло підвищенню кваліфікації персоналу, ефективності їх роботи та

зниженню витрат на адаптацію нових працівників, та в цілому зростанню продуктивності праці на 1 млн.грн./особу.

Запропонована інтеграція технологій штучного інтелекту у ЗСП ПрАТ «СГ «ТАС» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи ефективне управління, високу якість обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат. Використання ШІ в управлінні дозволить досягти стратегічних цілей компанії та закріпити її позиції серед лідерів страхового ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: Військові та технічні науки*. 2019. №3 (81). С. 48–64.
2. Іванова, . Н., Клименко, . А., Кучеренко , Д., Кузнєцова, Т., & Салімон О. (2021). Збалансована система показників як інструмент формування креативного потенціалу компаній. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 99–108. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241297> (дата звернення: 10.11.2024)
3. Коросташовець А. (2024). Топ-даун vs. Боттом-ап: Який підхід до управління обрати? *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/top-down-vs-bottom-up.html>. (дата звернення: 15.11.2024)
4. Кравченко В. Збалансована система показників. *LivingFo*. 2023. URL: <https://livingfo.com/zbalansovana-systema-pokaznykiv-2/> (дата звернення: 10.11.2024)
5. Куліш Г.П. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С.134–136. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/23583/134-136.pdf?sequence=1> (дата звернення: 06.11.2024)
6. Мельникова К.В. Методи управління підприємствами на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4. Т.1 (214). С. 7-13.
7. Нестеренко К. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата звернення: 09.11.2024)
8. Нестеренко К. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>

[sistema-pokazatelej-bsc](#). (дата звернення: 11.11.2024)

9. Офіційний сайт ПАТ «СГ «ТАС». URL: <https://sgtas.ua> (дата звернення: 10.12.2024)

10. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Економічний вісник НаУКМА*. 2015. №3. С. 45-52.

11. Підсумки діяльності компаній з ризикових видів страхування за 12 місяців 2023 р. *Insurance Top*. 2024. №1(97). С.44.

12. Показники діяльності страхових компаній України: 1 півріччя 2024. *Insurance Top*. 2024. №3(99). С.30.

13. Принципи (кодекс) корпоративного управління ПрАТ «СГ «ТАС» (нова редакція) від 26 квітня 2023 року. URL: https://sgtas.ua/storage/public_files/fSTaUJoxLo4AYgcKqncikmQJG0ugl3yEoQkkjsPZ.pdf (дата звернення: 09.12.2024)

14. Семенова С. Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Academia.edu*. 2020. URL: <https://www.academia.edu/35504567/> (дата звернення: 13.11.2024)

15. Супрун А.А., Супрун Н.В. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія-2006, 2011. 301 с.

16. Травінська С. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. №4 (51). С. 33–52. DOI: 10.55643/fcaptr.4.51.2023.4103

17. Як створити систему збалансованих показників для досягнення стратегічних цілей. 2024. URL: <https://academy.tms.ua/blog/jak-stvoriti-zbalansovanu-sistemu-pokaznikiv-dlja-dosjagnennja-strategichnih-cilej/> (дата звернення: 15.11.2024)

18. Amazon. (2022). *Надійність доставки як ключовий фактор задоволення клієнтів*. URL: <https://ua-retail.com/2022/05/doslidzhennya-amazon-nadijnist-dostavki-stala-odnim-z-klyuchovix-faktoriv-zadovolennya-liyentiv/> (дата

звернення: 10.12.2024)

19. Deloitte. (2022). *Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні*. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/amcham-2022-deloitte-human-capital-research_ua.pdf (дата звернення: 25.12.2024)

20. DeNittis, N. (2024). *Artificial Intelligence at Procter & Gamble*. URL: <https://emerj.com/artificial-intelligence-at-procter-gamble/> (дата звернення: 21.12.2024)

21. Elbuz. Збалансована система показників (BSC): принципи створення та впровадження. URL: <https://elbuz.com/ua/sistema-sbalansirovannykh-pokazatelej>. (дата звернення: 21.12.2024)

22. Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14 (15), 9690. URL: <https://doi.org/10.3390/su14159690> (дата звернення: 23.12.2024)

23. Forinsurer.com. (2024). Обсяг страхових премій на українському ринку за перше півріччя 2024 року. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44250>. (дата звернення: 02.12.2024)

24. Gupta S.K. (2024). *Tesla SWOT 2024 | SWOT Analysis of Tesla*. URL: <https://bstrategyhub.com/tesla-swot-analysis/> (дата звернення: 11.12.2024)

25. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

26. Lepyko, T., Malyarets, L., & Yakovenko, N. (2019). Application of Balanced Scorecard in Enterprise Strategic Management. *ResearchGate*. DOI: [10.2991/iafsm-18.2019.28](https://doi.org/10.2991/iafsm-18.2019.28). URL: https://www.researchgate.net/publication/332225054_Application_of_Balanced_Scorecard_in_Enterprise_Strategic_Management. (дата звернення: 16.11.2024)

27. McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-indigital-transformations#>

(дата звернення: 16.12.2024)

28. McKinsey & Company. (2023). *Technology trends outlook 2023*. McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/mckinsey%20technology%20trends%20outlook%202023/mckinsey-technology-trends-outlook-2023-v5.pdf> (дата звернення: 10.12.2024)

29. McKinsey & Company. (2024). *What is digital transformation?* URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 14.11.2024)

30. Netflix. (2023). *Як працює система рекомендацій Netflix*. URL: <https://help.netflix.com/uk/node/100639> (дата звернення: 20.12.2024)

31. Niven, P.R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

32. Smith, M. (2010). *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. SAGE Publications, London.

33. Zhang, L., Wang, Y., & Li, J. (2022). Internal Economic Management and Performance Evaluation Method of Enterprise Based on Balanced Scorecard. *ResearchGate*. DOI: [10.1155/2022/5071667](https://doi.org/10.1155/2022/5071667) URL: https://www.researchgate.net/publication/361143566_Internal_Economic_Management_and_Performance_Evaluation_Method_of_Enterprise_Based_on_Balanced_Scorecard. (дата звернення: 20.12.2024)

34. Ziemba, D. (2023). The Benefits of the Balanced Scorecard. Spider Strategies. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/the-benefits-of-the-balanced-scorecard/> (дата звернення: 10.11.2024)

35. Ziemba, D. (2024). How to Create a Balanced Scorecard. Spider Strategies. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/how-to-create-a-balanced-scorecard/>. (дата звернення: 10.11.2024)

36. Zosym, M. (2023). *Balanced Scorecard (BSC): Definition and Examples*. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/> (дата звернення: 19.12.2024)

**Принципи стратегічного управління компанією на основі
збалансованої системи показників**

Принцип управління	Зміст принципу
Переведення стратегії на операційний рівень	Збалансована система показників передбачає модель, за допомогою якої можна сформулювати стратегію і донести її до відома співробітників найбільш послідовним і доступним способом. Інструментом цього процесу є стратегічна карта.
Створення стратегічної відповідності організації	Страхова компанія складається з багатьох підрозділів, кожен з яких може мати свою стратегію. Для максимального управлінського ефекту всі окремі стратегії мають бути узгоджені та пов'язані між собою через єдину корпоративну стратегію.
Стратегія як щоденна робота кожного працівника	Всі співробітники компанії повинні розуміти та брати участь у реалізації стратегії, яка має бути прив'язана до їхніх функціональних обов'язків і мотивувати їх досягати цілей організації.
Стратегія як безперервний процес	Має бути встановлений постійний зв'язок між стратегією та операційними бюджетами. Стратегічні завдання регулярно коригуються відповідно до змін у середовищі, забезпечуючи безперервність стратегічного процесу.
Активізація змін як результат керівництва топ-менеджерів	Реалізація стратегії має перебувати під контролем визначених осіб, які звітують перед акціонерами. Головним методом є досягнення результатів, що перевищують показники попередніх періодів, через зростання обсягів продажу та прибутків.

Примітка. Джерело: [15]

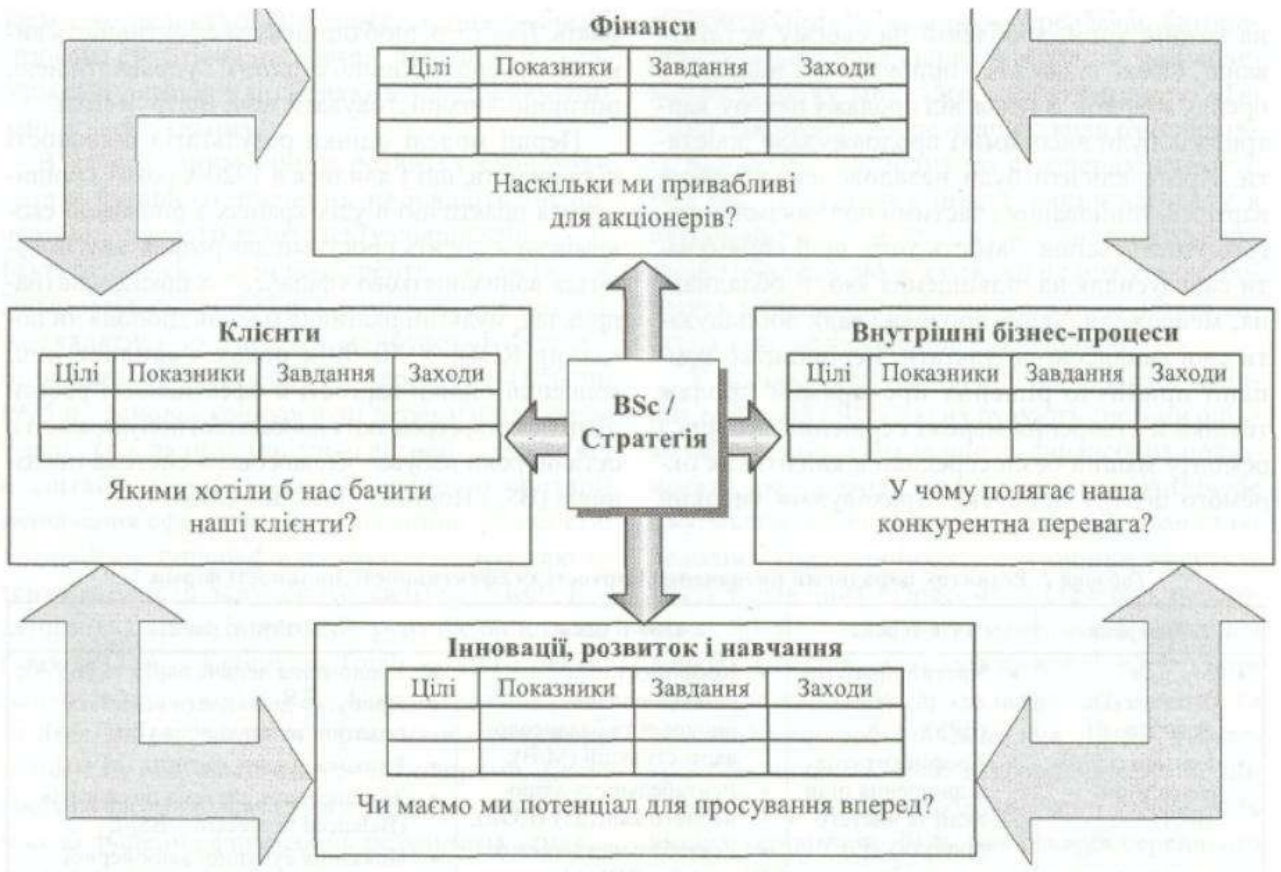


Рис.Б.1. Збалансована система показників

Примітка. Джерело: [10]

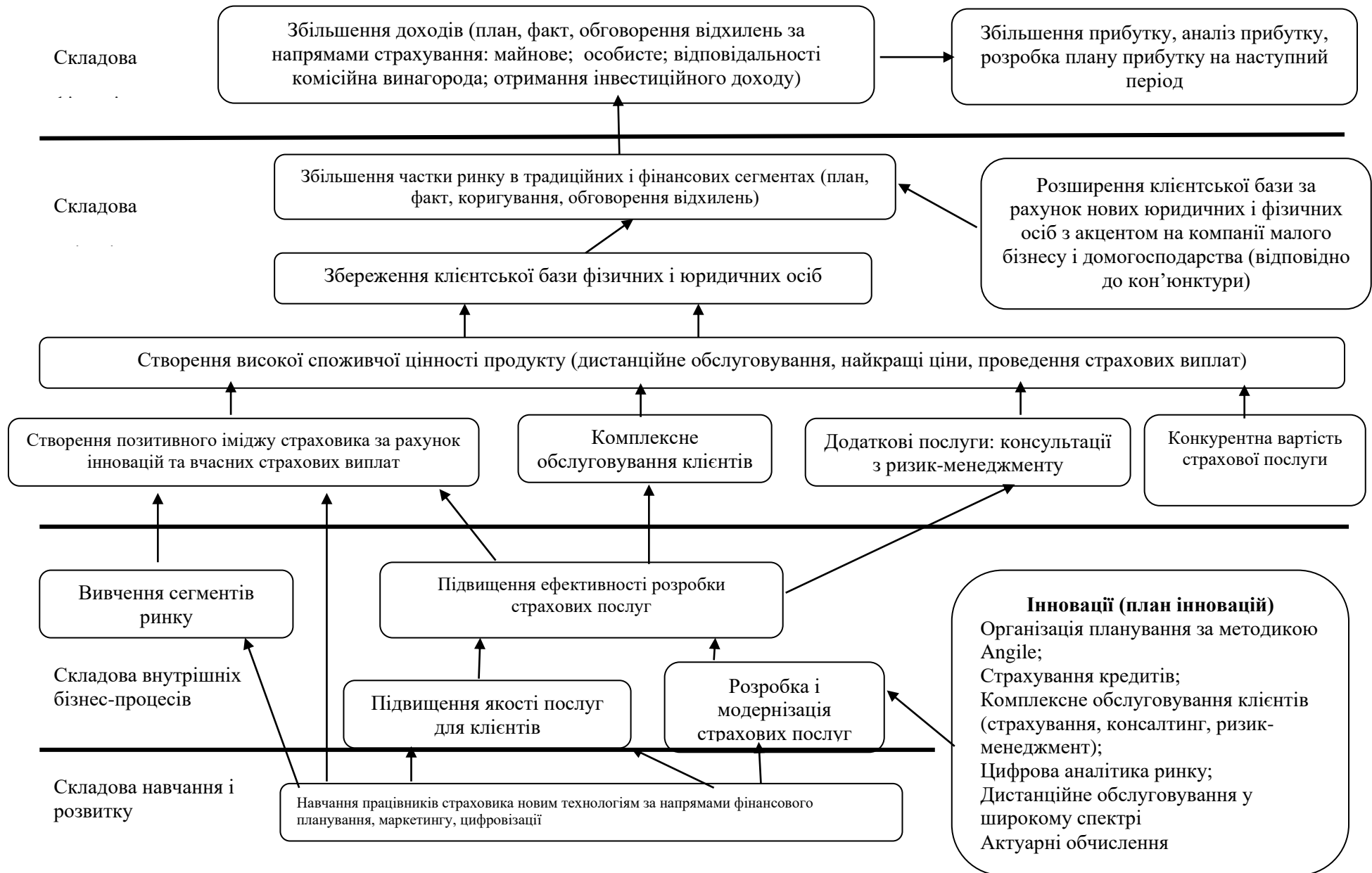
Таблиця В.1

**Напрями реалізації фінансової складової бізнес-стратегії для типової
страхової компанії**

Напрямок	Характеристика
Цілі	<p>Досягти довгострокової фінансової стійкості, що забезпечуватиметься:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високою часткою самофінансування; - прискореним обертанням активів відносно страхових премій; - значною часткою високоліквідних активів; - показниками рентабельності, вищими за середні по галузі.
Показники	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт автономії — не менший за 0,3; - Питома вага поточних зобов'язань в фінансуванні — не більше за 15%; - Рентабельність активів — не менша за 18%.
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> - Досягати максимального можливого розміру чистого прибутку і реінвестувати його у страхову компанію, враховуючи проблеми з капіталізацією, які притаманні вітчизняним страховикам. - Налагодити моніторинг рентабельності інвестиційної діяльності (основна проблема формування фінансових результатів страхових компаній). - Забезпечувати постійний контроль за рівнем витрат на ведення справи. - Планувати емісію цінних паперів у разі потреби нарощення присутності компанії на ринку.
Ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> - Досягати максимального ефекту шляхом впровадження комплексного обслуговування клієнтів, надання суттєвих страхових послуг, впровадження нових видів страхування. - Переглядати інвестиційну політику, враховуючи появу нових фінансових інституцій (наприклад, інвестиційні фонди, компанії з управління активами тощо). - Впроваджувати сучасні методи вдосконалення управління внутрішніми бізнес-процесами.

Примітка. Джерело: [15]

Карта збалансованих показників для страхової компанії



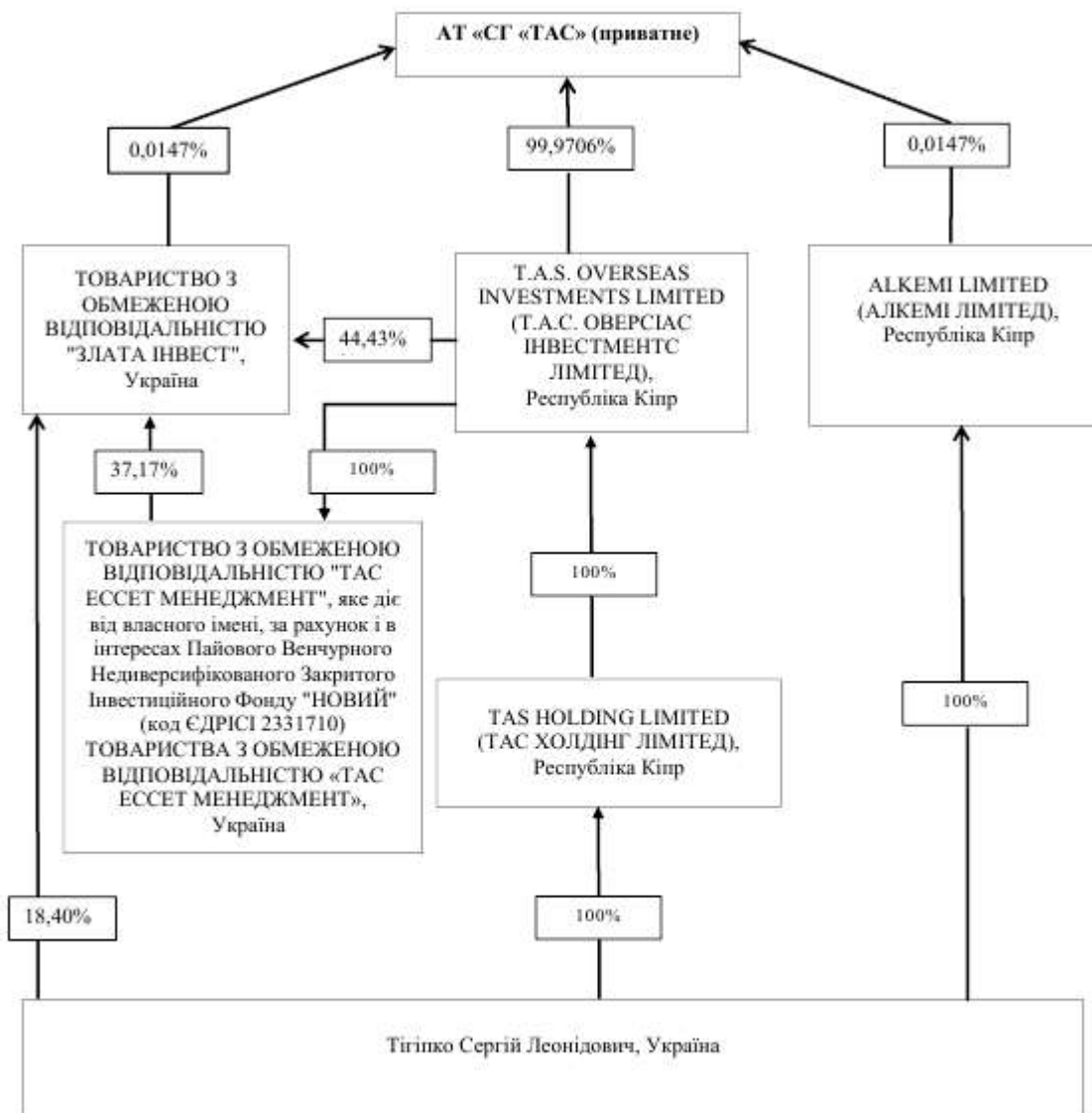
Основні показники в розрізі складових BSC підприємства

Складова	Показники		Нормативне значення показника	Позначення
Фінанси	Якісні	Своєчасна організація розрахунків	Так	P ₁₁
		Розкриття інформації та її прозорість	Так	P ₁₂
		Контроль спостережної ради за діяльністю виконавчого органу	Так	P ₁₃
		Наявність криптоактивів	Так	P ₁₄
	Кількісні	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), K _а	0,4-0,6	P ₁₅
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності), K _п	1-3	P ₁₆
		Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, K _{дз}	Має спадати	P ₁₇
		Коефіцієнт загальної ліквідності, K _л	Більше 1	P ₁₈
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності, K _{абс.л}	0,2-0,3	P ₁₉
Клієнти	Якісні	Використання CRM-програм	Так	P ₂₁
		Наявність каналів збуту продукції	Зростання	P ₂₂
		Рівень задоволення клієнтів	Зростання	P ₂₃
		Робота з PR-агентством	Так	P ₂₄
	Кількісні	Кількість постійних клієнтів (K _{пост.кл.})	Зростання	P ₂₅
		Рентабельність продажів (ROS)	Зростання	P ₂₆
		Рентабельність витрат на збут, K _{зб}	Менше 1	P ₂₇
		Частка основних конкурентів, Ч _{конк}	Зменшення	P ₂₈

Складова	Показники		Нормативне значення показника	Позначення
Постачальники	Якісні	Використання SCM-програм	Так	P ₃₁
		Якість сировини та матеріалів	Так	P ₃₂
		Своєчасність поставок	Так	P ₃₃
		Наявність та дотримання умов договору поставок	Так	P ₃₄
	Кількісні	Кількість постачальників	Зростання	P ₃₅
		Питома вага кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в загальній вартості пасивів, ПВ _{кред.зоб.}	До 50% пасивів	P ₃₆
		Коефіцієнт рівномірності продажів, K _{рівн.прод.}	Зростання	P ₃₇
		Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань, K _{вик.дог.зоб.}	Зростання	P ₃₈
Внутрішні бізнес-процеси	Якісні	Процедури перевірки, якість виробництва продукції	Так	P ₄₁
		Налагоджена система дистрибуції	Так	P ₄₂
		Розробка та випуск нової продукції	Так	P ₄₃
		Асортимент продукції	Збільшення	P ₄₄
	Кількісні	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, K _{об}	Зростання	P ₄₅
		Вартість транспортування продукції	Зменшення	P ₄₆
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), P _{прод.}	Збільшення	P ₄₇
		Коефіцієнт рентабельності виробництва, K _{р.вир.}	На рівні 25%	P ₄₈
	Коефіцієнт придатності основних засобів, K _{прод.}	Більш ніж 50%	P ₄₉	
Навчання та розвиток персоналу	Якісні	Компетентність працівників	Так	P ₅₁
		Кваліфікація працівників	Підвищення	P ₅₂
		Плинність кадрів, П _{пл}	Зменшення	P ₅₃
		Рівень мотивації	Зростання	P ₅₄
		Організація праці	Так	P ₅₅
	Кількісні	Кількість продажів зі спеціальними пропозиціями для споживачів	Так	P ₅₆
		Рентабельність персоналу, ROL	Зростання	P ₅₇
		Продуктивність праці, ПП	Зростання	P ₅₈
		Коефіцієнт забезпечення кадрами, K _{зк}	Більше 1	P ₅₉

Примітка. Джерело: [16]

Схематичне зображення структури власності АТ «СГ «ТАС» (приватне) станом на «01» січня 2024 року
Код ЄДРПОУ 30115243



Голова Правління
АТ «СГ «ТАС» (приватне)



Рейтинговий метод оцінки ризиків страховика

Група ризику	Ознака ризику	Значення				Загальний бал
		Бал 0	Бал 1	Бал 2	Вага ознаки	
1	2	3	4	5	6	7
1. Бізнес-ризик						
1.1. Ризик незбалансованості страхового портфелю	Частка корпоративного страхування в портфелі (коефіцієнт: збір страхових премій за договорами з юр. особами / загальний збір страхових премій)	10-30%	40-60%	більше 60%; менше 10%	6	
1.2. Андеррайтерський ризик	Високий коефіцієнт виплат: страхові виплати +/- зміна резервів збитків / страхові премії +/- зміна резерву незаробленої премії (кількість виплат з урахуванням зміни резервів)	20-40%	0-20%; 40-70%	більше 70%	9	
2. Кредитні ризики						
2.1. Ризик використання позикового капіталу	Загальний позиковий капітал / загальні активи	менше 5%	5-10%	більше 10%	7	
	Загальний позиковий капітал / прибуток до оподаткування	менше 1	1-3	більше 3	7	
3. ALM (управління активами та пасивами)						
3.1. Інвестиційні ризики	Коефіцієнт: прибуток від інвестицій / збір страхових премій	більше 8%	4-8%	менше 4%	7	
	Коефіцієнт рентабельності інвестиційної діяльності: прибуток від інвестицій / інвестиції	більше 12 %	5-12%	менше 5%	8	

4. Ринкові ризики						
4.1. Ризик зниження частки ринку	Наявність каналів продажів, на через які надходить більше 40% зборів (коефіцієнт: кількість договорів страхування, укладених через канал продажу / кількість укладених договорів страхування всього за період)	немає	на 1 канал більше 40%	на 1 канал більше 70%	5	
4.2. Ризик спаду на ринку	Спад в об'ємі продажів автомобілей (якщо доля КАСКО и ОСЦПВ у страховому портфелі більше 40%)	менше 15%	15-35%	більше 35%	3	
	Спад в об'ємі продажів нерухомості (якщо доля страхування майна фіз. осіб та іпотечного страхування більше 10%)	менше 15%	15-35%	більше 35%	2	
5. Ризик ліквідності						
5.1. Ризик неправильного формування (розрахунку) резервів	коефіцієнт: сформовані страхові резерви на певну дату / страхові премії по договорам, укладеним на певну дату	більше 0,7	0,5-0,6	менше 0,5	6	
6. Правовий ризик						
6.1. Ризик зміни законодавства	Невідповідність актуалізації документів, які надаються Регулятору (правила страхування, облікова політика, методики тощо), змінам законодавства	відповідає	–	не відповідає	5	
6.2. Ризик неспівпадіння законодавства різних країн	Володіння нерезидентом більше 25% акцій (долі) в СК	менше 25 %	25-50%	більше 50%	4	

1	2	3	4	5	6	7
7. Комплаєнс ризик (ризик, характерні системі внутрішнього контролю організації)						
7.1. Ризик недотримання законодавства (у т.ч. по фінансовим нормативам)	Кількість приписів, виданих Регулятору за попередні 5 років	менше 10	10-20	більше 20	8	
	Коефіцієнт: кількість скарг на компанію в орган страхового нагляду / кількість договорів	менше 0,1%	0,1-0,5 %	більше 0,5%	7	
	Коефіцієнт: сума штрафів, пені, неустойок / збір страхових премій	0	0-0,01%	більше 0,01%	4	
8. Репутаційний ризик						
8.1. Ризик втрати фінансової стійкості	коефіцієнт: збір страхових премій / прибуток + власні кошти	менше 2	2-2,5	більше 2,5	9	
	рентабельність страхової діяльності (прибуток до оподаткування / збір страхових премій)	5-30%	0-5%; 30-40%	менше 0; більше 40%	8	
9. Операційний ризик						
9.1. Ризик шахрайства персоналу, страхувальників, контрагентів	Наявність регламентів протидії шахрайським операціям (в рамках Служби внутрішнього контролю / безпеки)	є	–	немає	7	

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

Підприємство: **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"** Дата (рік, місяць, день): **2021, 12, 31**

Територія: **М.Київ** за КВЕД: **65.12**

Організаційно-правова форма господарювання: **приватне акціонерне товариство** за КОПФГ: **230**

Вид економічної діяльності: **Інші види страхування, крім страхування життя** за КВЕД: **65.12**

Середня кількість працівників: **111**

Адреса, телефон: **проспект Перемоги, буд. 65, М.Київ обл., 03062** 5360020

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

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

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

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

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	84 363	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Неперодозданий прибуток (непокритий збиток)	1420	454 383	394 340
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вибутий капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	39 679	61 869
Усього за розділом I	1495	696 822	655 709
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 521	14 430
Довгострокові забезпечення	1520	11 103	16 233
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11 103	16 233
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 614 042	1 786 683
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	672 278	683 074
резерв незароблених премій	1533	941 764	1 103 609
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 636 666	1 817 346
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 679	12 504
товари, роботи, послуги	1615	46 266	49 006
розрахунками з бюджетом	1620	19 345	24 143
у тому числі з податку на прибуток	1621	17 155	23 833
розрахунками зі страхування	1625	-	1
розрахунками з оплати праці	1630	84	57
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	18 549	21 173
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	2 979	308
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 866	28 628
Усього за розділом III	1700	123 768	135 820
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Частка власних акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 457 256	2 608 875



ЕП Царук Павло
Вікторосем
ЕП Козьмінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Козьмінська Ірина Олександрівна

1. Ця декларація є частиною інформації про територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Ця декларація є частиною інформації, яку надано центральним органам виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			2022	01
			30115243	
	(найменування)		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
	за	Рік 2021	р.	
			Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 156 765	1 766 998
премії підписані, валова сума	2011	2 449 545	2 026 920
премії, передані у перестрахування	2012	135 915	116 749
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	161 845	146 828
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	4 980	3 655
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(488 607)	(393 480)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	1 142 848	887 597
Валовий:			
прибуток	2090	525 310	485 921
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(51 152)	(80 175)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(10 796)	(86 611)
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(40 356)	6 436
Інші операційні доходи	2120	267 217	131 383
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(418 858)	(331 791)
Витрати на збут	2150	(3 293)	(2 941)
Інші операційні витрати	2180	(326 401)	(197 880)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	4 517
збиток	2195	(7 177)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	206 183	230 689
Інші доходи	2240	142 033	129 102
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(5 785)	(5 631)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(161 361)	(138 905)
Додаток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	173 893	219 772
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(83 826)	(82 760)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	90 067	137 012
збиток	2355	(-)	(-)

П. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	90 067	137 012

ПІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 946	4 572
Витрати на оплату праці	2505	144 074	113 379
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 269	25 599
Амортизація	2515	33 376	30 501
Інші операційні витрати	2520	845 623	709 191
Разом	2550	1 060 288	883 242

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	999 594	1 291 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 608 875	2 955 864

Пасиви	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довіреність	1405	81 103	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Переоцінений прибуток (непокритий збиток)	1420	394 340	553 598
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	61 869	116 590
Усього за розділом I	1495	655 709	869 688
II. Довістророві зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довістророві кредити банкам	1510	-	-
Інші довістророві зобов'язання	1515	14 430	15 599
Довістророві забезпечення	1520	16 233	16 292
довістророві забезпечення витрат персоналу	1523	16 233	16 292
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 786 683	1 869 435
у тому числі:	1533	-	-
резерв довістрорових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	683 074	713 134
резерв незароблених премій	1533	1 103 609	1 156 301
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 817 346	1 901 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банкам	1600	-	-
Векселі виплат	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довістроровими зобов'язаннями	1610	12 504	13 514
товари, роботи, послуги	1615	49 096	89 218
розрахунками з банками	1620	24 143	48 004
у тому числі з податку на прибуток	1623	23 833	47 604
розрахунками зі страхування	1625	1	-
розрахунками з оплати праці	1630	57	12
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	21 173	18 700
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	308	261
Відстрочені кумулятивні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 628	15 141
Усього за розділом III	1695	138 820	184 850
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Частка партнерів у неоплаченому пенсійному фонді	1800	-	-
Баланс	1900	2 608 875	2 955 864



ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

1. Держреєстр України (територіальні підрозділи) – державні установи за територіальними одиницями та територіальними громадами.
2. Держреєстр України (національний центр) – державна установа центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
30115243		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Продовження додатка 2

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кузьмінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кузьмінська Ірина Олександрівна



Повні дані на кожну
компанію України0 900 309 877
youcontrol.com.ua**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА
"ТАС"
АТ "СГ "ТАС" (ПРИВАТНЕ)**

Код ЄДРПОУ: 30115243

 ЗареєстрованоВходить у групу
"ТАС"

Фінансово-майновий стан за 2023 рік*

Актив

Назва показника	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи:			
Нематеріальні активи:	1000	3 845	5 158
первісна вартість	1001	14 874	15 105
накоплена амортизація	1002	11 029	11 947
Незаявлені валютні інвестиції	1005	0	004
Основні засоби:			
Основні засоби:	1010	126 726	180 329
первісна вартість	1011	231 535	328 008
знос	1012	104 809	147 677
Інвестиційна нерухомість:			
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи:			
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накоплена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	744 949	1 241 182
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	225 521	301 694
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	563 387	1 010 777
інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	1 604 428	2 738 134
<hr/>			
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Залишок	1100	3 305	4 471
виробничі запаси	1101	3 305	4 471
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні фінансові активи	1110	0	-
Державні цінні папери	1115	0	-
Внески одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	311 480	427 573
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 720	5 850
з бюджетом	1135	51	6 913
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Дебиторська заборгованість за розрахунками з нерезидентами досрочі	1140	17 010	31 197
Дебиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	9 852	17 927
Поточні фінансові інвестиції	1180	706 070	434 413
Гроші та їх еквіваленти	1185	122 529	107 045
готівка	1186	0	0
рахунки в банках	1187	122 529	107 045
Витрати майбутніх періодів	1170	2 131	491
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	115 288	134 087
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв напівнакопичення збитків	1182	91 745	86 366
резерв незароблених премій	1183	23 543	47 721
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	1 291 436	1 169 957
Насоборні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	2 955 864	3 908 101
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

Капітал у дооцінках	1405	81 103	140 606
Додатковий капітал	1410	0	-
вмісний дохід	1411	0	-
накопечені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	1420	553 598	581 071
Наступний капітал	1425	0	-
Випунений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	116 590	-84 602
Усього	1495	869 688	904 876
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Відстрочені податки зобов'язання	1500	0	-
Пенсії зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 599	8 324
Довгострокові забезпечення	1520	16 292	19 961
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 292	19 961
Цільові фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	1 889 435	2 652 386
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	713 154	957 285
резерв невироблених премій	1533	1 156 301	1 675 101
інші страхові резерви	1534	0	-

Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	0	-
Усього	1595	1 901 325	2 880 671

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Кореспондентські кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 514	13 438
товари, роботи, послуги	1615	89 218	143 789
розрахунками з бюджетом	1620	48 004	26 588
у тому числі з податку на прибуток	1621	47 604	26 588
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	12	-23
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18 700	26 449
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість (з внутрішніми розрахунками)	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	261	255
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 141	127 075
Усього	1695	184 850	342 554

Зобов'язання, пов'язані з незабороненими активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів наддержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	2 955 884	3 908 101

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 907 158	2 274 878
премії підписані, валова сума	2011	3 539 924	2 452 613
премії, передані у перестраховування	2012	138 144	89 714
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	518 800	52 882
зміна частки перестраховників у резерві незароблених	2014	34 178	-15 331
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	531 454	483 062
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	1 341 252	904 319
Валовий:			
прибуток	2090	1 034 452	907 495
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах діяльності страхових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-249 532	-52 884
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-244 152	-30 060
зміна частки перестраховників в інших страхових резервах	2112	-5 380	-22 804

Інші операційні доходи	2120	140 668	151 597
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, аннуливання від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	664 776	457 997
Витрати на збут	2150	3 392	2 110
Інші операційні витрати	2180	426 268	336 361
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	209 980
збиток	2195	188 838	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	388 986	234 965
Інші доходи	2240	13 511	8 212
у тому числі:			
дохід від фінансової діяльності	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	7 175	6 853
Втрачає від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	14 580	4 929
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2200	191 924	439 555
збиток	2205	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-115 747	-136 316
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76 177	303 239
збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Код		За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дохідів (уціна) необоротних активів	2400	-	0
Дохідів (уціна) фінансових інструментів	2405	-	0
Насипів курсової різниці	2410	-	0
Частка нетого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	76 177	303 239
Елементи операційних витрат			
Код		За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні витрати	2500	4 748	4 156
Витрати на оплату праці	2505	196 121	144 604
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 271	32 720

Амортизація	2515	33 976	37 751
Інші операційні витрати	2520	1 197 799	865 886
Разом:	2550	1 470 915	1 085 127
Розкриття показників прибутковості акцій	Код	За повний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	0

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Сисоєв Данило Олегович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Управління підприємством на базі збалансованої системи показників» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата
09.01.2025 р.