

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління ресурсним потенціалом підприємства»

Виконала: студентка групи БЗМН-19

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Карина АКІМОВА

Науковий керівник: д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Акімовій Карині Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ресурсним потенціалом підприємства
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності АТ «СГ» «ТАС», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

-
5. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. 1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства. 1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства. 1.3. Ключові спроможності як уособлення ресурсного потенціалу підприємства. Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства АТ «СГ» «ТАС». 2.1. Основна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності. 2.3. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства. 2.5. Аналіз ключових спроможностей підприємства як можливостей реалізації ресурсного потенціалу. Розділ 3. Вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства на основі розвитку його спроможностей. 3.1 Формування процедури ідентифікації і розвитку спроможностей підприємства. 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для АТ «Страхова група «ТАС».
 5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О. В., професор		
Розділ 1	Вартанова О. В., професор		
Розділ 2	Вартанова О. В., професор		
Розділ 3	Вартанова О. В., професор		
Висновки	Вартанова О. В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03.2023 р.- 20.03.2023 р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства	22.03.2023 р.- 22.04.2023 р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства АТ «СГ «ТАС»	23.04.2023 р.- 10.05.2023р.	Виконано
4	Розділ 3. Вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства на основі розвитку його спроможностей	10.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	Виконано
5	Висновки	20.05.2023 р.- 02.06.2023 р.	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	02.06.2023 р.- 04.06.2023 р.	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	05.06.2023 р.	Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	06.06.2023 р.	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.06.2023 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Карина АКИМОВА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

**Акімова К. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства. –
Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню ресурсного потенціалу підприємства. Досліджено теоретичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства. Проведено аналіз основних аспектів економічної діяльності та особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства (за даними АТ «СГ «ТАС»). Розроблено пропозиції щодо підвищення виробничого потенціалу підприємства на онові управління ключовими спроможностями підприємства.

Ключові слова: ключові спроможності, ресурсний потенціал, оцінка, управління ресурсним потенціалом підприємства, економічна діяльність.

ABSTRACT

**Akimova K. V. Management of resource potential of the enterprise. -
Manuscript.**

**Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv
National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.**

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the enterprise's resource potential. The theoretical aspects of the enterprise's resource potential have been studied and researched. An analysis of the main aspects of economic activity and features of resource potential management of the enterprise was carried out (according to JSC "SG "TAS"). Proposals have been developed to increase the production potential of the enterprise to renew the management of the key capabilities of the enterprise.

Keywords: key capabilities, resource potential, assessment, resource potential management of the enterprise, economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства.....	8
1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства	14
1.3. Ключові спроможності підприємства як уособлення його ресурсного потенціалу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА АТ «СГ «ТАС».....	24
2.1. Основна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	30
2.3. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства.....	38
2.4. Аналіз ключових спроможностей підприємства як можливостей реаліза- ції ресурсного потенціалу.....	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЙОГО СПРОМОЖНОСТЕЙ.....	47
3.1. Формування процедури ідентифікації і розвитку спроможностей підприємства.....	47
3.2. Оцінювання спроможностей АТ «Страхова група «ТАС»	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність. Умови функціонування сучасних підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічного зовнішнього середовища, зростанням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, що визначає необхідність пошуку нових підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств. Сучасні теорії управління ресурсним потенціалом підприємств, зокрема ресурсна теорія, полягають у тому, що підприємство розглядається сьогодні як "колекція спроможностей", які є унікальними для кожного підприємства, складно піддаються імітації та визначають його конкурентні переваги на ринку, а внутрішнє середовище підприємства, що складається з ресурсів та можливостей, є важливішим фактором розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг, ніж зовнішнє бізнес-середовище. Отже, розвиток внутрішньоорганізаційних спроможностей, має формувати та розвивати власні унікальні спроможності, які у комбінації з ресурсами створюють конкурентні переваги підприємства та визначають його стратегічний успіх.

Проблеми формування та використання ресурсного потенціалу досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.М. Александрова, І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, О.Є. Кузьмін, М. Р. Тимощук, Р. В. Фещур, Е.В. Лапін, Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко, С. Е. Сердак, М. В. Чорна та ін. Більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що лежать в основі його використання, є недостатньо обґрунтованими або суперечливими та потребують свого подальшого розвитку. Зокрема, недостатньо розробленими є питання щодо застосування сучасних концепцій управління ресурсним потенціалом, зокрема, концепцій розвитку ключових динамічних спроможностей підприємства.

Необхідність вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства зумовлює актуальність теми дослідження та практичну значущість.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління ресурсним потенціалом підприємства.

Згідно з поставленою метою в роботі вирішено наступні завдання:
визначено сутність ресурсного потенціалу підприємства;
ідентифіковано складові ресурсного потенціалу підприємства;
досліджено сутність та ознаки ключових спроможностей підприємства як уособлення ресурсного потенціалу підприємства;

надано загальну характеристику АТ «Страхова група «ТАС» та проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства;

проаналізовано маркетинговий потенціал підприємства;
сформовано процедуру ідентифікації і розвитку спроможностей підприємства;

здійснено оцінювання спроможностей АТ «Страхова група «ТАС».

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства.

Методи дослідження: бальний метод, експертне опитування, моделювання, процесний підхід, структурно-логічний аналіз, статистичний метод, системний підхід, VRIO-аналіз, SWOT-аналіз.

Інформаційними джерелами дослідження є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління ресурсним потенціалом підприємства, ключових спроможностей підприємства, наукові статті у періодичних виданнях, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, матеріали міжнародних наукових видань.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів управління ресурсним потенціалом підприємства, зокрема, на основі розвитку ключових спроможностей підприємства.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту складає 67 сторінок. Робота складається з 15 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективного використання ресурсного потенціалу, що дозволяє примати обґрунтовані управлінські рішення щодо визначення обсягів виробництва, виходу на нові цільові ринки реалізації продукції, забезпечення економічно ефективности діяльності підприємства та стабільного фінансового стану підприємства. Все це потребує оптимального поєднання та ефективного використання всіх ресурсів підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість ресурсів підприємства, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів більш ефективного їх використання.

Проведений огляд літературних джерел [1-5, 2, 7-9, 26] свідчить про те, що тандем понять «ресурси», «потенціал», «потенціал підприємства» створює сучасний концепт категорії «ресурсний потенціал підприємства, оскільки в розглянутих нами наукових працях ця категорія зазвичай розглядається через "призму" сутності ресурсів як основи економічного розвитку (через їх систематизацію, виявлення джерел їх формування, методів їх використання та управління і т.п.) і як частини потенціалу, точніше частки використаної (здіяної) частини потенціалу, а суті терміну «потенціал» як «прихованих можливостей», здатності забезпечити запланований результат, досягти бажаного ефекту і т.п., тобто поняття «потенціал» розглядається як сукупність можливостей та здатності з позицій ресурсного і/або результативного підходів.

В загальному вигляді ресурсний потенціал підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом

окремих видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних), які знаходяться у розпорядженні підприємства [5]. Найбільш поширеними підходами до тлумачення є характеристика досліджуваного поняття як «сукупності ресурсів» або ж «можливостей (спроможностей)» [6].

Узагальнення даних, отриманих в ході дослідження, дав змогу поєднати ключові визначення ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Узагальнення ключових визначень ресурсного потенціалу підприємства

Автор	Визначення	Концепція
Г. М. Підлісецький	сукупність взаємозв'язаних ресурсів, зокрема, земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових	Сукупність ресурсів
Г. М. Александров	сукупність всіх економічних ресурсів і спроможностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту	Сукупність ресурсів і спроможностей Економічний ефект
Н. Г. Міценко та О.І. Кумечко	сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства	Сукупність ресурсів
С. Е Сердак	сукупності матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема спроможності робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства	Сукупність ресурсів, спроможності персоналу Цілі персоналу
Л. Г. Окоорокова	сукупність всіх ресурсів підприємства, що забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу	Сукупність ресурсів

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Концепція
Ю. Т. Олійник	ресурсне забезпечення корпоративного менеджменту. Ресурсне забезпечення поділяється на зовнішнє (ресурси керованої підсистеми) і внутрішнє (ресурси корпоративного управління).	
Н. Г. Міценко і С.В. Титар	є <i>можливістю</i> сукупних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку». Склад ресурсного потенціалу та механізми його формування істотно відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності	Якісні і кількісні характеристики ресурсів можливості
Г. Дьомін	інтегральне відображення (оцінювання) поточних і майбутніх можливостей економічної системи, трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких спроможностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси задля забезпечені його конкурентоспроможності	Поточні і майбутні можливості економічної системи
Г.М. Александрова	об'єктивно закладена можливість суб'єкту діяти якісно для досягнення найкращого результату	можливість суб'єкту результат
Н. Іванченко	можливості підприємства, які в конкретних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища можуть проявитися у визначеному напрямі з певною ефективністю за певний час	можливості підприємства
А.А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд	сукупність досвіду та знань компанії, інтелектуального капіталу, конкурентних можливостей, унікальні навички, стратегічні активи, ринкові досягнення в сукупності складають її ресурсний потенціал, необхідний для успішної конкурентної боротьби, успіх в якій визначається також кількістю цих ресурсів та спроможністю компанії мобілізувати їх у потрібний момент.	сукупність активів конкурентні переваги
Л. Бауер	сукупність всіх економічних ресурсів і спроможностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту	спроможності підприємства

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Концепція
О. Варта-нова	унікальна для кожного підприємства сукупність бізнес-процесів та бізнес-атрибутів (знань, досвіду та організаційних зв'язків), які в поєднанні з ресурсами та технологіями визначають здатність підприємства виробляти висококонкурентні продукти, процеси або послуги та забезпечують йому конкурентні переваги.	спроможності прибуток конкурентоспроможність

Отже, потенціал підприємства – результат інтегрального відображення (оцінювання) поточних і майбутніх можливостей економічної системи, трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких спроможностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси задля забезпечені його конкурентоспроможності [9, с. 39].

Оцінювання елементів, які утворюють виробничий потенціал, зводиться до оцінювання конкретних, визначених характеристик об'єктів, що відображають їх зміст. Кожен із зазначених елементів може бути охарактеризований безліччю показників як загальних, так і частинних. Оцінювання виробничого потенціалу підприємства проводиться на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць, а також на базі елементного підходу. Структуру ресурсного потенціалу підприємства подано на рис 1.1.

Такий підхід до визначення структури потенціалу дає змогу визначити основні складові потенціалу і зосередитись на відповідних заходах управління по основним напрямам, а саме на формуванні і розробці системи екологічно та соціально спрямованого управління, що дозволить підприємству системно управляти всіма складовими ресурсного потенціалу з метою реалізації програми сталого розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів (раціонального природокористування).

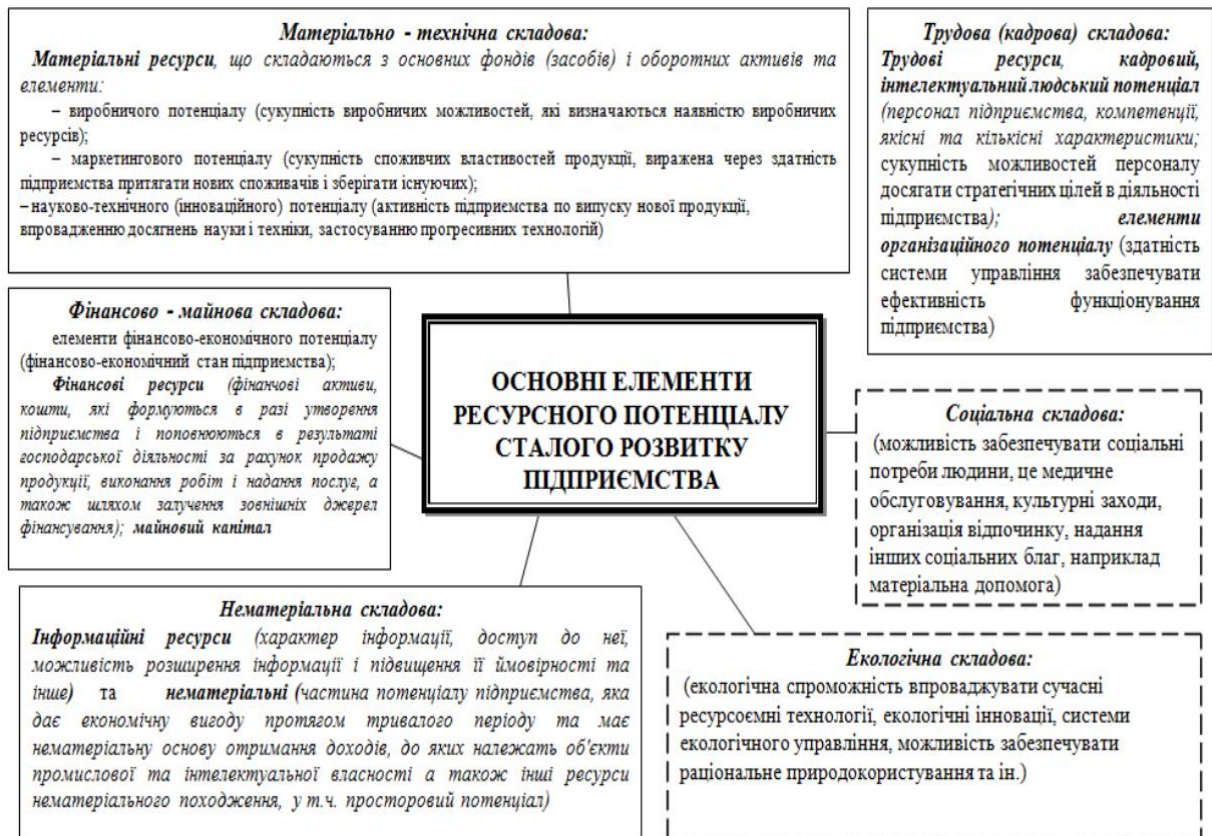


Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства

Структурні елементи ресурсного потенціалу підприємства слід розглядати через взаємодію тріади складових (соціальної, екологічної, економічної компонент), тобто з врахуванням процесу трансформації внутрішньої (економічної) та екологічної складової (природно-ресурсні компоненти) в соціальну складову (задоволення суспільних потреб) за умов спроможності, готовності та здатності суб'єкта господарювання використовувати наявні ключові можливості – ресурсні (природні, трудові, економічні тощо), організаційні, компетентнісні, інвестиційно-технологічні, управлінські тощо). Метою цього трансформування є забезпечення стану, здатного до адаптування до змін макро- та мікросередовища, підвищення ефективності функціонування як підприємств, так і національного господарства в цілому з урахуванням можливості перетворення екологічних обмежень в економічні переваги, забезпечення збалансування тріади складових сталого розвитку завдяки інструментам управління, які спроможні ефективно реагувати на посилення зовнішніх і

внутрішніх дестабілізуючих чинників. Саме тому після оцінювання стану ресурсного потенціалу підприємства перед керівництвом, ЛПР, фахівцями на різних рівнях управління обов'язково виникнуть питання формування та впровадження певних заходів екологічно спрямованого управління [13-14], які, на наш погляд, необхідно розробляти за окремими функціональними напрямками ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства

Елемент (потенціал)	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці, використання підходів екологічно спрямованого управління персоналу на базі системи екоменеджменту (СЕМ); аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення; забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва	Забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства; зростання продуктивності праці; зростання ефективності витрат на оплату праці
Матеріальний	Оптимізація виробництва, впровадження системи раціонального природокористування на базі СЕМ; оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; ефективне управління запасами; чітке планування програми та послідовності виробництва	забезпечення збалансованості зростання обсягів діяльності та матеріальних ресурсів підприємства; зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів та зниження матеріаломісткості діяльності підприємства
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування; оптимізація структури фінансування діяльності; координація фінансових підрозділів підприємства; розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємства	Нарощення обсягів власного капіталу та зниження вартості формування капіталу; покращення параметрів фінансового стану підприємства та зниження рівня його фінансових ризиків
Інформаційний	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація цієї системи; моніторинг інформаційних ризиків	Удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками; зниження рівня його інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсів

1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства

Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування істотно відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності». У монографії М. В. Чорної відмічається, що у наукових публікаціях найчастіше відокремлюють чотири складові (фінансову, кадрову, інформаційну, матеріальну). Лише в окремих працях є деякі відмінності. Так, наприклад, О.А. Михальченко додатково виділяє «бізнесову складову» ресурсного потенціалу підприємства, яка створює комерційний, організаційний, підприємницький потенціали [15].

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями:

реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (також і нереалізовані можливості);

обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;

здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;

формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва [8].

Різноманіття підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу дає змогу вважати його багатоаспектним поняттям. На наш погляд, ресурсний потенціал є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань.

В структурі ресурсного потенціалу слід виокремлювати матеріальні, нематеріальні, трудові, інноваційні, фінансові ресурси (потенціали)

підприємства, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства (управлінський потенціал).

Матеріальні ресурси – це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства. До їхнього складу входять основні фонди та частка обігових фондів. Основні фонди – це матеріально-речові цінності підприємства, які використовуються як засоби праці. Частина обігових фондів входить до складу матеріальних ресурсів: малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія та ін.

Нематеріальні ресурси – об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час: гудвіл, ноу-хау, бази знань, бази даних, патент, винаходи тощо.

Трудові ресурси (трудовий чи кадровий потенціал) підприємства – сукупність зайнятих на підприємстві за основною та допоміжною діяльністю. Саме трудовий потенціал приводить в дію всі інші складники ресурсного потенціалу підприємства. Він може бути описаний з різних позицій залежно від кількісних і якісних характеристик. Це дає змогу здійснювати оцінку кадрового потенціалу у вартісних категоріях, яка особливо актуальна для власника підприємства. Така оцінка допомагає отримати реальне уявлення про те, наскільки спроможності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток [1].

Фінансові ресурси (фінансовий потенціал) – сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників. Фінансові ресурси дуже важливі як вихідний вид ресурсів для створення та діяльності підприємства, забезпечують процес виробництва, є неодмінною умовою неперервності процесу виробництва. В умовах ринку, навіть маючи достатню наявність на підприємстві основних фондів та кадрів, підприємство іноді не здатне функціонувати, оскільки не має необхідної суми готівкових грошових коштів (фінансових ресурсів) [7, с. 65].

В структурі потенціалу підприємства окремо можна виокремити інноваційний потенціал, який досліджують за такими аспектами [3, с. 104]:

кадрове забезпечення підприємства;

рівень освіти персоналу підприємства;

фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;

кількість і структура наукових і науково-технічних робіт;

патентування винаходів;

рівень інноваційної активності підприємства; динаміка виробництва інноваційної продукції;

частка інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва.

Інноваційний потенціал підприємства розглядають як органічне поєднання ресурсів, спроможностей та можливостей підприємства в інноваційній діяльності [3, с. 105].

Особливе значення в структурі ресурсного потенціалу має фінансовий потенціал підприємства, який за своєю суттю визначається не просто сукупністю фінансових ресурсів і можливостей підприємства, а їхньою органічною єдністю. Обсяги фінансового потенціалу відображають фінансову міць або здатність окремого суб'єкта брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. Вони характеризуються тією сукупністю засобів, джерел, запасів або фінансових можливостей, якими володіє підприємство і які можуть бути використані для реалізації конкретних цілей і завдань. При цьому глибинні тенденції функціонування й розвитку фінансового потенціалу невіддільні від критеріїв економічної доцільності й ефективності.

В структурі ресурсного потенціалу підприємства можна виокремити виробничий потенціал, який містить такі складові: технічний потенціал, технологічний потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал. Технічний та технологічний потенціали є складовими потенціалу більш нижчого рівня, ніж трудовий або фінансовий. Тобто технічний та технологічний потенціали цілком входять до складу виробничого потенціалу і тільки через нього опосередковано впливають на інші види потенціалів. Водночас, трудовий потенціал

є окремим видом потенціалу, хоча й має вагомий вплив на виробничий потенціал [7].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребують рішень щодо залучення необхідних ресурсів. Формування ресурсного потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства, визначення резервів потенціалу. Майбутнє завжди невизначене, тому витрачання ресурсів завжди супроводжується тим чи іншим рівнем ризику. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею.

1.3. Ключові спроможності підприємства як уособлення його ресурсного потенціалу

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічного зовнішнього середовища, зростанням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, що визначає необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства. Сучасні теорії забезпечення конкурентних переваг підприємства, зокрема ресурсна теорія, полягають у тому, що підприємство розглядається сьогодні як "колекція спроможностей", які є унікальними для кожного підприємства, складно піддаються імітації та визначають його конкурентні переваги на ринку. На відміну від більш ранніх теорій, ресурсна теорія ґрунтується на твердженні, що внутрішнє середовище підприємства, що складається з ресурсів та можливостей, є важливішим фактором розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг, ніж зовнішнє бізнес-середовище. Це означає, що підприємство має формувати та розвивати власні унікальні спроможності, які у комбінації з ресурсами стають основою формування конкурентних переваг та стратегії розвитку підприємства, що

ґрунтується на здібностях. Сформована на основі спроможностей стратегія підприємства дає можливість якнайкраще експлуатувати ключові спроможності для кращого використання можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

Дослідження змісту та понятійно-категоріального апарату поняття "спроможності підприємства" дозволило встановити, що в наукових джерелах це поняття часто використовується для визначення схожих понять: «сильні сторони», «вміння», «компетенції», «знання», «невидимі активи», «ключові фактори успіху», «бізнес-атрибути», «бізнес процеси». Ці визначення за змістом схожі зі спроможностями підприємства, однак не є їх аналогами. Використання семантичного та синонімічного аналізу під час дослідження поняття "спроможності підприємства" дозволило відокремити це поняття від інших і сформулювати власне розуміння цього терміну. Термін "спроможності" походить від англійського слова "Capabilities". Синонімічний аналіз слова "спроможності" дозволив виявити різноманітність понять, близьких за змістом до досліджуваного терміну (табл. 1.3).

Результати проведеного синонімічного аналізу поняття "спроможності" підприємства дозволили виявити перелік понять, близьких за змістом до досліджуваного терміну. Так, до синонімів першого рівня належать: спроможності, спроможності, компетенції, потенціал (характеризують здатність діяти); відносини, засоби (характеризують певні зв'язки між елементами спроможностей); кошти, ємність, необхідні гроші (ресурси) (кошти, необхідні для перетворення спроможностей на продукти, процеси та послуги).

Синоніми другого рівня характеризують, скоріше, складові спроможностей, такі як: знання, навички, талант, спритність, майстерність, know-how, необхідні для перетворення потенційних спроможностей в основу конкурентних переваг підприємства, а також ресурсну складову такого перетворення (ресурси, обслуговування, постачання, потужність) та її наслідки (дохід, багатство, прибуток).

Таблиця 1.3

**Результати синонімічного аналізу поняття"
спроможності підприємства"**

Поняття	Синоніми I рівня деталізації	Синоніми II рівня деталізації
Capabilities (спроможності)	Carability (спроможності)	Knowledge (знання)
	Ability (спроможності)	Skills (навички) Talent (талант) Knack (спритність)
	Competence (компетенція)	Proficiency (майстерність) Know-how
	Artitude (ставення)	Propensity (схильність)
	Means (ставлення, розу- міння)	Income (прибуток) Earnings (виручка) Resources (ресурси) Revenue (дохід) Wealth (багатство) Capital (капітал) Way (шлях)
	Potential (потенціал)	Possible (можливий) Probable (імовірний) Impending (наступ) Up-and-coming (наполегливий)
	Facility (средство)	Service (Обслуговування) Provision (Постачання) Feature (Особливість)
	Capacity (ємкість)	Power (потужність)
	Wherewithal (необхідні кошти)	

З цього можна дійти висновку, що *ключові спроможності підприємства можна розглядати як уособлення ресурсного потенціалу підприємства, які за умов відповідного ресурсного забезпечення здатні забезпечити підприємству очікуваний результат (прибуток чи конкурентоспроможність).*

Різноманітність синонімів, що є близькими за змістом до терміну "спроможності підприємства", не дозволяє визначити цей термін однозначно. З одного боку, спроможності підприємства є певною га галуззю знань, адже саме знання визначають здатність діяти, можливість використання наявного

потенціалу ресурсів підприємства з метою забезпечення відмінних конкурентних переваг.

З іншого боку, спроможності лежать в основі бізнес-процесів підприємства (деякі автори розглядають спроможності як певний аналог його бізнес-процесів [1]). З цієї точки зору спроможності підприємства також можуть розглядатися як сукупність організаційних знань, які створюють унікальні організаційні зв'язки і формують бізнес-процеси підприємства.

У новітньому трактуванні Д. Тиса [65], динамічні можливості підприємства включають чотири організаційні вміння:

- 1) рутинізовані процеси управління інноваціями та змінами;
- 2) бізнес-інтуїцію та бачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей;
- 3) механізми прийняття інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки та технології; обмежити невизначеність; обдуманно робити ризиковані інвестиції в нові технології; забезпечувати ефективне поєднання коспеціалізованих активів;
- 4) компетенції оркестрування та управління транзакціями (наприклад, прийняття рішення про аутсорсинг і те, з ким ці відносини вибудовуються).

Р. Грант [66] запропонував інтегрований стратегічний аналіз для підприємства, орієнтованого на ресурсний підхід. Він поділяє аналіз на 5 послідовних етапів: різних спроможностей і поєднання численних потоків технологій.

- 1) визначення та систематизація наявних у підприємства ресурсів;
- 2) ідентифікація ключових спроможностей та компетенцій;
- 3) оцінка потенціалу можливостей, компетенцій та ресурсів для забезпечення конкурентних переваг;
- 4) формування стратегії розвитку підприємства з використання потенціалу спроможностей і компетенцій підприємства;
- 5) зміцнення ресурсів, спроможностей та компетенцій для ліквідації слабких місць (розривів).

У найбільш загальному розумінні ключові спроможності підприємства являють собою характерні особливості підприємства, які виражають здатність підприємства виробляти продукти або послуги краще за конкурентів, використовуючи відмінний набір бізнес-атрибутів, складно імітованих конкурентами. Спроможності є потенціалом використання набору ресурсів підприємства. В результаті їх використання корпоративні спроможності посилюються і стають складними для прямого імітування конкурентами. Як і інші джерела конкурентних переваг, спроможності підприємства не повинні бути ні занадто простими, щоб їх не можна було легко скопіювати, ні занадто складними, щоб ними можна було керувати. Спроможності підприємства розвиваються при їх використанні, і саме швидкість їхнього розвитку визначає конкурентний успіх підприємства.

Характерними ознаками спроможностей підприємства є те, що вони:

- відкривають доступ до потенційно нових ринків, можуть використовуватись на різних ринках;
- втілюються у нових продуктах із новими споживчими властивостями;
- складно піддаються імітації;
- забезпечують сприятливе середовище для інновацій;
- характерні лише для даної сукупності ресурсів і розподіляються по всьому ланцюжку створення цінності;
- характеризуються соціальною складністю, мають залишатися стійкими протягом часу;
- відрізняють підприємство з інших, є джерелом його конкурентних переваг.

Характерні ознаки спроможностей підприємства подано на рис. .2.



Рис. 1.2. Характерні ознаки спроможностей підприємства

Можливість формування та збереження стійких конкурентних переваг визначається спроможностями двох типів - відмінними і копіюваними - і їх унікальною комбінацією, яка створює синергійний ефект.

Відмінні (ключові) спроможності – ті, які можуть бути скопійовані конкурентами, оскільки процес їх копіювання вкрай утруднений, – є основою створення стійких конкурентних переваг підприємства. Відмінні спроможності можуть існувати в різних видах: патенти, ексклюзивні ліцензії, сильний бренд, ефективне лідерство, командна робота і недокументовані знання. Ключовими такі спроможності називають тому, що вони відкривають підприємству доступ до нових ринків, стають як би "ключом до них".

Копіюваними спроможностями вважаються ті, які можуть бути отримані ала створені конкурентами, і таким чином не можуть служити джерелом

стійких конкурентних переваг. Багато технічні, фінансові та спроможності відносяться до копіюваних.

Відмінні спроможності повинні підтримуватися відповідним набором доповнюючих їх копіюваних спроможностей, які дають можливість підприємству "продавати" свої відмінні спроможності на ринку, де воно діє.

Стійка конкурентна перевага є базисом, на якому будується успішний бізнес. Стійка конкурентна перевага – це довгострокова вигода застосування якоїсь унікальної стратегії, яка створює споживчу цінність товарів та послуг і базується на унікальній комбінації ресурсів та спроможностей підприємства, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Вона дає можливість бізнесу підтримувати і покращувати свої конкурентні позиції на ринку і виживати в конкурентній боротьбі протягом тривалого часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «СГ «ТАС»

2.1. Основна характеристика підприємства

Кожна людина прагне впевненості в завтрашньому дні, стабільності в житті, потребує гарантованого захисту та підтримки у важку мить. Забезпечити такий захист – головна мета Страхової Групи «ТАС».

Компанія працює в Україні з жовтня 1998 року і є частиною потужної Інвестиційно-фінансової групи, до якої також належить низка фінансових, торгових та промислових структур.

Сьогодні Приватне акціонерне товариство «Страхова Група «ТАС» (далі – СГ «ТАС») входить до десятки лідерів вітчизняного страхування, демонструючи стабільно високі фінансові результати [2]. Вдосконалюючи методи ведення бізнесу, СГ «ТАС» постійно працює над покращенням якості послуг, що надаються.

Місія компанії. Протягом своєї діяльності пропонувати своїм клієнтам широкий спектр сучасних програм індивідуального та корпоративного ubezpieчення життя разом з якісним професійним обслуговуванням; забезпечувати клієнтам надійний захист, впевненість і спокій.

Мета. Для кожного клієнта компанії на протязі багатьох років залишатись висококваліфікованим радником з фінансового планування і надійним партнером з ubezpieчення життя.

Принципи діяльності. Протягом всього часу діяльності у своїй роботі АТ «СГ «ТАС» керується принципами:

- партнерства: кожний клієнт є рівноправним партнером компанії, задоволення потреб і побажань якого є першочерговим завданням;

- послідовності: компанія послідовна у своїх рішеннях та діях і прагне створювати довгострокові відносини з клієнтами, співробітниками, діловими;
- партнерами та інвесторами;
- побудови міцної команди: компанія надає кожному співробітнику можливість реалізувати особистий потенціал, сприяє розвитку професійних знань і вмінь, натомість очікує від співробітників постійного самовдосконалення і готовності зробити свій внесок у розвиток бізнесу у забезпечення життя;
- надійності: компанія відповідально ставиться до своїх завдань і прийнятих рішень, виконуючи домовленості і зобов'язання якісно і вчасно [3];
- інновацій: для досягнення максимального результату у своїй діяльності компанія творчо використовує набуті знання та практичний досвід, постійно впроваджує новітні технології і завжди готова до змін.

Надійність СГ «ТАС» гарантована не лише статутним капіталом, що забезпечений резервним фондом, але й чинним механізмом перестраховування великих ризиків. Компанія працює з провідними перестраховальниками світу.

СГ «ТАС» є одним із засновників та членом Української федерації страхування, членом Моторного (транспортного) страхового бюро України, Національного Клубу страхових виплат України, Асоціації суднобудівників України, Європейської бізнес асоціації, Української будівельної асоціації, Міжнародної торгової палати, Української спілки промисловців та підприємців, Бюро кредитних історій.

СГ «ТАС» має розгалужену регіональну мережу: 29 регіональних дирекцій та філіалів, 450 центрів продажів, де працюють більше 1000 штатних працівників та більше 3000 страхових агентів, які діють по всій території України.

СГ «ТАС» — універсальний страховик, що пропонує споживачам

більше 80 страхових продуктів за різними видами добровільного та обов'язкового страхування. Продукти сформовані в комплексні страхові програми, відповідно до яких кожен клієнт — юридична або фізична особа — може застрахувати свої ризики як окремо, так і в комплексі .

Компанія має ліцензії Держфінпослуг України на здійснення 32 видів страхування, з них 18 — у формі добровільного, і 14 — у формі обов'язкового. Нині СГ «ТАС» є одним з лідерів ринку за страховими виплатами.

Передовий менеджмент, сучасні методи ведення бізнесу, нові технології та професійний колектив гарантують упевненість у майбутньому, захист та спокій клієнтам.

Партнерами є «Укресімбанк», «Атлант», АЗК GLUSCO, АГЗС Rodnik, «Аксімед», «Авесана», ТАС-фарма, «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»), «Київфарм», Туристична фірма «САМ», ТОВ «Україна Бізнес Тур», ІдрисКатур, Salve Finance Україна [23].

Страхова компанія «ТАС» є однією з небагатьох компаній на українському ринку убезпечення життя, яка має професійну команду молодих амбіційних людей, яких об'єднує спільна мета. У своїй діяльності компанія щодо персоналу керується принципами дотримання усіх норм трудового законодавства, відповідності ринковим умовам оплати праці та підтримки дружньої атмосфери у колективі. Завдяки цьому СГ «ТАС» на протязі останніх років неодноразово підтверджувала статус стабільної компанії і надійного роботодавця. Детальна інформація про обсяги надходжень, прирости та частки в портфелі продажів підприємства в розрізі видів(групи видів) страхування наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види (група видів) страхування

Вид (група видів) страхування	2019 рік	2020 рік	Приріст, тис. грн	Приріст, %	Структура 2020
ОСЦПВ	604 503,5	716 440,65	111 897,11	18,5%	35,34%
КАСКО	354 352,2	453 063,99	98 711,74	27,9%	22,35%
Зелена картка	367 406,8	267 320,2	-100 086,66	-27,2%	13,19%
ДМС	127 647,7	202 245,6	74 597,8	58,4%	9,98%
ВЗР та інші мед-витрати	90 500,3	84 125,3	-6 375,01	-7,0%	4,15%
Майно	75 519,6	83 691,9	8 172,3	10,8%	4,13%
ДСЦВ	46 489,5	54 156,2	7 666,71	16,5%	2,67%
Фінризики	26 326,1	40 001,6	13 675,4	51,9%	1,97%
Відповідальність оператора ядерної установки	27 483,9	27 615,4	131,53	0,5%	1,36%
Відповідальність інша	29 644,2	26 539,3	-3 104,92	-10,5%	1,31%
Здоров'я на випадок хвороби	16 258,4	23 280,2	7 021,81	43,2%	1,15%
Нещасні випадки	15 974,9	18 682,7	2 707,84	17,0%	0,92%
Авіація	10 994,5	13 303,2	2 308,69	21,0%	0,66%
Вантажі і багаж	9 424,5	5 601,8	-3 822,7	-40,6%	0,28%
Інше майнове страхування	068,6	7114,9	-953,65	-11,8%	0,35%
Інше особисте страхування	4 504,8	3 776,6	-728,23	-16,2%	0,19%
Всього	1 815 100,2	2 026 920,04	211 819,83	11,7%	100,00%

Аналізування даних табл. 2.1 свідчить про те, що у 2020 році обсяг його страхових надходжень досяг 2 026 920,04 тис. грн, що на 11,7% перевищує суму платежів, зібраних протягом 2019 року [24].

Водночас частка полісів «Зелена картка» в портфелі страховика за результатами 2020 року склала 13,19%, зібрано 267 320,20 тис. грн премій – це на 27,2% менше, аніж 2019 року, що пов'язано з епідемією коронавірусу COVID-19.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, реальні й потенційні фінансові можливості підприємствах [8].

Фінансовий аналіз включає в себе оцінку майнового стану підприємства та динаміку його змін, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз ліквідності, аналіз ділової активності, аналіз платоспроможності та рентабельності [32].

Компанія має ліцензії Держфінпослуг України на здійснення 38 видів страхування (Додаток Б).

СК «ТАС» зайняла 3-тє місце серед страхових компаній України за розміром страхових виплат, які становили 726 963 тис. грн. станом на 31 грудня 2020 р. (Додаток А). Більш того, СК «ТАС» входить до фінансової групи «ТАС».

Для оцінки майнового стану компанії, рівня її капіталу та зобов'язань необхідно здійснити дослідження статей її балансу.

Розглянемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу страхової компанії «ТАС» за даними фінансової звітності (табл. 2.2) [38].

Баланс підприємства зріс на 38,7% у 2020 р. та на 31,1% (на 499 599 тис. грн.) у 2021 р., що свідчить про ріст страхової компанії.

Необоротні активи зросли на 62,2% у 2020 р. та на 63,4% у 2021 р. Незважаючи на однаковий приріст, у структурі відбулися значні зміни. Частка необоротних активів у структурі у 2021 р. зросла аж на 12% (рис. 1.1) через приріст довгострокових фінансових інвестицій на 122% в абсолютній величині та на 10% у структурі за 2021 р. Таким чином, довгострокові фінансові інвестиції займають найбільшу частку у 2021 р. – 26,4%. У 2019-2020 рр. вони займали друге місце у структурі за величиною і становили 15,3% та 15,6% відповідно.

Таблиця 2.2

Структура активів балансу СК «ТАС»

Актив	Абсолютне значення на кінець звіт-ного пері-оду, тис. грн.			Питома вага, %			Абсо-лют на зміна у 2021 р., тис. грн.	Зміна у стру-ктуру 2021 ро-ці, %
	2019	2020	2021	2019	2020	2021		
1. Необоротні активи:	486 241	788 520	1 288 745	41,99%	49,09%	61,20%	500 225	12,11%
нематеріальні активи (залиш-кова вартість)	1 538	1 317	1 083	0,13%	0,08%	0,05%	-234	-0,03%
основні засоби (за-лишкова вартість)	86 593	82 743	151 003	7,48%	5,15%	7,17%	68 260	2,02%
незавершені ка-пітальні інвести-ції	26 000	26 000	46 000	2,25%	1,62%	2,18%	20 000	0,57%
довгострокові фі-нансові інвестиції	176 711	250 480	556 558	15,26%	15,59%	26,43%	306 078	10,83%
відстрочені аквізаційні витрати	-	123 024	153 060	0,00%	7,66%	7,27%	30 036	-0,39%
залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	195 399	304 956	381 041	16,88%	18,98%	18,09%	76 085	-0,89%
2. Оборотні активи:	671 629	817 782	817 156	58,01%	50,91%	38,80%	-626	-12,11%
виробничі запаси	2 229	2 960	3 282	0,19%	0,18%	0,16%	322	-0,03%
дебіторська забор-гованість за товари, роботи, послуги (чиста реалізаційна вартість)	130 740	175 297	236 124	11,29%	10,91%	11,21%	60 827	0,30%
дебіторська забор-гованість зарозраху-нками	11 572	17 283	31 816	1,00%	1,08%	1,51%	14 533	0,43%
інша поточна дебі-торська заборгова-ність	7 531	7 741	6 965	0,65%	0,48%	0,33%	-776	-0,15%

Продовження таблиці 2.2

Актив	Абсолютне значення на кінець звітного періоду, тис. грн.			Питома вага, %			Абсолют на зміна у 2021 р., тис. грн.	Зміна у структурі у 2021 році, проц. пункти
	2019	2020	2021	2019	2020	2021		
поточні фінансові інвестиції	-	-	334 559	0,00%	0,00%	15,89%	334 559	15,89%
грошові кошти та їх еквіваленти	395 520	459 823	25 562	34,16%	28,63%	1,21%	-434 261	-27,41%
частка перестраховика у страхових резервах	123 680	154 239	178 507	10,68%	9,60%	8,48%	24 268	-1,13%
витрати майбутніх періодів	357	439	341	0,03%	0,03%	0,02%	-98	-0,01%
Баланс	1 157870	1 606302	2 105901	100,00%	100,00%	100,00%	499 599	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах зріс на 56% у 2020 р. та 25% (на 76 085 тис. грн.) у 2021 р. У структурі зміни відбулися інакші – у 2020 р. зростання на 2 в.п., а у 2021 р. спад на 0,9 в.п. У 2021 р. залишок коштів у централізованих резервних фондах займає друге місце у структурі за величиною – 18%. У 2019-2020 рр. він займав перше місце і становив 17% та 19% відповідно.

Основні засоби та відстрочені аквізаційні витрати займають приблизно однакову частку у структурі – 7,17% та 7,27% у 2021 р. відповідно. Якщо говорити про динаміку, то основні засоби у 2020 р. скоротилися на 4,5%, а у 2021 р. зросли на 82,5% (на 68 260 тис. грн.), що спричинило приріст у структурі у 2021 р. на 2%. Відстрочені аквізаційні витрати були відсутні протягом 2019 р., тому їхній приріст у 2020 р. був 100% (на 123 024 тис. грн.), а у 2021 р. на 24,5% (на 30 036 тис. грн.). Незважаючи на приріст абсолютному вимірі, відстрочені аквізаційні витрати скоротилися на 0,4 в.п. у структурі станом на 2021 р.

Незавершені капітальні інвестиції займають незначну частку у структурі, а саме 2,18% у 2021 р., що на 0,57 в.п. більше порівняно з 2020 р. Протягом 2019-2020 рр. сума незавершених капітальних інвестицій не

змінювалася і становила 26 000 тис. грн., а у 2021 р. – 46 000 тис. грн., що вказує на приріст у розмірі 77%.

Нематеріальні активи становлять настільки незначну частину в структурі, що займають лише частку у розмірі 0,05%. На кінець 2021 р. вони становили лише 1 083 тис. грн., що на 17,7% менше ніж 2020 р. (табл.2.2).

Оборотні активи зросли на 21,7% у 2020 р. та залишалися у 2021 р. без особливих змін – скоротилися лише на 626 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні близиться до 0%. Протягом 2019-2021 рр. частка оборотних активів у структурі щорічно скорочувалася на 7% у 2020 р. та на 12% у 2021 р., іншими словами прямо-обернено до зростання частки необоротних активів (рис.2.1.). Таке скорочення пояснюється скороченням на 94,5% (на 434 261 тис. грн.) грошових коштів та їх еквівалентів у 2021 р. У структурі грошові кошти та їх еквіваленти з першого місця – 24,16 в.п. у 2019 р. та 128,63 в.п. у 2020 р. – за величиною впали до одного з останній і у 2021 р. становили 1,2в.п. Поточні фінансові інвестиції ж навпаки зросли у 2021 р. становили найбільшу частку у структурі – 15,9% та мали 100% (на 334 559 тис. грн.), адже протягом 2019-2020 рр. були відсутні у складі оборотних активів.

Друге місце у структурі протягом 2019-2021 рр. займала дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та становила 11,3 в.п., 11 в.п та 11,2в.п. відповідно. Протягом років спостерігався приріст дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 34% у 2020 р., незважаючи на скорочення в структурі, та на 34,7% (на 60 827 тис. грн.) у 2021 р.

Частка перестраховика у страхових резервах щорічно зростала в абсолютних показниках – на 24,7% у 2020 р. та на 15,7% у 2021 р. – та скорочувалася у структурі – на 1 в.п. щорічно. За величиною частка перестраховика у страхових резервах займає третє місце у структурі протягом 2019-2021 рр.

Виробничі запаси, інша поточна дебіторська заборгованість та витрати майбутніх періодів складають дуже незначну частку в активах, а саме 0,16 в.п (3 282 тис. грн), 0,33 в.п. (6 965 тис. грн.) та 0,02 в.п. (341 тис. грн.) у 2021 р. відповідно (рис.2.1).

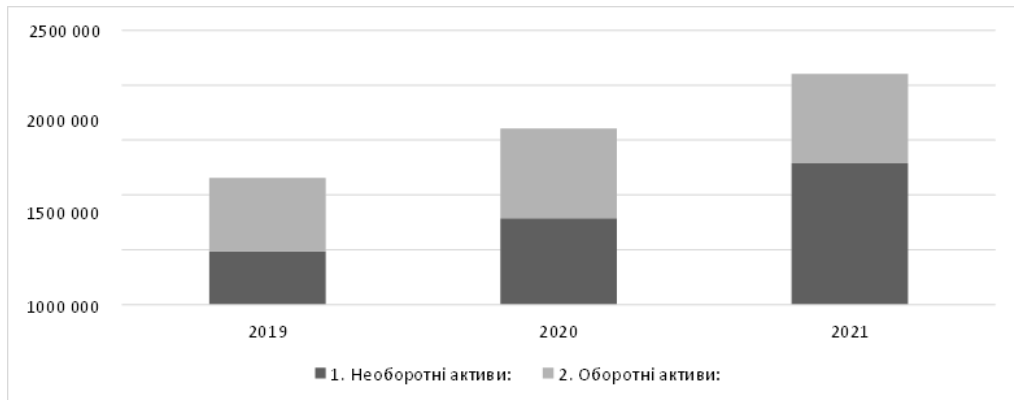


Рис. 2. 1. Структура активів балансу СК «ТАС»

Власний капітал зріс за 2021 р. на 35,5% (160 200 тис. грн.), незважаючи на абсолютний приріст, приріст в структурі капіталу відбувся лише на 1%. Якщо порівнювати з 2019 р., то частка власного капіталу в структурі скоротилася на 10%, що спричинено ростом довгострокових зобов'язань, а саме страхових резервів.

Найбільшу частину власного капіталу складає нерозподілений прибуток – 24,9% у 2019 р., 18% у 2020 р. та 18% у 2021 р. – також він же ж і показує найбільший приріст за 2021 р. на 31% (на 89 986 тис. грн.).

Статутний капітал підприємства щорічно становив 102 млн. грн., але якщо говорити про структуру, то частка статутного капіталу у структурі щорічно скорочувалася – 8,8% у 2019 р., 6,35% у 2020 р. та 4,8% у 2021 р.

Капітал у дооцінках зріс на 152% у 2021 р. (на 50 896 тис. грн.) в абсолютному значенні та на 1,9% у структурі і становив 4%.

Інші резерви зросли на 186% (на 19 111 тис. грн.). В структурі вони займають незначну частку – 1,4%. Резервний капітал майже залишився без змін і так само складає лише 0,78% у структурі станом на кінець 2021 р.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 62,8% у 2020 р. та на 30% (на 326 564 тис. грн.) у 2021 р. Частка довгострокових зобов'язань у структурі пасиву компанії зростала, а саме на 10% у 2020 р., а в 2021 р. залишилася без змін.

Найбільшу частину довгострокових зобов'язань та забезпечень складають страхові резерви – 57% у 2019 р., 67,1% у 2020 р. та 65,6% у 2021 р.

У 2020 р. страхові резерви виросли на 63%, а у 2021 р. на 28% (на 301 963 тис. грн). Страхові резерви СК «ТАС» складаються з резерву збитків та резерву незароблених премій. Резерв збитків складає 27,8% у структурі пасиву та зріс на 30% (на 135 251 тис. грн.) протягом 2021 р. Резерв незароблених премій, у свою чергу, складає 37,75% та зріс на 26,5% (на 166 712 тис. грн.) протягом 2021 р.

Інші довгострокові зобов'язання та довгострокові забезпечення є зовсім незначними, а саме становлять 1% та 0,43% відповідно у 2021 р. Інші довгострокові зобов'язання показали 100% приросту у 2021 р. і становили 21 063 тис. грн., адже були відсутні протягом 2019-2020 рр. Довгострокові забезпечення на 64,2% (на 3 537 тис. грн.) у 2021 р. (табл. 2.3).

Поточні зобов'язання та забезпечення займають найменшу частину в пасивах компанії – 3,6% у 2019 р., 4,45% у 2020 р. та 4% у 2021 р. Вони показали приріст на 70,7% у 2020 р. та на 18% (на 12 836 тис. грн.) у 2021 р.

Найбільшу частину поточних зобов'язань та забезпечень складає поточна кредиторська заборгованість – 3,95% у загальній структурі пасиву у 2021 р. Поточна кредиторська заборгованість зросла на 27,6% у 2020 р. та на 37,5% (на 22 723 тис. грн.) у 2021 р.

На відміну від поточної кредиторської заборгованості доходи майбутніх періодів та інші поточні зобов'язання скоротилися за 2021 р., але через їх незначну частку їхнє скорочення не вплинуло на загальний приріст. Доходи майбутніх періодів скоротилися на 78,8% та становили 911 тис. грн. у 2021 р. Інші поточні зобов'язання скоротилися на майже 100% та становили лише 1 тис. грн. у 2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура пасивів балансу СК «ТАС» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Пасив	Абсолютне значення на кінець звітного періоду, тис. грн.			Питома вага, %			Абсолютна зміна у 2021 р., тис. грн.	Зміна у структурі у 2021 році, проц. пункти
	2019	2020	2021	2019	2020	2021		
1. Власний капітал:	450 207	450 731	610 931	38,88%	28,06%	29,01%	160 200	0,95%
статутний капітал	102 000	102 000	102 000	8,81%	6,35%	4,84%	-	-1,51%
капітал у дооцінках	33 467	33 467	84 363	2,89%	2,08%	4,01%	50 896	1,92%
резервний капітал	13 042	16 190	16 397	1,13%	1,01%	0,78%	207	-0,23%
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	288 143	288 807	378 793	24,89%	17,98%	17,99%	89 986	0,01%
інші резерви	13 555	10 267	29 378	1,17%	0,64%	1,40%	19 111	0,76%
2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	665 653	1 084 144	1 410 707	57,49%	67,49%	66,99%	326 563	-0,50%
інші довгострокові зобов'язання	-	-	21 063	0,00%	0,00%	1,00%	21 063	1,00%
довгострокові забезпечення	3 853	5 505	9 042	0,33%	0,34%	0,43%	3 537	0,09%
страхові резерви	661 800	1 078 639	1 380 602	57,16%	67,15%	65,56%	301 963	-1,59%
резерв збитків	331 747	450 416	585 667	28,65%	28,04%	27,81%	135 251	-0,23%
резерв незароблених премій	330 053	628 223	794 935	28,51%	39,11%	37,75%	166 712	-1,36%
3. Поточні зобов'язання та забезпечення	42 010	71 427	84 263	3,63%	4,45%	4,00%	12 836	-0,45%
поточна кредиторська заборгованість	41 003	60 548	83 271	3,54%	3,77%	3,95%	22 723	0,18%
доходи майбутніх періодів	911	4 692	991	0,08%	0,29%	0,05%	-3 701	-0,25%
інші поточні зобов'язання	96	6 187	1	0,01%	0,39%	0,00%	-6 186	-0,39%
<i>Баланс</i>	<i>1 157 870</i>	<i>1 606 302</i>	<i>2 105 901</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>499 599</i>	

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз статей балансу вказує на гарну роботу підприємства та його високий рівень фінансового стану (рис. 2.2). Аналіз показав відсутність «хворих» статей балансу. Більш того, спостерігається збільшення валюти балансу на кінець років порівняно з початком, збільшення нерозподіленого прибутку та резервного капіталу, що є надзвичайно важливим для страхової компанії.

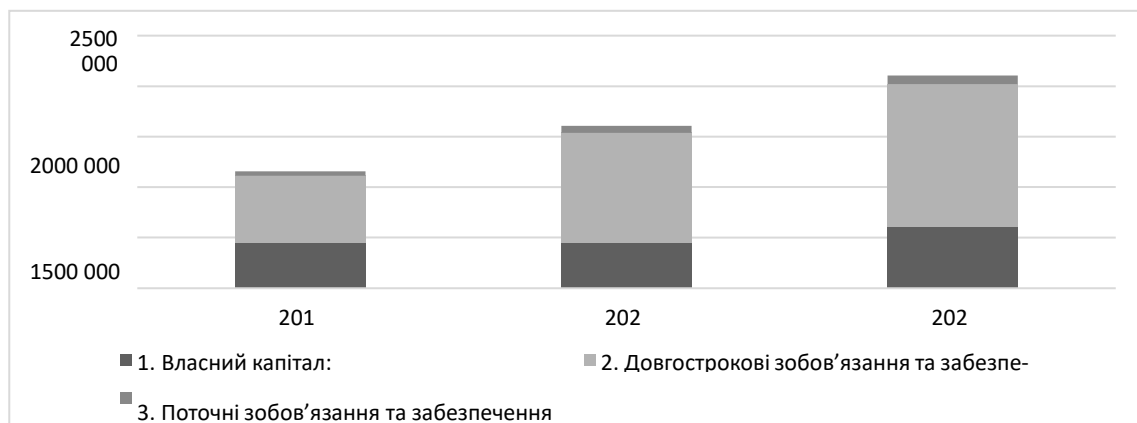


Рис. 2.2. Структура пасивів балансу СК «ТАС» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Необоротні активи покриваються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, розрахований показник становить 1,57 за 2021 р. Довгострокові пасиви використовуються не лише для фінансування необоротних активів, а й для фінансування оборотних, розрахований показник 2021 р. становить 1,32.

Фінансовий капітал СК «ТАС» мобілізується на строк не менший від того, на який цей капітал «заморожується» в необоротний та оборотних активах, іншими словами в довгострокових та короткострокових активах, розраховані показники у 2021 р. становлять 0,64 та 9,7 відповідно. Динаміка показників платоспроможності АТ «Страхова група» «ТАС» за 2019-2021 рр. подано у табл 2.4.

Як видно з даних таблиці 2.4, фактичний запас платоспроможності АТ «Страхова група» «ТАС» був найменшим у 2019 році, потім протягом двох

років він зріс до 695 984 тис. грн, що свідчить про позитивну тенденцію у ефективній діяльності компанії.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників платоспроможності АТ «Страхова група»
«ТАС» за 2019-2021 роки**

Показники	2019 Рік	2020 Рік	2021 рік	Абсолютне відхилення(+,-)	
				2020 /2019	2021 /2020
Активи	1 606 303	2 105 901	2 457 256	+499 598	+351 355
Нематеріальні активи	1 316	1 083	838	-233	-245
Зобов'язання	1 155 601	1 494 970	1 760 434	+339 369	+265 464
Страхові премії	1 387 745	1 815 100	2 026 920	+427 355	+211 820
Страхові платежі, сплачені перестраховикам	140 005	165 522	116 749	+25 517	-48 773
Страхові виплати	545 449	726 963	887 597	+181 514	+160 634
Страхові виплати компенсовані перестраховикам	12 801	33 445	6 436	+20 644	-27 009
Нормативний запас платоспроможності 1	237 194	311 821,02	354 338,19	+74 627	+42 517
Нормативний запас платоспроможності 2	140 152, 61	184 662,53	229 938,54	+44 510	+45 276
Фактичний запас платоспроможності (ФЗП)	449 386	609 848	695 984	+160 462	+86 136
Нормативний запас платоспроможності (НЗП max)	237 193,65	311 821,02	354 338,19	+74 627	+42 517
ФЗП/НЗП	1,89	1,96	1,96	0	0

З даних табл. 2.4. иці можна зробити висновок, що за досліджуваний період нормативний запас платоспроможності з кожним роком збільшувався, що свідчить про максимальну надійність щодо забезпечення платоспроможності страховика.

Маржа платоспроможності, тобто різниця між фактичним та нормативним запасом платоспроможності страхової компанії мала позитивну тенденцію до зростання. Наявність маржі платоспроможності характеризує АТ «Страхова група «ТАС» як платоспроможну компанію. Зауважимо, що динаміка цього показника має зростаючу тенденцію у період з 2019–2021 роки. Так, якщо у 2019 році фактичний запас платоспроможності перевищував нормативний запас платоспроможності у 1,89 рази, то у 2020 та у 2021 роках – 1,96 рази. Отже, АТ «Страхова група «ТАС» у 2019–2021 роках було платоспроможне, що засвідчує його фінансову надійність і фінансову стійкість.

Протягом досліджуваного періоду, коефіцієнт ліквідності, що характеризує швидкість можливого виконання своїх зобов'язань, мав нестабільну динаміку.

У 2020 році спостерігалось скорочення даного показника порівняно із 2019 роком. Проте у 2021 році знову спостерігалось зростання коефіцієнта ліквідності порівняно із 2020 роком, що оцінюється позитивно, адже відбулося зростання швидкості можливого виконання своїх зобов'язань.

Коефіцієнт платоспроможності, що характеризує достатність власних засобів страхової компанії для виконання своїх зобов'язань протягом 2019 – 2021 років мав стабільну динаміку. Скорочення показника у 2019 році було зумовлено більшими темпами зростання зобов'язань страхових компаній в порівнянні із темпами зростання капіталу. Натомість зростання показника у 2020 та 2021 роках свідчить про нарощення капіталу страхових компаній, що оцінюється позитивно.

Динаміка коефіцієнта надійності оцінюється позитивно, не зважаючи на зменшення показника у 2019 році. Адже вже у 2020 році спостерігалось його збільшення.

У АТ «Страхова група» «ТАС» спостерігалася нестабільна динаміка коефіцієнта надійності протягом досліджуваного періоду. Так у 2020 році відбулося суттєве скорочення показника із 4,03 до 3,23, що було зумовлено

зменшенням коефіцієнта ліквідності. Проте вже у 2021 році коефіцієнт надійності СК «ТАС» становив 3,47, що на 0,24 більше ніж у 2020 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнта надійності підприємства

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	
				2020 / 2019	2021 / 2020
Коефіцієнт ліквідності	0,71	0,55	0,59	-0,16	+0,04
Коефіцієнт платоспроможності	1,89	1,96	1,96	+0,07	-
Коефіцієнт надійності	4,03	3,23	3,47	-0,8	+0,24

Як свідчать дані табл. 2.5, підприємства є платоспроможним, ліквідним і фінансово надійним, про що свідчать розміри та динаміка відповідних коефіцієнтів. Динаміка зміни коефіцієнтів свідчить про відносно невеликі, але позитивні зміни протягом аналізованого періоду.

2.3. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства

Маркетинг виконує дві функції: перша – це вивчення попиту споживачів, друга – пристосування продукції, що виробляється, до інтересів, попиту споживачів. Виходячи з цього підприємство повинно орієнтуватись на маркетинг.

Страхова компанія «ТАС» лідер на страховому ринку. Страхує будинки, транспортні засоби, вантажі, тварини, вогнепальну зброю, колективні та індивідуальні подорожі, життя та здоров'я дітей та дорослих. За роки діяльності працівниками СК «ТАС» застраховано не одну тисячу автомобілів та будинків, професійний підхід до кожного клієнта, наявність великої кількості страхових послуг та прийнятні ціни здатні задовільнити найвибагливішого клієнта.

Основними правилами страхової компанії вважаються [26]:

підвищена увага до кожного страхувальника;
чітке наслідування усім прийнятим в Україні законам щодо страхування та відшкодування збитків за страховими випадками;
своєчасний огляд експерта у разі настання страхового випадку, оформлення всіх відповідних документів та подання заяв;
швидкий розгляд справи протягом 10 робочих днів, та виплата за страховим випадком протягом 10 робочих днів.

Організація служби маркетингу і маркетингової діяльності страхової компанії має свої особливості, зумовлені специфікою діяльності.

Основним продуктом страхової компанії є страхові послуги. Це визначає необхідність розроблення і застосування комплексного підходу до маркетингової діяльності підприємства, яка повинна володіти деякими специфічними особливостями, не характерними як до торговельних, так і до виробничих підприємств.

Основна мета служби маркетингу в страховій компанії – це створення постійно діючої системи збору, обробки та обміну об'єктивною інформацією між усіма структурними підрозділами підприємства для забезпечення сталого, прогнозованого та керованого процесу збуту комплексу страхових послуг [21].

В страховій компанії «ТАС» є такі переваги: доступні ціни, досвід роботи на ринку, кваліфікований колектив, гнучка система управління, що здатна пристосовуватись до зовнішніх умов.

Для стимулювання продажів СК «ТАС» використовує такі види цінних знижок:

бонусні знижки, які надаються покупцям, що повторно здійснюють купівлю страхових послуг у компанії послуги;

кількісні знижки, розмір яких залежить від вартості страхових послуг;

знижки котрі надає безпосередньо страховий агент своїм постійним покупцям;

знижки у період певних святкувань у компанії (так от до 20-річчя

надавали своїм постійним клієнтам сертифікат на знижку на суму 500 грн.);
знижки для пільгових категорій населення;
спеціальні знижки, які надаються працівникам компанії.

За результатами проведення SWOT-аналізу, підприємство визначає завдання і проблеми, які необхідно вирішити за допомогою заходів, заходів комунікації. Завдання формуються у вигляді цілей, яких компанії хотілося б досягти протягом аналізованого періоду. Сильні і слабкі сторони СК «ТАС» можливості та загрози представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу СК «ТАС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до клієнтів; - гнучка система управління; - середні ціни; - незмінна якість; - щоденний контроль і наявність внутрішнього стандарту якості; - розширення асортименту пропонованих послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - багато конкурентів; - недостатня обізнаність споживачів щодо страхових послуг; - насиченість ризику страхових послуг
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - значне розширення асортименту пропонованих послуг; - інформування споживачів про переваги страхування; - відкритість компанії в інформаційному плані; - вихід на нові ринки збуту; - завоювання довіри споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - вплив фінансово-економічної кризи на компанію; - зниження доходів населення; - інфляційні процеси; - міграція населення за межі країни

Особливою рисою і важливою перевагою СК «ТАС» є те, що якість послуг, що надаються, завжди на високому рівні, який необхідно постійно підтримувати. Для СК «ТАС» найбільше підходить стратегія глибокого проникнення на ринок, яка може реалізовуватися за такими напрямками:

зростання розмірів збуту для своїх споживачів: гарантування споживачеві збільшення обсягів використання послуг; гарантування споживачеві

збільшення частоти використання послуг;

залучення до підприємства нових споживачів, які користуються послугами конкурентів;

Крім того, залежно від використаної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів у СК «ТАС» проводяться такі дослідження:

кабінетні – використовують офіційні друковані джерела інформації, методи економічного аналізу в поєднанні з елементами економетрики і математичної статистики. Вони дають загальне уявлення про стан економічної кон'юнктури, тенденції розвитку ринків, їхній стан, місткість та ін. Ці методи відносно дешеві. Таким чином аналізується інформація з різноманітних друкованих бізнес-видань. Найбільшому аналізу і найчастішому ознайомленню підлягає широко відомий щотижневик «Бізнес», в кожному номері якого подаються прайс-листи майже з усієї України підприємств різних галузей, аналізи ринків товарів споживчого та виробничого призначення тощо. З допомогою «Бізнесу» СК «ТАС» знайшла багато нових корпоративних клієнтів клієнтів;

польові – використовують особисті контакти, первинну інформацію, методи економічного аналізу. Вони дозволяють швидко ознайомитись з конкретними вимогами ринку, торговельними звичаями, методами збуту, поведінкою споживачів, цінами. Проте вони є найскладнішими. За допомогою польових досліджень працівниками СК «ТАС» проводяться різноманітні опитування клієнтів на місцях продажів, отримуються відповідні відгуки та пропозиції;

пілотні (методи пробного продажу) – використовують за недостатньої інформації щодо ринкової ситуації. Вони дають змогу здійснити апробацію нової продукції, методів продажу, зібрати маркетингову інформацію та ін. Ці методи не позбавлені ризику зазнати значних збитків. Тому СК «ТАС» застосовує їх не часто;

ділові контакти з представниками інших фірм і покупцями. У СК «ТАС» такі контакти є постійним явищем і це приносить свої плоди:

керівництво підприємства завжди в курсі всіх новинок, які випускаються на ринку, ознайомлене з ціновою політикою конкурентів та побажаннями клієнтів.

панельні дослідження – регулярне спілкування з тією самою групою споживачів.

2.5. Аналіз ключових спроможностей підприємства як можливостей реалізації ресурсного потенціалу

Діагностика ключових спроможностей підприємства – процес розпізнавання проблеми та позначення її з використанням прийнятої термінології, тобто встановлення діагнозу ненормального стану досліджуваного явища. Діагностика ключових спроможностей передбачає їхню ідентифікацію, а також вимірювання.

Ідентифікація ключових спроможностей передає встановлення відповідності виявлених атрибутів спроможностей їх ознаками, що служить для пізнання таких атрибутів як ключових спроможностей.

Методологія ідентифікації та діагностики ключових спроможностей підприємства у наукових джерелах, переважно зарубіжних, все ще перебуває на стадії свого розвитку. Так, наприклад, Р. Хендерсон та І. Кокберн вважають, що практичний вимір ключових спроможностей можна здійснювати з використанням різних підходів, наприклад, на підставі оцінки впливу нематеріальних активів на показники продуктивності підприємства [63].

Існують дослідження, що розглядають вплив ключових спроможностей на загальний рівень ефективності галузі (наприклад, М. Хітт і Р. Айрленд, Д. Коллінз і К. Монтгомері) [64]. Інші автори розглядають розвиток ключових спроможностей на рівні окремих підприємств (М. Єнсїті та Кларк, Д. Леонард-Бартон) та на рівні власного практичного досвіду (Н. Хендерсон та І. Кокбурн) у спробі пов'язати внутрішньофірмовий та галузевий аналіз [64]. Однак слід зауважити, що галузевий аналіз, а також рівень ефективності

галузі не завжди дозволить досягти бажаної мети, оскільки джерела ключових спроможностей криються у внутрішньому середовищі підприємства, а саме в унікальній для кожного підприємства сукупності бізнес-атрибутів (знань, навичок ків, досвіду та організаційних зв'язків), які у поєднанні з ресурсами та технологіями визначають здатність підприємства виробляти висококонкурентні продукти, процеси або послуги та забезпечують йому конкурентні переваги [66].

У процесі діагностики спроможностей підприємства слід виявити:

чи є спроможності справді ключовими (ідентифікація ключових спроможностей);

ступінь впливу спроможностей підприємства на формування його конкурентних переваг;

можливість конфігурації та реконфігурації ключових спроможностей;

напрями розвитку ключових спроможностей з метою забезпечення конкурентних переваг.

Діагностика ключових спроможностей підприємства здійснюється за різними напрямками, використовуючи відповідні методи аналізу. Одним з таких методів є аналіз компетенцій і динамічних спроможностей підприємства, конфігурація яких визначає наявність ключових спроможностей підприємства. Згідно з представленим концептуальним підходом, визначено основні етапи та методичний інструментарій забезпечення конкурентних переваг підприємства на основі його ключових спроможностей (табл. 2.7).

Як видно даних з табл. 2.7, першим етапом є ідентифікація спроможностей підприємства на основі аналізу активів знань, які лежать в їх основі. Саме ці активи (ключові спроможності) потенційно є стратегічними для підприємства і формують його конкурентні переваги.

Необхідною умовою ідентифікації ключових спроможностей підприємства є ідентифікація його ресурсів, що мають високий стратегічний статус (Оцінка стратегічності ресурсів - Етап 2). Це необхідно для аналізу та оцінки наявності стратегічних ресурсів, які забезпечують формування та розвиток

ключових спроможностей підприємства, оскільки спроможності власними силами ще не є конкурентними перевагами, а можуть створювати їх тільки за наявності необхідних (стратегічних, а даному випадку) ресурсів.

Таблиця 2.7

Основні етапи аналізу ключових спроможностей підприємства

Етап	Характеристика	Рекомендований методичний інструментарій
Етап 1. Ідентифікація спроможностей підприємства	Ідентифікація активів знань та бізнес-атрибутів, що формують спроможності підприємства. Оцінка та ранжування спроможностей. Визначення ефективної зміни можливостей.	Метод експертних оцінок. Бальний метод.
Етап 2. Оцінка стратегічності ресурсів підприємства.	Оцінка ресурсів підприємства (матеріальних, людських, інформаційно – інтелектуальних та фінансових) за критеріями: стійкості, унікальності, складності імітації та довгостроковості	Методика VRIO-аналізу, доповнена розрахунком інтегрального показника стратегічності ресурсів підприємства (Sr)
Етап 3. Визначення конкурентної позиції підприємства на основі ключових спроможностей	Визначення вихідної конкурентної позиції підприємства з урахуванням порівняльного аналізу його спроможностей.	Матричні методи, доповнені розрахунком інтегрального показника спроможностей підприємства.
Етап 4. Визначення зміни можливостей, яка потрібна на забезпечення конкурентних переваг	Упорядкування оціночних профілів спроможностей підприємства, відповідних ключовим кластерам спроможностей.	Експертні опитування, складання рейтингу можливостей, розрахунок інтегрального показника можливостей з виявлення найбільш ефективної зміни можливостей підприємства.

Джерело: узагальнено за [5]

Оцінка стратегічності ресурсів підприємства здійснюється на основі вдосконаленої методики Дж. Барні-VRIO-аналізу. Метою проведення VRIO-аналізу є визначення, чи є ресурси досліджуваного підприємства стратегічними, тобто. здатними забезпечувати конкурентні переваги підприємства. "Стратегічність" ресурсів підприємств залежить від ключових факторів успіху у галузі. Критерії стратегічної цінності, унікальності, компліментарності та іммо-більності ресурсів підприємства визначаються з урахуванням специфіки діяльності підприємства на основі формування здатності досягти ключових факторів успіху. Отже, виявлення критичних (в контексті придбання нових або підтримки набутих конкурентних переваг) ресурсів та оцінка рівня їх стратегічності дозволяє сформулювати уявлення про базові елементи спроможностей підприємства, заснованих на унікальних комбінаціях їх матеріальних та нематеріальних ресурсів. З позицій цього підходу, успіх підприємства в конкурентному середовищі залежить від його спроможностей до створення щодо стійких і складно імітуються конкурентами змін стратегічно важливих ресурсів і спроможностей [35, 36].

Діагностика стратегічності ресурсів за методикою Дж. Барні передбачає аналіз відповідності ресурсів підприємства таким ознакам, як: стратегічна цінність, рідкість, складність імітації та можливості отримання економічних вигод. Оцінка ресурсів за зазначеними критеріями дозволяє виявити найбільш важливі для формування конкурентних переваг ресурси / спроможності і визначити можливі зміни їх формування [36]. В основі підходу Дж. Барні лежить ідея про "внутрішнє" походження конкурентних переваг підприємств, засновані на унікальних комбінаціях їх матеріальних і нематеріальних ресурсів. З позицій цього підходу успіх підприємства в конкурентному середовищі залежить від його спроможностей до створення щодо стійких і складно імітуються конкурентами змін стратегічно важливих ресурсів і спроможностей [36]. Узагальнюючу схему проведення VRIO-аналізу ресурсів підприємства подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Узагальнююча схема проведення VRIO-аналізу ресурсів підприємства [11]

Чи є ресурс:				Стратегічні наслідки	Конкурен- тна сила або слаб- кість
Цінним?	Унікаль- ним?	Склад- ним імі- тації?	Компле- ментар- ним?		
Ні	-	-	Ні	Конкурентна слабкість	Слабкість
Так	Ні	-	-	Конкурент- ний паритет	Сила
Так	Так	Ні	-	Тимчасова конкурентна перевага	Сила та від- мінна ком- петенція
Так	Так	Так	Так	Стійка кон- курентна пе- ревага	Сила та стійка від- мітна ком- петенція

Третім етапом забезпечення конкурентних переваг підприємства є виявлення конкурентної позиції підприємства на основі його ключових спроможностей. Цей етап дозволяє виявити спроможності, що формують конкурентні позиції підприємства, визначити позицію підприємства по відношенню до основних конкурентів на основі порівняння спроможностей, а також виявити напрями подальшого розвитку спроможностей у контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Існує значна кількість методів оцінки конкурентної позиції підприємства. У контексті проведеного дослідження важливо враховувати наявність ключових факторів успіху підприємства (його ключових спроможностей) як відображення вимог бізнес-середовища до функціонування підприємства та важелів забезпечення його конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє визначити сфери (функціональні аспекти) фокусування управлінських зусиль при формуванні та розвитку ключових спроможностей підприємства та оцінити його конкурентоспроможність підприємства, орієнтуючись на досягнутий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЙОГО СПРОМОЖНОСТЕЙ

3.1. Формування процедури ідентифікації і розвитку спроможностей підприємства

Ідентифікації складових і оцінка елементів ресурсного потенціалу підприємства – складне і комплексне завдання, яке передбачає ідентифікацію окремих складових потенціалу та їх вимірювання. Розглядаючи ключові спроможності підприємства як відображення можливості підприємства використовувати наявні в його розпорядженні ресурси і технології, у тому числі знання і його потенціалу, слід підкреслити, що їх ідентифікація також є складним завданням. Головна складність ідентифікації спроможностей підприємства полягає у тому, що ресурси знань й інформації не завжди представлені у формалізованій формі, а також і у прихованій, що ускладнює їх розпізнавання і оцінку.

Завдання ідентифікації спроможностей знаходиться в площині аналізу активів знань і нематеріальних активів. Найскладнішим є аналіз знань і нематеріальних активів – джерел спроможностей, а саме: визначення їх носіїв, місця локалізації, можливість вилучення і формалізації, визначення можливості формування на їх основі спроможностей підприємства.

З огляду на, що в основі спроможностей підприємства знаходяться знання, які в більшості випадків носять прихований характер, ідентифікація спроможностей може здійснюватися на основі виявлення і трансформації прихованих знань. Ці знання складно витягти і формалізувати, оскільки формалізація таких знань перетворює їх в явні, що створює дві важливі проблеми: робить їх або неунікальними, або легкоімітованими.

Теоретичним інструментом дослідження активів і ресурсів знань, які формують спроможності підприємства, є цикл знань підприємства. Аналіз циклу знань дозволяє відстежити рух знань всередині підприємства і за його межами, й ідентифікувати активи знань підприємства, потенційно здатні створювати ключові спроможності, виявити місця локалізації спроможностей, "сліпі плями" в їх формуванні. Аналіз руху знань в межах циклу знань може здійснюватися з використанням різних індивідуальних і групових методів отримання знань (евристичних методів), заснованих на організації групової роботи з носіями знань і використання експертних методик ідентифікації спроможностей навіть без формалізації знань. До таких методів належать експертні опитування, інтерв'ю, евристичні методи здобування знань (мозковий штурм і його різновиди, метод 635, пул мозкового запису, синектіка, ТВВЗ, метод асоціацій).

З метою ідентифікації спроможностей підприємства, враховуючи їх приховану природу їх складових, в роботі запропоновано відповідну процедуру, яка ґрунтується на організації експертних сесій (з використанням методів мозкового штурму, методу 635, пулу мозкового запису, синектіки, методу асоціацій). Запропонована процедура ґрунтується на послідовності аналізу активів знань, які здатні утворити спроможності підприємства. Результатом запропонованої процедури стала відповідна презентація для керівництва і співробітників підприємства, які беруть участь в стратегічних сесіях (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Послідовність ідентифікації спроможностей підприємства шляхом аналізу руху знань в циклі знань

Сутність спроможностей підприємства подано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Сутність спроможностей підприємства

Етап 1. Попередня підготовка. З усієї сукупності знань, що є в розпорядженні підприємства, певні групи знань формують ключові бізнес-атрибути (знання, навички, досвід і організаційні зв'язки), які важливі для споживачів і, таким чином, потенційно здатні трансформуватися в конкурентні переваги. Оцінка відповідності потенційних джерел конкурентних переваг дозволяє визначити можливість їх використання та розвитку.

Аналіз активів знань, які знаходяться в основі формування спроможностей підприємства, заслуговує на особливу увагу, оскільки в основі формування всієї сукупності спроможностей підприємства лежить організаційне та індивідуальне знання. Саме через носіїв знань - персонал, його навички, вміння, спроможності, унікальний досвід, їх накопичення, перетворення, систематизацію, перетворення, а також їх акумулюванню на корпоративному рівні, – формуються спроможності підприємства.

Ключові спроможності підприємства vs спроможності персоналу подано на рис. 3.2.

**КЛЮЧОВІ СПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА VS
СПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

- **Спроможності підприємства** не слід плутати зі здібностями персоналу! Це - їх персоніфікована характеристика.
- **Персонал є носієм знань**, здібностей, компетенцій.
- **Витяг цих знань**, їх перетворення і використання на організаційному рівні створює спроможності підприємства.
- **Спроможності підприємства** – все те, що створює конкурентні переваги. В основі спроможностей підприємства завжди знаходиться знання!

Рис. 3.2. Ключові спроможності підприємства vs спроможності персоналу.

Етап 2. Введення в роботу секції. Теоретичною основою структурування руху знань всередині підприємства і між підприємствами є цикл знань, запропонований І. Нонака [49] (пізніше інші автори розглядали різні варіанти цієї конструкції, називаючи її "SCL – цикл соціального навчання", "Простір С" і т. ін.). Цикл знань – це теоретична конструкція, "простір", в якому відбувається рух знань всередині підприємства і між ними: витяг, формалізація, передача і перетворення, а також подальше навчання з метою передачі накопиченого досвіду. Таким чином, цей простір є циклом знань, в якому зароджуються і розвиваються нові знання, спроможності і компетенції. Цикл знань складається з процесів екстерналізації, комбінування, інтерналізації та соціалізації знань [49]:

соціалізація (socialization) – це процес передачі прихованих знань серед співробітників підприємства. Така передача знання здійснюється без використання мови, шляхом, наприклад, спостереження однієї людини за іншою;

екстерналізація (externalization) – процес перетворення прихованого знання в явне. Цей вид перетворення здійснюється за допомогою широкого спектра методів вилучення знань, які містять в своєму арсеналі незвичайне використання мови, дискусій, метафор, аналогій, асоціативних рядів і т.п.;

комбінування (combination) – традиційний спосіб передачі явних, кодифікованих знань від однієї особи іншій за допомогою книг, лекцій, журналів, періодичних видань, інформаційних технологій;

інтерналізація (internalization) – перетворення явного знання в прихованої-тую форму, наприклад, за допомогою практичного виконання будь-якої діяльності: навчання дією (learning by doing).

Структуру циклу знань, в якому формуються спроможності підприємства подано на рис. 3.3.

ЦИКЛ ЗНАНЬ І ЙОГО СТРУКТУРА



Рис. 3.3. Структура циклу знань, в якому формуються спроможності підприємства (за даними [49])

Етап 3. Встановлення ключових зв'язків у циклі знань. Для ідентифікації активів знань, що утворюють здатності підприємства, можуть використовуватися різні методи: широкий спектр евристичних методів, які можуть бути використані для отримання знань, які повинні бути організовані як сесії індивідуальної і групової роботи експертів. Така форма організації процесу ідентифікації спроможностей є найбільш прийнятною, оскільки дозволяє:

організувати процеси вилучення знань для найбільш плідного співробітництва експертів з метою отримання знань;

дати можливість експертам надати індивідуальне бачення відносно наявності і локалізації спроможностей;

узагальнити експертні оцінки, отримані в результаті використання групової роботи експертів.

Основними завданнями ідентифікації спроможностей підприємства при організації процесів здобування знань є:

визначення активів знань і ключових організаційних зв'язків і їх локалізації в циклі знань;

визначення напрямку руху знань, і, відповідно, ключових напрямків роботи зі знаннями (витяг, формалізація, перетворення, кодифікація і т.д.);

визначення способів усунення розбіжностей про значимість даних, отриманих про активи знань і джерела спроможностей.

До ключових умов ефективної організації вилучення знань слід віднести:

заздалегідь певні завдання і цілі роботи експертів, ефективна організація і модерація роботи експертних сесій;

високий освітній рівень експертів в сфері технологій і ноу-хау, які є предметом розгляду;

всебічне розуміння змісту і чинників успіху ключових технологій і ноу-хау підприємства;

достатність часу для виконання всіх етапів дослідження.

Процедуру проведення експертних сесій подано на рис. 3.4.

ЕТАП 3 ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ ЗАСІДАННЯ ЕКСПЕРТНИХ СЕСІЙ

Для цілей дослідження маркетингових спроможностей підприємства використовується "**Метод 635**" (різновид мозкового штурму). Особливістю організації отримання знань з використанням даного методу наступні:

збирається група з шести учасників, які спочатку аналізують і чітко формулюють задану проблему;

після цього кожен учасник заносить у формуляр три пропозиції щодо вирішення проблеми, на що відводиться п'ять хвилин;

після цього кожен учасник передає свій формуляр сусідові;

останній учасник приймає до уваги пропозиції свого попередника, а під ними в трьох полях вносить ще три власних пропозиції. Ці пропозиції можуть вже існувати в подальшій (асоціативній) розробці записаних рішень, але можуть бути висунуті і абсолютно нові пропозиції.

Через п'ять хвилин кожен учасник знову передає свій нинішній формуляр в тому ж напрямку, що і при першій зміні, свого сусіда. Процес завершується, коли кожен учасник обробив кожен формуляр. Результатом цього етапу є складання якомога більше ємного списку маркетингових спроможностей підприємства

Рис. 3.4. Процедура проведення експертних сесій

Процес ідентифікації спроможностей складається з п'яти етапів:

1. підготовка;
2. введення в роботу секції;
3. установка ключових зв'язків в циклі знань;
4. графічне зображення руху знань і зв'язків між ними;
5. обговорення та інтерпретація результатів.

Важливим етапом, який має значення як для процесу ідентифікації, так і подальшого розвитку спроможностей підприємства, є процес розміщення ключових знань (4 етап), які утворюють спроможності підприємства, в просторі циклу знань:

- розміщення знань і зв'язків між ними в циклі знань;
- перегляд попереднього результату;
- узгодження схеми руху знань.

Для цього усі ідентифіковані активи знань оцінюються за рівнем кодифікації і дифузії знань.

Рівень дифузії показує, яким чином знання поширюються всередині підприємства і галузі. Це дозволяє одночасно уникнути пастки знання: “якщо щось новим для нас, воно ж є новим і для конкурентів”. Для визначення масштабу поширення знань і зв'язків між ними ми пропонуємо використовувати шкалу кодифікації і дифузії знань. Ця шкала повинна розроблятися відповідно до конкретної проблеми, яка стоїть перед стратегічною групою дослідників.

Приклад шкали дифузії знань в харчовій промисловості:

- ключові знання і зв'язки між ними, поширені всередині підприємства;
- знання, поширені на рівні галузі;
- знання, поширені всередині підприємства;
- знання, поширені між підприємствами галузі.

Рівень кодифікації активів знань демонструє, в якій мірі знання є прихованими, а в якій – явними. Саме приховані знання є найбільш цінними

активами знань підприємства, тому що є унікальним та складно піддаються імітації, отже, саме вони в значній мірі створюють спроможності підприємства.

Приклад шкали кодифікації знань в харчовій промисловості:

можуть бути представлені за допомогою інформаційних технологій;

можуть бути описані;

можуть бути показані і описані усно;

можуть бути продемонстровані;

знаходяться в думках співробітників.

Шкали кодифікації і дифузії слугують основою для оцінювання спроможностей підприємства, при чому активи знань можуть бути оцінені за шкалами кодифікації і дифузії від 0 до 6. Чим більш поширеними (дифузними) є знання, тим більшу оцінку вони отримують і розташовуються вище за шкалою дифузії. Чим більше кодифікованими вони є, тим більш явними є такі знання і тим легше вони можуть бути використані і відтворені конкурентами.

Розміщення ідентифікованих активів знань в просторі циклу знань демонструє розподіл активів знань залежно від їх кодифікації і дифузії, при чому знання, які розташовані в нижньому лівому квадранті циклу знань, представляють собою сферу ключових спроможностей підприємства, оскільки саме тут розміщуються некодифіковані (неявні) і недифузні (абсолютно нові, непоширені) активи знань, які потенційно здатні формувати конкурентні переваги (див. рис. 3.3).

Етап 4. Графічне відображення руху знань та зв'язків між ними. Використання спеціального програмного забезпечення в процесі через витягання знань не лише дозволяє швидше обробити дані, які сприяють більш швидкому поширенню інформації, а також сам формат роботи в невеликих групах у кожного комп'ютера допомагає при усуненні розбіжностей в інтерпретації результатів. У великих секціях можна запропонувати складати шкали оцінок окремо в кожній групі. Однак в деяких випадках розходження думок експертів може зажадати проведення додаткового дослідження (поза робочою групою і

з залученням до-виконавчими ресурсів). Це ні в якому разі не свідчить про необхідність зміни масштабу показників при проведенні узгодженої інтерпретації результатів.

Після виконання попередніх етапів і узгодження їх результатів, перед учасниками засідання розміщують ряд графіків циклу знань, на яких відображаються ключові знання і певні зв'язки між ними. Зазвичай їх чотири:

ключові знання і зв'язки між ними, поширені всередині підприємства;

знання, поширені на рівні галузі;

знання, поширені всередині підприємства;

знання, поширені між підприємствами галузі.

Все це є підготовкою до останнього, найбільш важливого етапу роботи секції: інтерпретації спроможностей підприємства.

Графічну інтерпретацію розміщення ключових елементів знання та організаційних зв'язків, які утворюють спроможності підприємства подано на рис. 3.5.

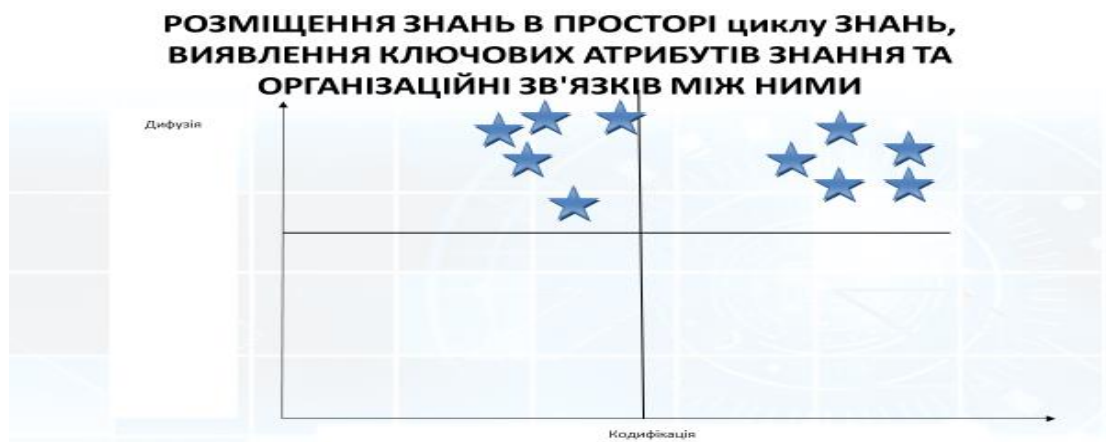


Рис. 3.5. Графічна інтерпретація розміщення ключових елементів знання та організаційних зв'язків, які утворюють спроможності підприємства

Етап п'ятий: обговорення інтерпретація результатів. Це ядро діяльності робочої групи. В учасників тепер є "карти" технологій і ключових зв'язків в циклі знань, і вони можуть обговорити, яке значення ця інформація має у визначенні ключових спроможностей підприємства.

За результатами проведеної стратегічної сесії на підприємстві з метою удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства та ідентифікації спроможностей підприємства запропоновано формування процедури ідентифікації спроможностей підприємства, ідентифіковано сукупність спроможностей підприємства, зроблено опис змісту кожного з етапів ідентифікації спроможностей.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для АТ «Страхова група «ТАС»

Визначення загальної проблематики ідентифікації ключових спроможностей підприємства дозволило встановити, що завдання визначення та вимірювання ефективності спроможностей підприємства знаходиться в площині аналізу активів знань, які є потенційними джерелами спроможностей підприємства. Найскладнішим є аналіз знань і нематеріальних активів – джерел спроможностей, а саме: визначення їх носіїв, місця локалізації, можливість вилучення і формалізації, визначення можливості формування на їх основі конкурентних переваг підприємства.

В цілому оцінка спроможностей зводиться до оцінки нематеріальних активів підприємства та може здійснюватися за допомогою таких методів (рис. 3.6).

“Різноманітність підходів до оцінювання нематеріальних активів підприємства дозволяє оцінювати різні аспекти використання знань, наприклад, здійснювати фінансове оцінювання знань, яке дозволяє вимірювати результат

впровадження управління знаннями. Слід зазначити, що серед усієї різноманітності методів оцінювання нематеріальних активів можливість їхнього практичного застосування обмежена. Це пов'язано із загальним характером нематеріальних активів, складністю, а часом і неможливістю формалізації ключових знань підприємства, громіздкістю самих методик оцінювання нематеріальних активів” [4].

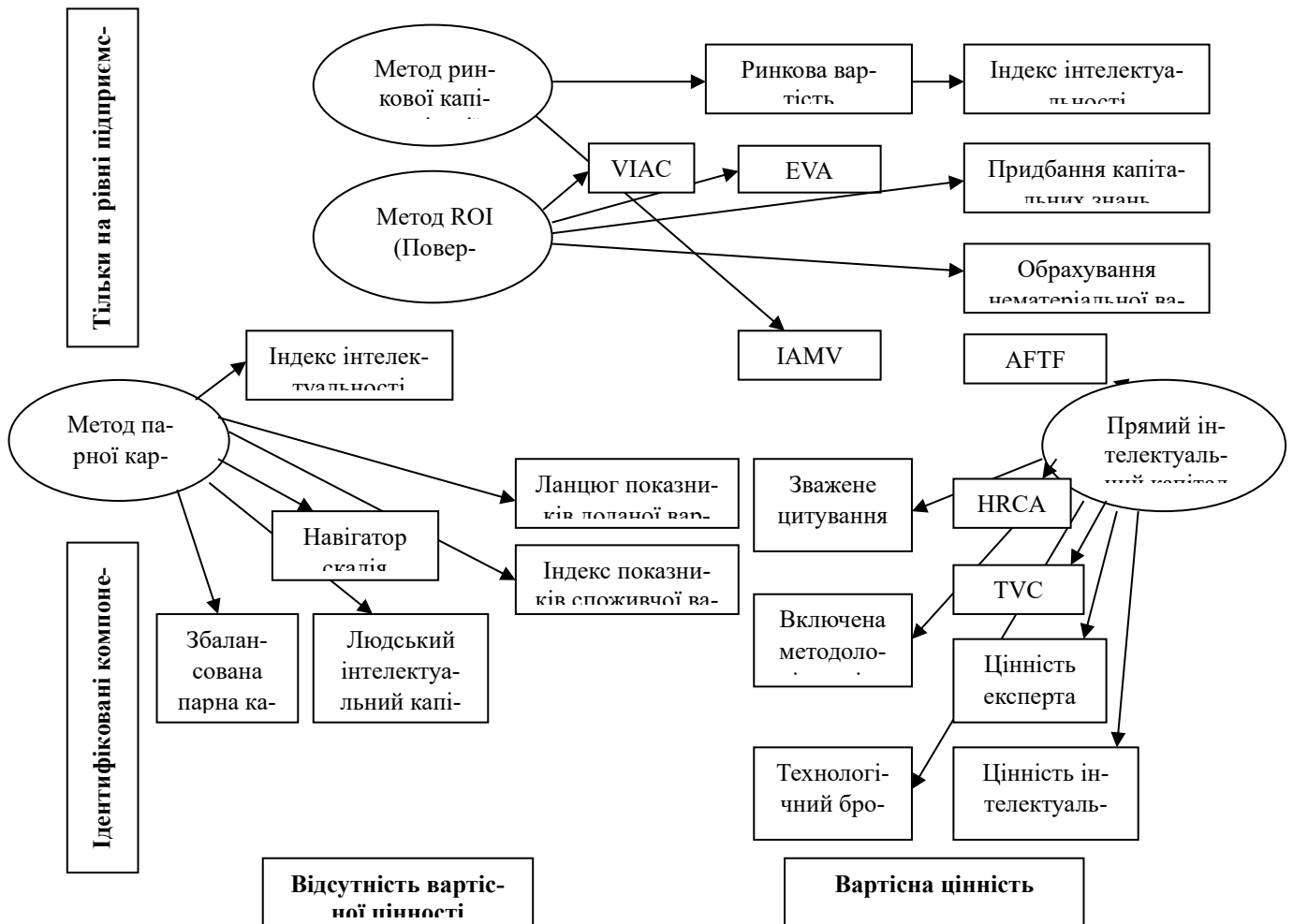


Рис. 3.6. Моделі вимірювання нематеріальних активів підприємства

Слід зазначити, що не існує простого способу оцінювання знань. Непередбачуваний і часто неформальний спосіб розповсюдження знання усередині підприємства не підлягає формальній оцінці. І хоча може видатися, що у цьому випадку можна обійтися серією персональних інтерв'ю, це виявиться безрезультатним з двох причин. По-перше, такі характеристики, як

сприйнятливості підприємства до потреб свого ринку, внутрішні потреби і обізнаність, про ключові компетенції не можна об'єктивно оцінити. По-друге, дані, що обраховуються за фактичними результатами діяльності, більшою мірою відображатимуть не стільки потенціал знань підприємства, скільки фактичні результати діяльності (тобто результати досліджуваного періоду).

Оцінка ефективності спроможностей підприємства передбачає їх вимірювання на основі певних показників, методів та інструментів, що дає змогу виявити рівень їх розвитку та вплив на конкурентні переваги підприємства. Основна ідея визначення рівня ефективності спроможностей полягає у виявленні всієї сукупності активів знань, бізнес-процесів і організаційних зв'язків, які мають відносно високий рівень розвитку у підприємства та здатні створювати його конкурентні переваги.

Виходячи із загальної концепції вимірювання ключових спроможностей у всьому їх різноманітті і багатовекторності впливу на конкурентні переваги компанії, визначаються цілі вимірювання ключових спроможностей, відповідно до яких відбувається вибір методів їх аналізу і вимірювання і діагностики. Кінцевою метою вимірювання ключових спроможностей є визначення переліку спроможностей, які впливають на конкурентоспроможність компанії і дають можливість забезпечити її конкурентні переваги.

Оцінка спроможностей здійснюється за рівнем кодифікації і дифузії, які дають змогу оцінити унікальність спроможностей та їх вплив на формування конкурентних переваг. Ми застосовуємо шестибальну систему оцінювання як для критеріїв кодифікації (ступінь кодифікації знань), так і для критеріїв дифузії (ступінь поширеності знань), де: кодифікація оцінюється від 0 до 6 (унікальні знання є некодифікованими (оцінка дорівнює 0)) і дифузії (оцінюється від 0 до 6, унікальні знання і технології є не дифузними (оцінка дорівнює 0)) знань.

Ми пропонуємо використання наступних шкал кодифікації і дифузії для підприємств харчової промисловості (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Шкали кодифікації і дифузії знань для підприємств сфери послуг

Кодифікація знань	Значення	Дифузія знань	Значення
<i>Кодифіковані знання</i>		<i>Поширені знання:</i>	
Можуть бути повністю представлені за допомогою інформаційних технологій	6	Відомі всім підприємствам у всіх галузях	6
Можуть бути частково представлені за допомогою інформаційних технологій	5	Відомі багатьом підприємствам у всіх галузях	5
Можуть бути системно описані	4	Відомі багатьом підприємствам в багатьох областях	4
Можуть бути чітко описані	3	Відомі багатьом підприємствам в декількох галузях	3
Можуть бути показані і описані усно	2	Відомі малій кількості підприємств в декількох галузях	2
Можуть бути продемонстровані	1	Відомі малій кількості підприємств в одній галузі	1
Знаходяться в думках співробітників	0	Відомі лише одному підприємству в одній галузі	0
Некодифіковвані знання		Нерозповсюджені знання	

Очевидно, що з виявленого переліку спроможностей досліджуваного підприємства ключовими умовно можуть вважатися тільки ті з них, які мають відносно низькі рівні кодифікації і дифузії. При цьому ми вважаємо, що диференціація ключових спроможностей на основі оцінки рівня кодифікації і

дифузії знань, не має перевищувати відповідні значення кодифікації і дифузії знань "два", тобто ті знання, які кодифіковані не більше, ніж: "Можуть бути показані і описані усно" і диференційовані не більше ніж: "Відомі малій кількості підприємств в декількох галузях". Результати оцінки виявлених спроможностей АТ «Страхова група «ТАС» за рівнем кодифікації і дифузії подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки ключових спроможностей АТ «Страхова група «ТАС»

Виявлені можливості підприємства	№	Рівень кодифікації	Рівень дифузії
Основні фонди	1	4	6
Розмір підприємства	2	4	6
Диференціація продукту	3	4	5
Спроможності персоналу	4	4	0
Ліцензії	5	4	0
Торгові знаки	6	5	0
Контракти	7	3	0
Унікальні технології	8	4	0
Сфера діяльності підприємства	9	3	0
Міжнародні зв'язки	10	2	3
Символи статусу	11	1	2
Ефективність бізнес-процесів	12	3	3
Якість продукту	13	3	3
Впізнаваність торгової марки	14	1	1
Відповідність специфікації	15	5	4
Модифікації продукту	16	3	4
Співвідношення ціни/якість	17	2	3
Професійний склад персоналу	18	3	2
Рівень новизни продукту	19	1	1
Know-how та знання персоналу	20	2	2
Лояльність персоналу	21	0	3
Групова взаємодія	22	1	2
Ефективність комунікацій	23	2	2
Знання ринку, потреб споживачів	24	1	2
Лояльність персоналу	21	0	3
Групова взаємодія	22	1	2

Продовження табл. 3.3

Виявлені можливості підприємства	№	Рівень кодифікації	Рівень дифузії
Ефективність комунікацій	23	2	2
Знання ринку, потреб споживачів	24	1	2
Адаптивність	25	0	2
Інноваційні продукти	26	4	1
Стимули інноваційної активності	27	0	1
Якість досліджень	28	4	1
Ефективність інноваційних процесів	29	3	3
Стимули інноваційної активності	30	0	3
Ефективна групова взаємодія	31	1	3
Система наставництва	32	4	3
Адаптація персоналу	33	3	3
Наявність інформаційних баз даних	34	6	3
Система навчання персоналу	35	4	3
Наявність великих міжнародних контрактів	36	4	2
Зв'язки із державними органами	37	1	1

Результати оцінки виявлених спроможностей підприємства за рівнем кодифікації та дифузії представлені на рис. 2.3 (спроможності ранжовані за рівнями кодифікації та дифузії).



Рис. 3.7. Оцінка спроможностей АТ «Страхова група «ТАС» за рівнем кодифікації та дифузії

Як висновок зазначимо, що з виявленого переліку спроможностей досліджуваного підприємства ключовими умовно можуть вважатися тільки ті з них, розташовані в лівому нижньому куті простору циклу знань, тобто мають низький рівень кодифікації і низьким рівнем дифузії. За результатами проведеної оцінки, нами виявлено перелік спроможностей підприємств, які можуть бути віднесені до ключових: це спроможності № 6-8,10-11, 17, 19-26, 30-32:

- торгові знаки;
- контракти;
- унікальні технології;
- міжнародні зв'язки;
- символи статусу;
- співвідношення ціни/якість;
- професійний склад персоналу;
- рівень новизни продукту;
- know-how та знання персоналу;
- лояльність персоналу;
- групова взаємодія;
- ефективність комунікацій;
- знання ринку, потреб споживачів;
- стимули інноваційної активності;
- ефективна групова взаємодія;
- система наставництва.

Таким чином, виявлені спроможності підприємств, скориговані за критеріями кодифікації і дифузії, дають змогу оцінити ресурсні спроможності підприємства, які визначають його потенціал, а також конкурентні переваги досліджуваного підприємства.

З метою аналізу ключових спроможностей підприємства та визначення їх ефективної конфігурації автором запропоновано використання

інтегрального показника спроможностей підприємства (I_{cc}), розрахунок якого здійснюється за такою формулою:

$$I_{cc} = \sum_{i=1}^n V_i * B_i; \quad (3.1)$$

I_{cc} - інтегральний показник спроможностей підприємства;

V - ваговий коефіцієнт показника;

B – бальна оцінка показника за десятибальною шкалою оцінювання.

Зважена оцінка спроможностей підприємства передбачає класифікацію спроможностей з метою визначення значущості кожної їх групи. Для цього в роботі визначені вагові коефіцієнти виділених груп спроможностей, виходячи з їх важливості для формування ключових спроможностей підприємства (зокрема, за критеріями кодифікації та дифузії).

За оцінками фахівців, найбільш вагомі джерела спроможностей підприємства знаходяться у сфері нематеріальних активів, або нематеріальних джерел успіху, таких, як організаційна культура підприємства (цінності та норми), значення якої оцінюється в 45%, репутація підприємства (як роботодавця і його клієнтів) – до 25%. Сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює 1,00 (100%). Вагові коефіцієнти для виділених груп спроможностей підприємства представлені в табл. 3.4. Результати виваженої оцінки груп спроможностей підприємства з використанням певних вагових коефіцієнтів дає можливість встановити групи ключових спроможностей підприємства, які є основою його конкурентного успіху.

Таблиця 3.4

**Вагові коефіцієнти груп спроможностей підприємства, %
(визначено автором)**

Групи оцінки спроможностей підприємства	Вагомість, %
Фізичні джерела успіху	0,05
Нематеріальні джерела успіху	0,25
Репутація підприємства	0,23
Надійність джерел інформації	0,08
Репутація продукту	0,2
Функціональні можливості	0,09
Динамічні спроможності	0,1
Усього	1,00

Оцінка ключових спроможностей досліджуваних підприємств на основі бальної системи оцінювання представлена у табл. 3.5.



Рис. 3.5. Профіль способностей АТ «Страхова група «ТАС»
(бальная оценка)

Результати оцінки спроможностей, представлені у вигляді профілів (за групами спроможностей) досліджуваного підприємства подано на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Профіль спроможностей АТ «Страхова група «ТАС»
(по групам спроможностей)

Таким чином, для формалізації результатів ідентифікації

спроможностей підприємства як уособлення його ресурсного потенціалу запропоновано використання бального методу для їх оцінки. Здійснено оцінку спроможностей АТ «Страхова група «ТАС». Запропоновано використання інтегрального показника здібностей підприємства (Ісс) з метою здійснення зваженої оцінки спроможностей підприємств, який демонструє зважену оцінку груп спроможностей підприємства як його потенційну та здатності формувати конкурентні переваги. Використані графічних методів (метод профілів) дають змогу наочно відобразити результати оцінки спроможностей підприємства. Ранжування спроможностей досліджуваного підприємства, виявлених в результаті проведеного аналізу, дає змогу виявити найбільш розвинені спроможності підприємства, які формують потенціал його конкурентних переваг і є для підприємства ключовими.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформовано теоретичні засади та дано практичні рекомендації щодо управління ресурсним потенціалом підприємства, що дало змогу зробити наступні висновки:

В загальному вигляді ресурсний потенціал підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних), які знаходяться у розпорядженні підприємства.

В роботі виокремлено основні елементи ресурсного потенціалу підприємства, як-от: кадровий потенціал (трудові ресурси), матеріальний, фінансовий, інформаційний потенціал. Потрібно зазначити, що тріада складових сталого розвитку зумовлює визначати складові ресурсного потенціалу підприємства з позиції додаткового врахування екологічного та соціального складових потенціалу.

Згідно з сучасними концепціями ключових спроможностей, ресурсний потенціал представляє собою сукупність спроможностей підприємства, які за умов відповідного ресурсного забезпечення здатні забезпечити підприємству очікуваний результат (прибуток чи конкурентоспроможність). Отже, потенціал підприємства – результат інтегрального відображення (оцінювання) поточних і майбутніх можливостей економічної системи, трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких спроможностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси задля забезпечені його конкурентоспроможності.

Ключові спроможності є унікальною для кожного підприємства сукупністю бізнес-атрибутів (знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків), які у поєднанні із ресурсами і технологіями визначають спроможність підприємства виробляти висококонкурентні продукти, процеси або послуги та забезпечують конкурентні переваги підприємства. Спроможності підприємства

утворюють унікальні знання, навички, досвід та організаційні зв'язки, які опосередковуються ресурсами, що дозволяє створити новий продукт, затребуваний на ринку. Отже, спроможності підприємства втілюються у нових продуктах, процесах і послугах з новими споживчими властивостями.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає застосування методичних прийомів аналізу і синтезу, що практично проявляється у дослідженні як окремих складових, так і ресурсного потенціалу в цілому. За результатами дослідження зроблено висновок, що вимірювання, оцінка і діагностика спроможностей підприємства представляє собою значну складність через знаходження в їх складі як явних, так і прихованих знань, які потребують формалізації. З іншого боку, саме приховані знання є найбільш цінним активом підприємства, адже вони складно піддаються копіюванню і є унікальними. Запропоновано методичні підходи до вимірювання спроможностей підприємства.

Об'єктом дослідження є Страхова Група «ТАС». Підприємство працює на ринку страхових послуг понад 21 рік, здійснює 38 видів страхування, пропонує клієнтам близько 100 страхових продуктів. Страхова група «ТАС» має розгалужену регіональну мережу: 36 регіональних дирекцій і філій та 560 офісів продажів по всій території України, де щороку укладається більше 1,9 млн договорів страхування.

За результатами останніх років СГ «ТАС» є безперечним лідером за рівнем виплат та зібраних страхових премій серед страхових компаній України з ОСЦПВ та «Зеленої картки» за рейтингом журналу Insurance TOP. За результатами 2019 року СГ «ТАС» є одноосібним лідером з ОСЦПВ, а протягом останніх 3 років Страхова група «ТАС» входить у трійку лідерів за валовим та чистим страховими платежами.

За оцінками МТСБУ, головного регулятора ринку автострахування в Україні, діяльність СГ «ТАС», а саме її фінансовий стан, кількість скарг від страхувальників, якість врегулювання збитків, отримали найвищу можливу оцінку «добре» в цілому та по кожному з перелічених показників. СГ «ТАС»

має підтверджений довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAA, прогноз рейтингу – стабільний, присвоєний у серпні 2019 року РА «Кредит-Рейтинг».

В роботі здійснено аналіз спроможностей СГ «ТАС», зокрема, здійснено аналіз економічної діяльності підприємства, показників фінансово-економічної діяльності. За результатами дослідження визначено, що підприємство є в цілому успішним в своїй діяльності, є прибутковим, рентабельним і фінансово стійким.

В роботі ідентифіковано 37 спроможностей, які визначають ого потенціал, а також слабкі місця у формуванні спроможностей підприємства. Визначено ресурсну складову потенціалу. Для виявлення ресурсного забезпечення розвитку спроможностей запропоновано проведення VRIO-аналізу.

З метою удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства та ідентифікації спроможностей підприємства запропоновано формування процедури ідентифікації спроможностей підприємства у вигляді стратегічної сесії. В роботі запропоновано відповідну сукупність етапів ідентифікації і розвитку спроможностей підприємства, зроблено опис змісту кожного з етапів ідентифікації спроможностей.

З метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на основі спроможностей запропоновано процедуру та проведено оцінку спроможностей підприємства за критеріями кодифікації і дифузії та представлено графічну інтерпретацію розрахунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит". Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
2. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : монографія. Луганськ : Вид – во СНУ ім. В.Даля. 2012. 340 с.
3. Вартанова О. В. Сутність стратегічної компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства. Економіка і управління. 2019. № 3–4. С. 44–47.
4. Вартанова О.В. Ідентифікація компетенції підприємства на основі циклу знань. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2010. № 1 (143). Ч. I. С. 42–51.
5. Вартанова О.В. Сутність та види стратегічної компетенції підприємства. Економіка підприємства та управління виробництвом. 2010. № 3(55). С.76-78.
6. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві. Економіка і управління. 2018. № 1. С. 67-71.
7. Вишневіська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. Економіка АПК. 2022. № 12. С. 32-37.
8. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства. Механізм регулювання економіки. 2022. № 1. С. 102-111.
9. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
10. Залетов О. М. Концептуальні засади макропруденційного нагляду та регулювання страхової діяльності. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2014. №156. С.30-34.

11. Кирилов О.Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної уразливості. Академічний простір. 2022. № 12. С. 244-250.

12. Кобцов Н.В., Тюленєва Ю.В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі. Вісник НТУУ "КПІ". 2015. № 9. URL: ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658 (дата звернення: 30.05.2023 р.)

13. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Сер.: Економічна. 2006. № 565. С. 186-190.

14. Кузьмін О.Є., Тимощук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Економіка: проблеми теорії і практики. Харків: ХЕУ, 2015. С. 374-383.

15. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf (дата звернення: 25.05.2023 р.)

16. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. Академічний огляд. 2008. № 2. С. 83-88.

17. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.

18. Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства". Економічний часопис-XXI. 2015. № 9-10. С. 48-51. URL: soskin.info/userfiles/file/2015/9-10.../Mihalchenko.pdf (дата звернення: 25.05.2023 р.)

19. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності

управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. Вип. №6(132). URL: www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 25.05.2023 р.)

20. Міценко Н.Г., Титар С.В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.10. С. 317-322.

21. Латишева О.В. Екологічно спрямована відповідальність сучасного бізнесу: механізми та інструменти активізації. Соціальна відповідальність: сучасні виклики: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квітня 2016 р.). Краматорськ : ДДМА, 2016. 236 с. (С. 120-123).

22. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Страхова справа. К.: Знання, 2017.

23. Білоус Н. М. Формування бізнес - моделей корпоративних стратегій поведінки страхових компаній. Економічний форум. 2015. № 4. С. 225-228.

24. Бондаренко В. М. Конкурентна стратегія страхових компаній на ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 19-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_4 (дата звернення: 25.05.2023 р.).

25. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. Електронне видання 2 (1), Вип. 3 (2017). URL: <http://umo.edu.ua/> (дата звернення: 5.06.2023 р.)

26. Вовк Т. М., Причепя І. В. Ресурсний потенціал: сутність та роль у забезпеченні стійкого функціонування машинобудівних підприємств за умов кризи. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33922/86603.pdf> (дата звернення: 5.06.2023 р.)

27. Горбач Л. М. Страхова справа. К.: Кондор, 2018.

28. Городюк А. Б. Основні проблеми страхового ринку України.

Вісник БДФА. 2012. № 2. С. 10-13.

29. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. Економічні науки. 2019. № 6. С. 38-41

30. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5873/55.pdf?sequence=1>

(дата звернення: 07.05.2023 р.)

31. Доповідь про світову міграцію за 2022 рік. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022_0.pdf (дата звернення: 5.05.2023 р.)

32. Каміль Фраймарк. Українські біженці залишатимуться в Німеччині довше: веб-сайт. URL:

<https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2022-12-21/ukrainian-refugees-will-stay-germany-longer?fbclid=IwAR0IR->

[ymdHQWusl3bOtGbDA4Ix8NuiZENFtEldEdtfmkKTMMuHzN7s1dUPY](https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2022-12-21/ukrainian-refugees-will-stay-germany-longer?fbclid=IwAR0IR-yndHQWusl3bOtGbDA4Ix8NuiZENFtEldEdtfmkKTMMuHzN7s1dUPY) (дата звернення: 5.05.2023 р.)

33. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

34. Лебединська Л. Д. Страхування як чинник фінансової стабілізації економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9. С. 65-74.

35. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=4

36. Моташко Т. П., Приказюк Н. В. Роль інтернету в реалізації страхових послуг. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія «Економіка». 2014. №156. С.52-56.

37. Налукова Н., Бадида М. Фінансова діяльність страховика:

концептуальні засади теорії і практики. Світ фінансів. 2015. Вип. 2. С. 105-117.

38. Непран А. В. Проблеми розвитку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів та шляхи їх розв'язання. *Фінанси України*. 2014. №7. С.55-68.

39. Никонович А. Страховий ринок України: проблеми і шляхи вирішення. *Економіст*. 2018. №1. С. 41-43.

40. Новий звіт Союзу польських метрополій: веб-сайт. URL: <https://opole.tvp.pl/61530353/34>

41. Офіційний сайт. Страхова компанія. URL: <https://sgtas.ua/>.

42. Офіційний сайт. Страхова компанія. URL: <http://www.tas.ua/ua/business/1/8/> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

43. Принципи та функції страхування. URL: https://pidru4niki.com/15290527/strahova_sprava/printsipi_funktsiyi_strahuvannya

44. Страхова компанія ТАС. Офіційний сайт. URL: <https://sgtas.ua/ru/company/> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

45. Семенова Л. Ю., Савченко А. П. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний електронний науково-практичний журнал "WayScience"*. № 2 (2). Дніпро, 2018. 174 с. URL: [http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/01/Issue\\$\\$\\$\\$2.pdf#page=67](http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/01/Issue$$$$2.pdf#page=67) (дата звернення: 25.05.2023 р.)

46. Семенова Л. Ю., Саричев В. І., Даценко В. В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємствах в сучасних умовах: зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. № 1. 2021. С. 36-40

47. Стрілець Є. М. Забезпечення ефективності діяльності страхових компаній України : дис. канд. : 08.00.08. Краматорськ, 2015. 21 с.

48. Фурман В. М. Страхування та його роль у соціально-економічних процесах. *Фінанси України*. 2015. № 8. С.145-152.

49. Чиж Л. М. Сутність, структура та функції страхового капіталу,

2018. 6 с.

50. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 29.05.2023 р.)

51. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 . Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2006. 18 с.

52. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood. 1987. Illinois. p. 125.

53. CAICT. White paper on China's digital economy. 2020. URL: http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/202007/t20200702_285535.htm (дата звернення: 5.05.2023 р.)

54. Change Management: Definition, Best Practices & Examples / Valene Jouany & Kristina Martic. URL: [https://blog.smarp.com/change\\$management\\$definition\\$best\\$practices\\$examples](https://blog.smarp.com/change$management$definition$best$practices$examples) (дата звернення: 5.05.2023 р.)

55. Enn Listra. The Concept of Competition and the Objectives of Competitors. URL: https://www.researchgate.net/publication/286541282_The_Concept_of_Competition_and_the_Objectives_of_Competitors (дата звернення: 5.05.2023 р.)

56. Enric Durany. Why Employee Empowerment Leads to Competitive Advantage. URL: [https://www.enricdurany.com/strategy\\$trends/strategy\\$employee\\$empowerment\\$true\\$competitive\\$advantage/](https://www.enricdurany.com/strategy$trends/strategy$employee$empowerment$true$competitive$advantage/) (дата звернення: 5.05.2023 р.)

57. Insurance Europe's member associations. URL: <https://www.insuranceeurope.eu/statistics> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

58. Latysheva Olena. Estimation of level of sustainable development of industrial enterprises of Ukraine. Economic Herald of the Donbas (Економічний вісник Донбасу). 2017. № 4 (50). С.154-157.

59. Novikova O. Definition of labor potential management and it's components. URL:

<http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9036/1/Novikova%20O.%20Definiton%20of%20labor%20potential.pdf> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

60. HR Trends Ukraine 2020 Proceedings of the international conference of the Association of HR Professionals (HRpro) 24 September, Kyiv. URL: <http://hrtrends.com.ua/> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

61. Tao Zhang. Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2021.1980731> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

62. The Pros and Cons of Competition Among Employees by Anna Steinhage, Dan Cable, and Duncan Wardley March 20, 2017. URL: <https://hbr.org/2017/03/the-pros-and-cons-of-competition-among-employees> (дата звернення: 5.05.2023 р.)

63. Ways the Workplace Will Change in the Next 10 Years. Human Resources. The leading research and advisory company «Smarter with gartner». URL: (дата звернення: 5.05.2023 р.) <https://www.gartner.com/in-the-next-10-years/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Баланс АТ «СГ «ТАС»(приватне)
станом на 31.12.2020 р.**

А К Т И В	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 083	838
первісна вартість	1001	12 792	12 792
накопичена амортизація	1002	11 709	11 954
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 000	66 832
Основні засоби	1010	151 003	147 196
первісна вартість	1011	216 607	226 077
знос	1012	65 604	78 881
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	556 558	563 751
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	153 060	191 583
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	381 041	454 665
Інші необоротні активи	1090	-	-

Продовження Додатку А

Усього за розділом І	1095	1 288 745	1 424 865
ІІ.Оборотні активи			
Запаси	1100	3 282	3 778
Виробничі запаси	1101	3 282	3 778
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	236 124	276776
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 562	20 443
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом ІІ	1195	817 156	1 032 391
ІІІ.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 105 901	2 457 256
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І.Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	29 378	39 679
Усього за розділом І	1495	610 931	696 822
ІІ.Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	9 042	11 103
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	9 042	11 103
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Усього за розділом ІІ	1595	1 410 707	1 636 666
ІІІ.Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-

Продовження Додатку А

Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 091	18 549
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	991	2 979
Інші поточні зобов'язання	1690	1	23 866
Усього за розділом III	1695	84 263	123 768
IV.Зобов'язання,пов'язані з необоротними активами,утримуваними для продажу , та групами вибуття	1700	-	-
V.Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 105 901	2 457 256

Додаток Б

Ліцензії на послуги з обов'язкового страхування:

- страхування предмета іпотеки від ризиків випадкового знищення;
- страхування майнових ризиків при промисловій розробці родовищ нафти і газу, передбачених законом України «про нафту і газ»;
- особисте страхування від нещасних випадків на транспорті;
- медичне страхування;
- страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів;
- страхування громадянської відповідальності оператора ядерної установки;
- страхування тварин на випадок загибелі, знищення, від хвороб, стихійних явищ і нещасних випадків;
- особисте страхування працівників відомчої і сільської пожежної охорони та членів добровільних пожежних дружин;
- авіаційне страхування цивільної авіації;
- страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів;
- страхування громадянської відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яка може бути заподіяна пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки;
- страхування громадянської відповідальності громадян України, які мають у власності або іншому законному володінні зброю, за збитки, що може бути заподіяна третій особі або її майну внаслідок володіння, зберігання або використання цієї зброї;
- страхування відповідальності власників собак щодо збитків, який може бути заподіяна третім особам;
- страхування цивільно-правової відповідальності приватного нотаріуса;
- обов'язкове страхування відповідальності експортера і особи,

відповідальної за утилізацію небезпечних відходів, щодо відшкодування шкоди, яка може бути заподіяна здоров'ю людини, власності та довкіллю при транскордонному перевезенні та утилізації небезпечних відходів;

➤ страхування громадянської відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яка може бути заподіяна довкіллю або здоров'ю людей під час зберігання та застосування пестицидів і агрохімікатів;

➤ обов'язкове особисте страхування медичних і фармацевтичних працівників на випадок інфікування вірусом імунодефіциту людини під час виконання ними службових обов'язків.

Ліцензії на послуги з добровільного страхування:

➤ страхування виданих гарантій і прийнятих гарантій;

➤ страхування медичних витрат;

➤ страхування громадянської відповідальності власників наземного транспорту (у тому числі відповідальності перевізника);

➤ страхування відповідальності власників водного транспорту (у тому числі відповідальності перевізника);

➤ страхування водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту);

➤ страхування наземного транспорту (крім залізничного);

➤ страхування майна (крім залізничного, наземного повітряного, водного транспорту, вантажів та багажу);

➤ страхування фінансових ризиків;

➤ страхування інвестицій;

➤ страхування вантажів та багажу (вантажобагажу);

➤ страхування від нещасного випадку;

➤ медичне страхування (безперервне страхування здоров'я);

➤ страхування здоров'я на випадок хвороби;

➤ страхування залізничного транспорту;

➤ страхування від вогневих ризиків і ризиків стихійних явищ;

➤ страхування відповідальності перед третіми особами (крім

громадянської відповідальності власників наземного транспорту, відповідальності власників повітряного транспорту, відповідальності власників водного транспорту, у тому числі відповідальності перевізника);

➤ страхування кредитів (в тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту);

➤ страхування сільськогосподарської продукції;

➤ добровільне страхування судових витрат;

➤ добровільне страхування повітряного транспорту;

➤ добровільне страхування відповідальності власників повітряного транспорту (у тому числі відповідальності перевізника). [36]