

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРІПЛЕНА РОБОТА

Заремба А.І.

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

36%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

4%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Антиплагіат Заремба А. – копія.docx

Файл перевірено: 2023-01-05

Звіт створено: 2023-01-05

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Фінансово-економічний факультет
Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕН

_____ Зав.кафедрою
к.е.н., доцент Панкова М.О.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконав
ст. гр. МО - 111м

(підпис)

А.І. Заремба

Керівниця
к.е.н., доц.

(підпис)

М.О. Панкова

Запоріжжя

2022

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Панкова М.О.

« ___ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

студента гр. МО-111м,

спеціальності 073. «Менеджмент»

Заремби Алана Івановича

1. Тема: Удосконалення систем управління персоналом страхової компанії у сучасних умовах.

Затверджена наказом по інституту « ___ » лютого 2022р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: _____ січня 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- Сутність управління персоналом на підприємстві;
- Механізми , методи та підходи до управління персоналом страхової компанії в сучасних умовах;
- Загальна характеристика зарубіжних систем управління персоналом;
- Загальна характеристика страховика та аналіз господарсько-фінансового стану страхової компанії “ ВУСО ”;
- Аналіз персоналу страхової компанії “ ВУСО ”;

- Аналіз системи управління персоналом страхової компанії “ ВУСО ”;
- Заходи оптимізації системи управління персоналом у страховій компанії “ ВУСО ”;
- Обґрунтування запропонованих заходів за допомогою економіко - математичних моделей;
- Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.

Керівниця дипломної роботи _____ к.е.н., доц. М.О.Панкова
(підпис)
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ А.І.Заремба
(підпис)
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота: сторінок - 129, таблиць - 22, рисунків - 14, формул - 12, джерел - 59.

Метою магістерської дипломної роботи є дослідження і систематизація методологічної бази управління персоналом у страховій організації; на основі аналізу управління персоналом страхової компанії; розробка напрямків удосконалення системи управління персоналом компанії " ВУСО ".

Об'єктом дослідження є робочий персонал компанії та чинники, що впливають на його діяльність.

Предметом дослідження у магістерській дипломній роботі є системи управління персоналом на страховому ринку України та вплив цих систем на робітників.

В магістерській дипломній роботі досліджено основні теоретичні базові системи управління та організації персоналу страховика, сучасні механізми, методи та підходи до управління персоналом ,прикладі зарубіжного досвіду розвитку страхового бізнесу. Чіткий аналіз системи управління персоналу та його потреб для підвищення ефективності на усіх підрозділах компанії, дозволив запропонувати особисті дії для вирішення питання ефективності управління персоналом та вдосконалення системи управління, що потребується у страховій компанії " ВУСО ". Також були запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом страховика та заходи оптимізації системи за допомогою економіко-математичних моделей.

ПЕРСОНАЛ, СТРАХОВИК, СТРАХОВИЙ БІЗНЕС, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛІ, ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ СИСТЕМИ, ПРИБУТОК, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	10
1.1.Сутність системи управління персоналом на підприємстві.....	10
1.2.Механізми , методи та підходи до управління персоналом страхової компанії в сучасних умовах.....	19
1.3.Загальна характеристика зарубіжних систем управління персоналом.....	35
Висновок до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ “ ВУСО ”	50
2.1. Загальна характеристика страховика та аналіз господарсько-фінансового стану страхової компанії “ ВУСО ”.....	50
2.2. Аналіз персоналу страхової компанії “ ВУСО ”.....	58
2.3.Аналіз системи управління персоналом страхової компанії “ ВУСО ”...	69
Висновок до розділу 2.....	80
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ “ ВУСО ”.....	81
3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом у страховій компанії “ ВУСО ”.....	81
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів за допомогою економіко- математичних моделей.....	85
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	96
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	102
РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Слово/словосполучення	Скорочення	Умови
Г		
Гривня	Грн.	При цифрах
Година	Год.	По тексту
К		
Коефіцієнт	К.	По тексту
П		
Плановий	План.	По тексту
Положення	Пол.	По тексту
Р		
Роки	Рр.	По тексту
С		
Сторінка	Стор.	По тексту
Століття	Ст.	По тексту
Т		

Таблица	Табл.	По тексту
Ф		
Фактический	Факт.	По тексту
Ш		
Штука	Шт..	По тексту

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналу це є основа науки менеджменту, яка проникає у будь яку організацію, корпорацію, компанію або навіть звичайний маленький магазинчик, менеджмент персоналу особливо страхового ринку України повинен сприймати та аналізувати дії зовнішніх та внутрішніх чинників які впливають на як суб'єкт управління так і його об'єкт. У розпорядженні управлінця є багато інструментів впливу на цей механізм котрий він сам будує та впроваджує у систему організації підприємства. Удосконалення системи управління полягає у тому, що менеджер використовує або створює заходи управління людьми, вивчення психології особистості та маси людей, аналізує грошовий потік та середу того місця у якому знаходиться.

Проблемами управління системи персоналу займалися такі вчені, як: Мочерний С.В., Грішнова О.А., Марр Р. та Фліастер А., Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П., Щекин Г.В., Бабайлов В.К., Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Річард Л. Дафт.

Метою магістерської дипломної роботи є дослідження і систематизація методологічної бази управління персоналом у страховій організації; на основі аналізу управління персоналом страхової компанії; розробка напрямків удосконалення системи управління персоналом компанії " ВУСО ".

Досягнення поставленої мети дослідження обумовила необхідність постановки та виконання наступних завдань:

- надати визначення основним поняттям управління та удосконалення системи управління персоналом страхової;
- розглянути основні механізми, методи та підходи менеджменту персоналу;
- охарактеризувати зарубіжний досвід управління системами та удосконалення персоналу страхової компанії

- розроблення господарсько-фінансового стану однієї з страхових компаній;
- аналіз управління персоналу страховика;
- аналіз системи управління персоналом страхової компанії;
- показати заходи оптимізації управління персоналом ;
- обґрунтувати показані заходи за допомогою економіко-математичних моделей;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є робочий персонал компанії та чинники, що впливають на його діяльність.

Предметом дослідження у магістерській дипломній роботі є системи управління персоналом на страховому ринку України та вплив цих систем на робітників.

Практична значимість отриманого результату дипломної магістерської роботи полягає у рекомендаціях з фіксації та розробки адаптивної управлінської політики до людей які знаходяться у організації, вдосконалення існуючих механізмів та заходів або створення і впровадження інноваційних ідей у науку “ Управління персоналом ”.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних та аналізи зарубіжних вчених і аудиторів в питаннях удосконалення системи управління персоналом, аналізу механізмів та заходів, розробка підходящих можливостей для Українського ринку страхових послуг.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно правові акти України, монографії, видання, звіти організацій, дослідження державних суб'єктів, баланси, наукові підручники .

Сформована наукова новизна у сфері управління персоналом складається з двох новітніх підходів які найбільш ефективно можна використовувати для України. За вираженою оплатою праці персоналу та оцінку його ефективності, а саме підхід “ Відсоткова винагорода ” та “

Фіксуюча ставка ”. Підхід “ Відсоткова винагорода ” складається з певних дій на підприємстві або в організації, які показують виконання завдання та фіксації оплати відсотка за виконання послуги або виробництва продукту.

Підхід “ Фіксуюча ставка ” визначає ефективність виражену в оплаті за працю фіксованої ставки, яка буде відповідна до середньої оплати праці по Україні або навіть вище, але робоче місце працівника залежить від його прагнень та здібностей щодо ефективного виконання поставленого завдання. Перший підхід виключає підвищений контроль за співробітником бо його оплата праці залежить тільки від здібностей і тим самим він сам мотивує себе бути кращим і розвиватися, щоб отримувати більше грошей, другий підхід ґрунтується на повному контролі діяльності працівника і систематизації робочого процесу, мотивація полягає в страху - втрати робочого місця та хорошої оплати праці, тим самим змушуючи співробітника розвиватися та досягати успіхів у роботі.

Результати дослідження були опробовані на 24 науковій студентській конференції 13 грудня 2022 року. За результатами дослідження були опубліковані тези конференції і стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом на (essuir.sumdu.edu.ua) підприємстві як одна з функцій ефективного менеджменту людини що намагається розвиватися у підприємницькій діяльності, а саме спрямовувати трудові ресурси щоб вони покращували та показували високі результати самого підприємства. У зв'язку з роллю людини, що розростається, в нинішніх підприємствах однією з значних структур управління персоналом постає вдосконалення персоналу, а не просто підтримання його чисельності у відповідність з наявністю трудових місць, що вимагає іншого методу до введення управлінських рішень. Це стало аргументом для перерозподілу управління персоналом в індивідуальний напрямок менеджменту.

Необхідно вивчати формування проблем управління персоналом, особливо, в галузях інформації та адміністративного управління, для цього керівництво нової організації необхідно забезпечувати актуальною інформацією. Останні десятиліття лише через стабільне становище у конкретних індустріях можна успішно керувати організаціями, спираючись лише на досвід попередників. Інша обстановка створилася в індустріях, що розвиваються, тут величезну функцію грають динамізм і спостережливість. У цих індустріях піднялися дотримання персональних якостей директора організації, а чи не до належного виконання його обов'язків, саме управління персоналом. Значні помилки керівників можуть призвести до руйнування організацій, а несуттєві помилки у окремих організаціях компенсуються становленням всієї промисловості. Тому управлінець повинен спрямовувати всі свої ресурси для того щоб персонал на підприємстві дійсно

координувався у всіх можливих ситуаціях та робив свою роботу дуже якісно завдяки чіткій позиції управлінського складу який у свою чергу повинен не забувати про організацію своєї роботи. Питання управління персоналу вивчали такі вчені як Мочерний С.В., Грішнова О.А., Марр Р. та Фліастер А., Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П., Щекин Г.В., Бабайлов В.К. У таблиці 1.1 показані підходи цих вчених до такого поняття як «управління персоналом».

Таблиця 1.1

Підходи вчених до поняття «управління персоналом»

Автор	Поняття - управління персоналом
Мочерний С.В. [11]	характерний вид організаційної діяльності, об'єктом якої розглядається колектив працівників підприємства
Грішнова О.А. [11]	сукупність усіх організаційно-економічних застережень підприємства у сфері навчання персоналу, його стажування та перекваліфікації
Марр Р. та Фліастер А. [11]	сфера діяльності, значимими компонентами якої розглядається визначення потреби в персоналі, залучення співробітників, організація їх діяльності, звільнення, вдосконалення, контролінг персоналу, а також структурування діяльностей, політика заохочень, соціально-економічних послуг.
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [11]	систематична активність керівного складу організації, спрямована на модернізацію методологій, концепцій управлінської політики та методів управління людськими ресурсами
Щекин Г.В. [11]	процес обслуговування сприяння між усіма членами трудового колективу для здійснення розставлених цілей, з використанням елементів (lib.lntu.edu.ua) перенавчання, спрямованості та оповіщення працівників.
Бабайлов В.К. [12]	навмисний вплив, доцільний для повідомлення колективної діяльності людей з виготовлення продукції або надання послуг, що включає завдання, організацію виконання, спрямованість, злагодженість та контроль.

Також автори різних робіт з вивчення управління персоналом на підприємстві такі як П. Друкер стверджує що, “ **Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу (economyandsociety.in.ua)** ” [29, с. 38].

Р. Домінік, С. Даніель пояснюють що управління персоналом це, “ **Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми (economyandsociety.in.ua)** ” [30, с. 39].

С.І. Михайлов пояснює процедуру управління персоналом словами, “ **Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона **впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об’єкта управління (shag.com.ua)**** ” [30, с. 3].

В.Т. Шатун осмислює поняття управління персоналом як “ **ВПЛИВ людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного (elartu.tntu.edu.ua)** результату ” [31, с. 8].

Наприклад, якщо брати українських вчених, то, на думку Балановська Т.І., Михайличенко М.В., Троян А.В. [7] нинішнє управління персоналом це "Особливістю та інноваційною сутністю цієї доктрини розглядається зрощування у **межах двох логік – логіки освіти (розвиток здібностей громадян) та логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів). (www.ej.kherson.ua)** Відповідно до теорії кожен громадянин отримує здатність здійснити свої загальноосвітні потреби у різних навчальних системах, насамперед, в організаціях, які стають «організаціями, вчаться» і працюють безперервно в системах формальної освіти та навчання, що існують". Втім американські вчені Майкл Мескон Майкл Альберт Франклін Хедоурі [9] документують ефективність у групових нормах у трудових колективах, **прийняті групою, мають сильний вплив на поведінку окремої особи і на те, в якій напрямі працюватиме група: задля досягнення цілей організації чи протидії їм. Норми покликані** нагадати членам групи, яку

поведінку та роботу розраховують від них. Норми надають такий сильний вплив тому, що лише за умови осмислення своїх діянь із цими нормами окрема особистість може сподіватися на причетність до групи, її (vk-spy.ru) підтвердження та допомогу. Це відноситься як до неформальних, так і до формальних організацій.

З концепцій організації можна сказати, що можуть нести позитивний і негативний темперамент. Сприятливими нормами вважаються схвалювальні цілі та завдання організації та стимулюючі поведінку, націлене на здобуття цих цілей. Негативні норми виробляють зворотний результат; вони заохочують поведінку, що сприяє набуттю цілей організацій. Норми, що стимулюють завзятість працівників, їх відданість організації, турботі якості продукції або турботі задоволення покупця – позитивні норми. Образом негативних норм розглядаються такі норми, що стимулюють непродуктивну критику компанії, крадіжки, провини та невисокий рівень продуктивності праці. Один із дослідників провів класифікацію групових норм: 1) гордість за організацію; 2) досягнення цілей; 3) прибутковість; 4) колективну працю; 5) планування; 6) контроль; 7) професійна підготовка кадрів; 8) нововведення; 9) відносини із замовником; 10) захист чесності. Керівникам слід виносити свої (um.co.ua) висновки щодо норм групи з обачністю. Наприклад, може здаватися, що керівники нижніх структур, які вважають правильно це коли вони завжди погоджуються з начальством, виявляють високий рівень відданості. Втім, насправді така норма наведе до витіснення дуже виграшних для організації (um.co.ua) підприємливостей та суджень. Аналогічне утихомирення значущої інформації може призвести до зниження ефективності розв'язків.

Для того щоб зафіксувати взаємозалежність між зарплатою і результатами, що досягнуті в результаті виробничої діяльності, Едвард Лоулер порекомендував наступне пояснення: «Зарплата будь-якого співробітника може бути розбита на три аспекти. Одна частина зарплати належить за виконання посадових функцій, і всі, хто спеціалізується у цій

організації подібними турботами отримують це ідентичне платню. Друга частина зарплати залежить від вислуги років і компонентів ціни життя. Усі співробітники фірми отримують цей елемент зарплати, але її розмірність механічно щороку регулюється. Незабаром виплата третьої компоненти трапляється не автоматично. Вона відрізняється кожному за працівника та її величина залежить від досягнутих їм результатів у супутній період. Негативний працівник незабаром побачить, що ця компонента його зарплати мізерна, а хороший усвідомить, що в нього вона принаймні така ж величезна, як перші два компоненти разом узяті. Ця третя компонента не буде автоматично зростати. Рік у рік вона може змінюватися в залежності від результатів, досягнутих працівником у попередньому році.

В Українському просторі так само є люди, які займаються економічними інноваціями та впровадженнями нових ідей в управління персоналом. Наприклад можна виділити перевернуту піраміду потреб по Маслоу, яку змінив український підприємець Геннадій Балашов [13], рисунок 1.1, який зображує детальну модель ефективності українця для того, щоб він досягав мети та розвивався у фінансовому плані, тобто відкрито говорить про те, що потрібні гроші! Для високоякісного життя людині необхідні не просто повітря, вода, їжа, дах, одяг, але все те саме з приставкою «безпека». Відповідно до піраміди потреб Абрахама Маслоу, це другий ступінь — потреби здоров'я, захисту, стабільності та порядку сучасного громадянина який хоче розвиватися.

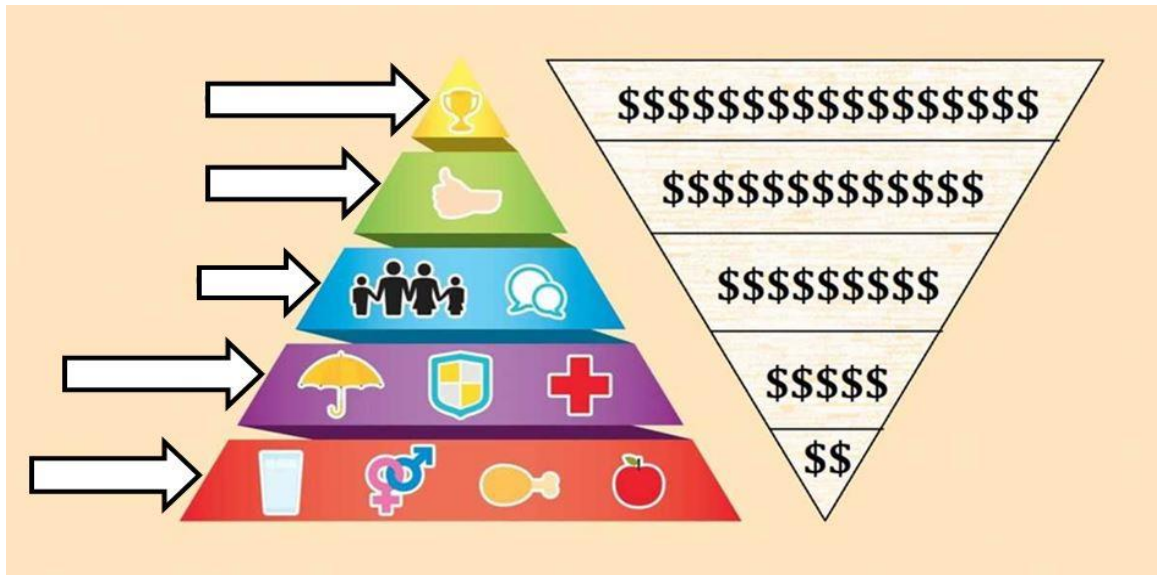


Рисунок 1.1. Перевернута піраміда Маслоу. Джерело: [13]

Якщо раніше дуже багаті люди були стурбовані цими питаннями, то в 2020 році про значущість безпеки серйозно подумали люди з середнім і низьким рівнем доходів. Про це свідчить карантин, введений у країнах Європи, Азії та США. Їжі та одягу достатньо (це перший ступінь піраміди Маслоу, базові потреби). Тепер людство займеться тим, що стане ключовим споживчим товаром - безпека. Найближчими роками продукти, товари та послуги почнуть повальне модифікування, стаючи більш здоровими, екологічними та захищеними.

Це буде свіжа їжа, вирощена в першокласних умовах і приготовлена в безпечних ресторанах, комфортний одяг з різними датчиками та функціями теплорегуляції та ін., нове медичне обладнання для самообстеження в домашніх умовах, системи охорони (сигналізації та спостереження), засоби для індивідуального захисту та багато інше. Все з приставкою «безпечно» буде користуватися попитом і коштуватиме дорожче за своїх замінників! Тому що кожен наступний ступінь піраміди потреб подвоює гроші та дає розвиток людині що спрямовую йти далі не тільки одну особу .

У результаті вивчення тверджень різних авторів щодо наповнення поняття «управління персоналом», управління розуміється як організаційний механізм функціонування та високоефективне застосування дій до персоналу

для виходу цих підприємств у адекватну конкуренцію в умовах раціонального використання соціально-економічних ресурсів. Ці дії набуватимуть позитивного впливу не лише на структурування та застосування трудових потенціалів, а й збільшить показник прибутковості підприємств та гарне ставлення персоналу до управлінського складу підприємства, що дає великі можливості для менеджера сформувати різні напрямки вдосконалення моделі управління .

Персонал – це весь персональний склад підприємства, організації чи частина цього складу, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом, а також власників підприємства. Багато дослідників асоціюють такі категорії, як «кадри» та "персонал". Але поняття «кадри» використовують, як правило, лише для оцінки штатних працівників підприємства, тоді як «персонал» огортає повністю всіх функціонуючих (штатних, позаштатних, сезонних тощо). Таким чином, «персонал» розглядається досить широким поняттям, ніж кадри. На відміну від кадрів, персонал – це частина кадрів та позаштатні працівники перебувають у оперативному управлінні, нараховують об'єкт управління[13].

Процес управління персоналом формує об'єкт та суб'єкт управління. Суб'єктом управління персоналом висуваються вищі особи, і навіть належні органи підприємства, функції яких входять структури **управління персоналом (об'єктом)** (dspace.kntu.kr.ua) та аналіз не тільки діяльності об'єктів саме персонал який працює на підприємстві але і його внутрішньої позиції та відношення до різних моментів що виникають під час виробничого процесу, але чітке пояснення ієрархічної моделі підприємства дає змогу розробки дієвого плану роботи кожному співробітнику .

До посад керівників (суб'єкт) належать:

- **Директор (генеральний директор, керуючий тощо) підприємства;**
- **Заступники директора (головні фахівці);**
- **Начальники (завідувачі) структурних підрозділів (відділів, бюро тощо) підприємства, а також (dspace.kntu.kr.ua) їх заступники.**

Об'єктами управління персоналом розглядаються працівники підприємства, у яких націлено вплив обов'язків управління персоналом.

Завданнями управління персоналом підприємства мають на увазі:

- збільшення конкурентоспроможності підприємства у ринкових обставин;
 - покращення результативності підприємства та праці, а саме подолання надприбутку;
 - надання високої соціальної продуктивності функціонування колективу
- Успішне виконання поставлених завдань вимагає дотримання таких

цілей, як:

- обслуговування потреби підприємства у робочій силі у бажаному числі та кваліфікації;
- здійснення аргументованої взаємодії між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та системою трудового потенціалу;
- абсолютне та високоефективне застосування ресурсу робочого та виробничого потенціалу в цілому;
- надання забезпечень для високопродуктивної праці, високого показника його дисциплінованості, мотивації, цілеспрямованості, регуляції у робочій схильності до взаємовідносин та партнерства;
- утримання робітника на підприємстві, структурування сталого колективу як вимога окупності коштів, що витрачаються на робочу
- силу (залучення, вдосконалення персоналу);
- обслуговування прагнень, потреб та інтересів працівників стосовно змісту праці, вимогам праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового (www.vtei.com.ua) розвитку;
- уточнення промислових та соціокультурних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, соціально-економічної та суспільної продуктивності);

- покращення продуктивності управління персоналом; набуття цілей управління при зменшенні трудовитрат на виробництво.

Управління персоналом характеризується основним аспектом вдосконалення роботи на підприємстві, тому коли управлінець демонструє дбайливість до своїх людей, ці ефекти неодмінно позначаються на його діяльності [1]. Найновішими тенденціями вдосконалення людських ресурсів є такі: приріст попиту кваліфікованих людей, збільшення вартості трудових послуг, що створює робітник; суттєве наростання ролі людського фактора на підприємстві; початок стратегічного управління підприємством, що запитує високу творчу віддачу від усіх працівників.

Менеджмент персоналу націлений на прикладні впливи, ніж методологічні формальності та правила. Він вселяє велике значення прийняття труднощів підприємства і поставлених завдань за умовами сприяння вдосконаленню всього персоналу та кожного індивідуального працівника; формування необхідних умов праці, персонально інтегроване управління кожного працівника позначення його як - особистість і надання послуг із задоволення особистісних потреб. Менеджмент допомагає підприємству забезпечувати себе професійними кадрами та обумовлювати при опрацюванні стратегічних цілей, які повинні стабілізувати всі фактори, що огортають не лише професійні моменти, а також психологічні, особисті чи краще розуміння того що відбувається у житті робітників та як цим користуватися для того щоб покращити ефективний стан фірми, яке у першу чергу повинно поділяти увагу на всі ці моменти котрі можуть зашкодити розвитку та збільшення поповнення грошей на рахунок управлінця . Менеджмент персоналу розглядається у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Етапи і напрямки **управління персоналом підприємства.** (www.vtei.com.ua) Джерело: [3]

Забезпечення можливостей зайнятості; Аналіз робочих процесів; Використання трудових ресурсів; Набір персоналу; Відбір персоналу; Визначення заробітної плати і пільг; Профорієнтування; Навчання.	
Оцінка виконання роботи	
1) Підвищення 2) Пониження 3) Переведення 4) Звільнення	1) Просування по службі
Безпека і здоров'я;	
Трудові відносини;	
Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу; (dspace.wunu.edu.ua)	
Розпорядок роботи;	
Умови праці.	

Вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників. (www.vtei.com.ua)

Управління персоналом, як було показано, є процесом формування та інтеграції суб'єктом управлінських рішень на об'єкт управління, для організації та координації його діяльності при функціонуванні підприємства. Ці критерії дозволяють трактувати, що орієнтованість управління підприємством на гуманістичний підхід є пріоритетною у сучасних умовах жорсткою конкурентної боротьби та динамічного ринкового середовища. Будь-яке підприємство прагне ефективної діяльності, для досягнення (ir.vtei.edu.ua) якій необхідно виробити ефективну стратегію управління. Також значущим зразком розглядається те, що західний досвід дає нам увагу до мотивації, спрямованої на грошову винагороду, ця структура управління персоналом в українському просторі, на жаль, відсутня, саме американські вчені показують, що гроші — це вельми безперечний метод, яким організація може винагородити працівників. Оцінка кількості грошей, доцільні мотивації ефективних дій, що сягають ще з часів зародження теорії людських відносин.

Прихильники теорії наукового управління стоять на тому, що винагороди матеріально-економічного характеру обов'язково ведуть до збільшення мотивації, але є шанувальники того, що важливого значення набувають соціальні потреби людей. (browmasters.ru)

1.2.Механізми , методи та підходи до управління персоналом

(www.vtei.com.ua) страхової компанії в сучасних умовах

Управління персоналом реалізується всередині управлінських систем, якими здійснюється цілеспрямована і планомірна впливова дія на взаємовідносини членів колективу організації. Механізми та методи необхідні для того, щоб спрямовувати цілеспрямовану та дієву управлінську політику персоналу, всього організаційного процесу через алгоритм структурування постулатів та стимулів управління. Вибір організаційного стилю та методів менеджменту визначає конкретні управлінські підсистеми та структури. Способи управління персоналом – (www.vtei.com.ua) дія методів на колективи та відокремлених працівників із завданням проведення керованості їх діяльності у розвитку організації.

“ Механізм управління – це алгоритм дій, методів та способів, інструментів які впливають на об'єкт та призводять до взаємоузгодженої, ефективної роботи всієї системи за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації ” [32] . Механізм відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. **Механізм управління персоналом підприємства.**

Джерело: [32]

“ **Методи управління персоналом – це (www.vtei.com.ua) способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (www.student-works.com.ua)” (www.student-works.com.ua) [33] (табл. 1.3).**

Таблиця 1.3. **Система методів управління персоналом підприємства (www.vtei.com.ua)**

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні

Формування структури органів управління	Техніко-економічний аналіз	Соціально-психологічний аналіз (journals.khnu.km.ua)
Затвердження адміністративних норм та нормативів	Техніко-економічне обґрунтування	Соціально-психологічне планування
Правове регулювання	Техніко-економічне планування (journals.khnu.km.ua)	Створення творчої атмосфери
Видання наказів і розпоряджень	Економічне стимулювання	Участь робітників в управлінні
Інструктування	Фінансування	Соціальна та моральна мотивація
Набір, відбір і розставлення кадрів	Мотивація трудової діяльності	Задоволення культурних потреб
Затвердження методик і рекомендацій	Оплата праці	Формування колективів
Розробка положень посадових інструкцій	Капіталовкладення	Створення нормального психологічного клімату
Розробка іншої регламентуючої документації	Кредитування	Встановлення соціальних норм поведінки
Встановлення адміністративних санкцій	Ціноутворення	Розвиток у робітників ініціативи та відповідальності
	Участь у прибутках	Встановлення моральних санкцій та заохочень (core.ac.uk)
	Оподаткування	
	Встановлення економічних норм і нормативів	
	Страховання	
	Встановлення матеріальних санкцій та заохочень	

Праця необхідна бути координувана так, щоб працівник міг втілити свої можливості, розвинути та використовувати у практичній діяльності всі свої професійні якості, для цього потрібна сучасна система управління персоналом, яка створилася на найвідоміших вітчизняних підприємствах під впливом реформування прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та (www.vtei.com.ua) застосування власного досвіду, включає (samzan.ru) наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, характеристика персоналу, організація навчання та збільшення спеціалізації персонал, атестація та ротація кадрів, управління

оплатою праці, мотивація персоналу, облік співробітників, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток, (repository.hneu.edu.ua) кадрова безпека. Таблиця 1.6 порівнює системи управління персоналом.

Таблиця 1.4. Порівняння систем управління персоналом на підприємствах. Джерело: [14, с. 97]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна (www.researchgate.net) система управління персоналом (www.vtei.com.ua)
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію систем управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Важливий ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – (www.researchgate.net) працівники
Максимальний розподіл робіт та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт
Зовнішній контроль	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на успіху підприємства
Конкуренція та політична гра	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті

Продовження таблиці 1.4.

Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику
Організаційний імператив	Людський фактор (dspace.pdaa.edu.ua)

“ Підходи до управління персоналом – це (www.vtei.com.ua) цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає цілевизначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль (kist.ntu.edu.ua) [26, с. 12]. ” Осмислення підходів до управління персоналом підприємства (www.vtei.com.ua) та його критерії що дуже чітко показують особливість підходів які потрібно аналізувати та впроваджувати до системи управління свого підприємства ”. Особливості їх еволюції та як з нею вести роботу управлінцю що надасть змогу вирішувати проблеми стимулювання та організації персоналу у страховій компанії проаналізувавши які становиться зрозумілі чіткі дії у роботі, показані у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Еволюція підходів до управління персоналом підприємства. (www.vtei.com.ua) Джерело: [24]

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Організаційний (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.

Продовження таблиці 1.5.

Гуманістичний підхід (кінець XX – початок	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в
---	------------------------	--	---	---

XXI ст.)			соціально-психологічним методам	колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві (dspace.nbu.gov.ua)
----------	--	--	---------------------------------	--

За нинішніх обставин на рівні підприємств незалежно від форми власності утворюється питання щодо прийняття двох груп завдань. Перша група завдань полягає у виявленні та вибудовуванні цілей діяльності підприємства, маршрутів їх розуміння в обставинах функціонування із зовнішнім середовищем – «що робити» і за допомогою «яких» фінансових і матеріальних ресурсів. Будь-яке підприємство є відкритою системою і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів – зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. (elib.lntu.edu.ua) Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень. (dspace.wunu.edu.ua) Постійно відбувається демографічний рух кадрів – переміщення працівників, викликані віковими змінами. (elib.lntu.edu.ua) Тому практикується управління грошима, маркетингом, інноваціями, персоналом тощо.

Друга група завдань вважає вирішення питання щодо структурування ефективного механізму управління людьми, що гарантує здійснення цілей. "як" робити, щоб досягти цілей. У нових обставинах треба позначити два підходи до управління персоналом: з (www.vtei.com.ua) позиції ролі людини на підприємстві та з позиції гіпотези систем. При вивченні ролі людини на підприємстві управлінець який хоче чітко бачити внутрішню картину

кожного співробітника для досягнення найбільшої ефективності акцентує увагу на два полюси:

- людина як потенціал експлуатаційної системи (трудової, людської); значний чинник механізму підприємства та управління;
- людина як індивідуальність із конкретними потребами, мотивами, духовностями .

Цей комплекс проблем вирішується в рамках управління персоналом, що розглядається значною складовою управління підприємством, оскільки всі цілі домагаються за участю людей, більш детально саме підходи управління на підприємстві для досягнення ефективності підприємства та його персоналу несе важливу функцію досягнення результатів та розвитку підприємства за для збільшення прибутку у конкурентній боротьбі що ідеться на ринку страхових послуг і не тільки на цьому доволі актуальному та у майбутньому перспективному ринку послуг та інформування клієнтської бази, показані вченими О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. Підходи до управління людиною на підприємстві.

Джерело: [23, с.14]

Підхід	Економічний	Органічний		Гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	Адміністративний (концепція управління персоналом)	Соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	фактор виробництва	ресурс підприємства		головний суб'єкт підприємства
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації сім'ї

Продовження таблиці 1.6.

Об'єкт управління	трудові ресурси	персонал	людські ресурси	людина
Зміст управління	організація праці та заробітної плати	часткове управління «життєвим циклом» людини	комплексне управління людськими ресурсами	само-управління
Підрозділ	відділ праці та ЗП	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами (elibrary.donnuet.edu.ua)	все підприємство
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу (dspace.puet.edu.ua)	принцип «заслуг»	стимул	якість трудового життя (reposit.nupp.edu.ua)

- У межах економічного підходу вирізняється теорія управління трудовими ресурсами. Її тонкощами є: технічна, управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування (elibrary.donnuet.edu.ua) особистих інтересів у спільній справі.
- У межах органічного підходу поетапно створилися дві концепції – управління персоналом та управління людськими ресурсами. Специфікою органічного підходу (elibrary.donnuet.edu.ua) до управління персоналом (www.vtei.com.ua) розглядається те, що кадрова функція з реєстраційно-контрольної потроху стала розвиватися і рознеслася на пошук та підбір персоналу, планування його кар'єри, оцінку та навчання.
- У межах гуманістичного підходу наголошують на теорії управління людиною, у її концепції закладено основу у тому, що (www.vtei.com.ua) людина - це головний суб'єкт підприємства та особливий об'єкт

управління, який не може розглядатися як "ресурс". Не людина існує на підприємстві, а (www.vtei.com.ua) підприємство формується для людини, згідно з можливостями, які вибудовують її стратегії, структури, системи, внутрішньо-організаційні відносини. Особливостями гуманістичного (dspace.puet.edu.ua) підходу маються на увазі: акцентування уваги на корпоративній культурі; вплив культурного контексту (elar.kpnu.edu.ua) управління персоналом. Значним додаванням до зазначених вище підходів до еволюції управління персоналом може стати: моніторинг перетворення ролі та функцій керівника, а також (global-national.in.ua) покращення людини як об'єкта управління.

Через вивчення думок різних авторів щодо наповнення поняття «управління персоналом» [25; 26; 27], в управлінні персоналом розуміється систематично-організаційний процес відтворення та високоєфективного впровадження персоналу для виходу підприємств на лідируючі позиції (ir.vtei.edu.ua) у конкурентній боротьбі в умовах оптимального використання соціально-економічних резервів, це набуватиме позитивного впливу не тільки на становлення та застосування трудових ресурсів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств, (r.donnu.edu.ua) що є головною задачею для управлінця який хоче покращити результати. Вчені Ю. Є. ПЕТРУНЯ, С. П. КОЛЯДА, Н. С. КОВТУН розглянули та рекомендують найвідоміші парадигми (базові підходи) щодо персоналу та управління персоналом:

- Концепція патерналізму ("батьківської опіки"). Іншими словами - "Концепція вічного кохання" між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно спостерігається і перекидається на широке коло процвітань організації, у тому числі щодо надання поваги тих, хто довго і наполегливо працював у організації;
- Класична концепція. Вчені назвали її збалансованою чи раціоналістичною концепцією. Її базові тези: нормування праці,

контроль за діяльністю, заробітна плата – основоположні аспекти управління. Ініціативність, креативність, (212.1.86.13) винахідливість – чинники, властиві далеко ще не всім працівникам. Раціонально "розкласти" виробничий механізм на компоненти відносно прості процедури та належним чином влаштувати процес;

- Доктрина людських відносин. Саме найменування вже наводить на думку про акцент на понятті "неекономічних", "нетехнологічних" елементів управління. "Людина-людина", "людина-група" - дуже важливі стосунки. Люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Завдання менеджера – практично відтворити почуття потреби, корисності кожного працівника, вселити йому самостійність і вберегтися контролю за простими операціями з боку менеджерів;
- Концепція людських ресурсів. Тут оглядається розквіт "гуманітарно-соціального" підходу. У концепцію покладено задум, що з числа людей. Праця є насолода, більшість людей можуть бути незалежними та реалізувати самоконтроль. Мета менеджера – створити таку обстановку, якій співробітники краще виявлять свої ймовірні можливості та бажання. На думку вчених, жодна з цих моделей не функціонує у житті в чистому вигляді. Якщо говорити про певну організацію, про яку концепцію вона застосовує у взаєминах з персоналом, в управлінні персоналом, то, швидше за все, йтиметься лише про особливе наближення до тієї (212.1.86.13) чи інших схем управління персоналом.

Один з найважливіших підходів до ефективного управління персоналу є кадрова політика - взаємозв'язок критеріїв, методів, форм організаційного алгоритму з вибудовування, функціонування, вдосконалення та використання персоналу, формування прийнятних обставин мотивація та заохочення. Кадрова політика позначає генеральну лінію та принципово - напуття у роботі з персоналом на тривалу перспективність. Удосконалення суспільства, організації значною мірою залежить від його кадрової політики. Один з

основних напрямків діяльності, який огортає модернізацію організаційних критеріїв **роботи з людьми, (212.1.86.13)** вибудовування та прагматичне застосування людських ресурсів; підтримання ефективного розвитку кадрового ресурсу.

Це одна з базових областей соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язана з активацією людського фактора, розробку економічних, політичних та соціальних програм. Головними цілями **кадрової політики на підприємстві (osvita.ua)** розглядаються:

- негайне обслуговування корпорації співробітниками конкретної якості та кількості аналогічної стратегії розвитку;
- формування вимог актуалізації, передбачених **трудовим законодавством прав (osvita.ua)** та функцій громадян;
- розумне застосування персоналу;
- запровадження та збереження дієвої діяльності підприємства.

Початковими документами для вибудовування кадрової політики мають на увазі:

- **Загальна декларація прав людини;**
- **Конституція (Основний Закон);**
- **Цивільний кодекс;**
- **Трудовий кодекс.**

Кадрова політика формується з моніторингом впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, типових для сьогодення та майбутнього. До зовнішніх факторів належать:

- **загальнонаціональне трудове законодавство;**
- **відношення з профспілками;**
- **стан економічної тенденції;**
- самопочуття та можливості формування ринку праці.

Внутрішні фактори:

- структуризація мети та тактики **організації;**

- територіальне розміщення;
- технологія виробництва;
- організаційна культура;
- чисельний та високоякісний склад наявного персоналу (osvita.ua) та ймовірні його зміни у перспективності;
- фінансові можливості організації, що позначають допустимий рівень витрат на управління персоналом; (212.1.86.13)
- існуючий рівень оплати.

Найчастіше фігурують удосконалення внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації, удосконалення команди. Далі у порядку зменшення йдуть - акліматизація персоналу, багатофункціональне навчання, висновок «зайвих» працівників, специфічне навчання, переатестація персоналу та підтримку у подоланні стресу, все це потрібно розуміти коли розпочинаєш діяльність яка передбачає роботу з персоналом твоєї організації та повинно точно дати відповіді підприємцю на запитання – “ Що робити щоби в мене вийшло ”. Більшість підприємців які і є менеджерами або управлінцями своєї організації чи компанії не мають наміру розвивати тему з уваги що має йти у колектив та більше перекладають цю важливу відповідальність на своїх помічників.

Таким чином, основну увагу управління персоналом при виконанні модернізацій (нововведень) в українських організаціях зосереджена ймовірно на ефективному взаємодії колективу та очолюючи його лідерів. Слід зрозуміти, що практики управління персоналом, що (212.1.86.13) дуже нерідко застосовується при здійсненні модернізацій (нововведення), не обов'язково будуть більш дієвими з позиції економічності, успішності та правомірності, так як керівники можуть розставляти акценти в управлінні персоналом, впливаючи з різних висновків, наприклад, власного досвіду та переваг або організаційних традицій (jfub.donnu.edu.ua) . Базові спрямованості в управлінні персоналом у етап організаційних перетворень під час виконання модернізацій (нововведень) українські організації.

Показник першочергових завдань (практик) у сфері управління персоналом під час здійснення модернізацій (нововведень) Даниленко О. А. показана у таблиці 1.7. [28]

Таблиця 1.7. **Рейтинг завдань та ефективності використання підходів управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях.** Джерело: [28]

Завдання (підходи) управління персоналом	Рейтинг завдань (підходів) управління персоналом, на які ставлять особливий акцент при проведенні інновацій		Рейтинг ефективності (ir.kneu.edu.ua) використання підходів до управління персоналом (212.1.86.13) при проведенні інновацій (jfub.donnu.edu.ua)			
	Ранг, місце	Питома вага серед опитаних експертів, (ir.kneu.edu.ua) %	Економічності		Ранг результативності, місце	Ранг доцільності, місце
			Ранг, місце	Затрати - вигоди, +/-		
Розвиток внутрішніх комунікацій (jfub.donnu.edu.ua)	1	66,68	2	+	4	2
Пошук лідерів усередині організації (ir.kneu.edu.ua)	2	58,62	1	+	6	1
Розвиток команди	3	51,72	3	+	1	3
Пошук нових працівників ззовні (ir.kneu.edu.ua)	4	49,43	11	-	3	6
Оцінювання персоналу	5	48,28	6	+	9	5
Розробка нових систем винагороди (ir.kneu.edu.ua)	6	43,68	9	+	8	8
Адаптація персоналу	7	42,53	4	+	2	4

Універсальне навчання	8	39,08	5	+	5	7
Виведення «зайвих» працівників (ir.kneu.edu.ua)	9	36,78	12	-	12	11
Специфічне навчання	10	34,48	10	-	10	9
Атестація персоналу	11	33,33	7	+	11	12
Допомога в подоланні стресу	12	21,84	8	+	7	10

Вченим Даниленко О. А. було поставлено завдання дізнатися, які практики управління персоналом (ir.kneu.edu.ua) будуть дуже дієвими під час здійснення модернізацій (нововведень). Для цього респонденти відповіли на три питання щодо кожної практики управління персоналом, (jfub.donnu.edu.ua) який застосував в організації під час здійснення модернізацій (нововведень):

- Чи отримано підсумки з мінімальними витратами (економічність підходів управління персоналом)?
- Чи співвідносяться підсумки розставлених цілей (результативність підходів управління персоналом)?
- Чи гарантує підхід управління персоналом вирішення реалістичних труднощів (Розумність підходів управління персоналом)?

Як (212.1.86.13) очевидно з інформації табл. 1.7. до вельми економічних та необхідних підходів (практик) управління персоналом під час здійснення модернізацій (нововведень) експерти віднесли пошук лідерів усередині організації, вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток команди та (jfub.donnu.edu.ua) соціалізації персоналу. Висунуту вченим гіпотезу з теорії організаційних (jfub.donnu.edu.ua) перетворень під час здійснення модернізацій (нововведень) за важливістю використання багатофункціонального навчання для саморозвитку персоналу та пластичності сприйняття, здатності приймати самому рішення, експерти оцінили середніми рейтингами: п'яте місце в рейтингу економічності та

сьоме – у рейтингу доцільності. Тобто (jfub.donnu.edu.ua) реальність практики частково збіглася з останніми теоріями організаційних змін.

Основним фактором ефективності будь-якого персоналу є оплата праці за ту діяльність, на яку персонал наймався на підприємство тому було сформовано наукову новизну у сфері управління персоналом та порівняння що складається з двох новітніх підходів які найбільш ефективно можна використовувати для України.

За вираженою оплатою праці персоналу та оцінку його ефективності, а саме підхід “ Відсоткова винагорода ” та “ Фіксуюча ставка ”. Підхід “ Відсоткова винагорода ” складається з певних дій на підприємстві або в організації, які показують виконання завдання та фіксації оплати відсотка за виконання послуги або виробництва продукту.

Підхід “ Фіксуюча ставка ” визначає ефективність виражену в оплаті за працю фіксованої ставки, яка буде відповідна до середньої оплати праці по Україні або навіть вище, але робоче місце працівника залежить від його прагнень та здібностей щодо ефективного виконання поставленого завдання. Перший підхід виключає підвищений контроль за співробітником бо його оплата праці залежить тільки від здібностей і тим самим він сам мотивує себе бути кращим і розвиватися, щоб отримувати більше грошей, другий підхід ґрунтується на повному контролі діяльності працівника і систематизації робочого процесу, мотивація полягає в страху - втрати робочого місця та хорошої оплати праці, тим самим змушуючи співробітника розвиватися та досягати успіхів у роботі. Порівняння даних підходів управління показано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8. Порівняння підходів управління персоналом. Джерело: складено автором.

“ Фіксуюча ставка ”	“ Відсоткова винагорода ”
---------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Сума зароблених грошей не залежить від працівника; • Повна систематизація робочого місця; • Алгоритм певних дій; • Мала база знань; • Чіткий робочий графік; • Робота по правилам організації; • Швидка адаптація працівника; • Премії за виконання плану; • Командна робота. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сума зароблених грошей повністю залежить від працівника; • Відкритість до методів виконання задач; • Непослідовність дій; • Велика база знань; • Гнучкий графік; • Створення особистого стилю роботи; • Швидкий ріст працівника; • Збільшення відсотку винагороди за виконання плану; • Боротьба серед працівників.
---	---

Порівняння даних актуальних підходів управління на Українських підприємствах та організаціях, показує чітко виражені послідовності роботи та пропонує можливості для управлінців у підборі спеціалістів, у заробленій платі, у контролі, у спілкуванні з персоналом та інших важливих речах, якими керується менеджер. Використання усіх підходів дає можливість менеджеру вести ефективну управлінську політику на підприємстві та використовувати персонал для виходу підприємства на чільні позиції у конкурентоспроможній боротьбі в обставинах прийняттого використання соціально-економічних ресурсів.

Підходи набуватимуть позитивного впливу не тільки на функціонування та залучення трудових ресурсів, а й підвищать рівень прибутковості підприємства. Зміна підходів **до управління персоналом (212.1.86.13)** щоразу вказувалася перетворенням характеру праці. Нині результативне управління персоналом ґрунтується не на кваліфікації працівника, а насамперед на його стрімкій адаптації до умов середовища та правил всередині підприємства, а й поважне ставлення персоналу до управлінського складу підприємства, координація та впровадження мотиваційних заходів дає дуже дієві показники для конкурентної боротьби як у зовнішній середі так у внутрішній, що дозволяє аналізувати усі чинники

які впливають на розвиток компанії яка спеціалізується на представлення послуг у сфері страхування та інформування .

1.3. Загальна характеристика зарубіжних систем управління персоналом

Організаційні процеси на думку вченого Ч. Бернарда це, “ Спонування об'єднуватися в організації і взаємодіяти в їх рамках фізичні та біологічні обмеження, властиві кожній людині окремо. Тому в організації люди доповнюють один одного, складають свої здібності, що робить їх сильнішими у боротьбі за виживання. (8ref.com) Однак після юридичної освіти організація як система починає функціонувати як би «самостійно», умовно не залежних від створили її засновників, менеджерів та інших працівників, вступаючи з ними в певні (8ref.com) організаційно-правові відносини. В ідеалі взаємини між ними та (212.1.86.13) організацією мають бути збалансовані, однак баланс може порушуватися з тієї та іншої сторони, що приводить до ослаблення організації. “ [34]. Управління підготовкою та структуруванням кадрів (персоналу) включає здійснення соціально-демографічної політики, управління підбором кадрів, управління підготовкою кадрів.

Управління використанням та рухом кадрів містить розстановку кадрів за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних (bses.in.ua) працівників, інженерно-технічних працівників та службовців. Важливо позначити, що мотивованість праці є основним важелем збільшення продуктивності праці робітників, тобто каталізатором більш високоефективної діяльності на підприємстві. Позначимо, що визначення "мотивація" багатостороннє і набуває достатньо формулювань, саме тому у дослідників виділилося стільки різних переконань, щодо сутності цієї

класифікації, особливо загальновідомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію вивчає як сили, що існують усередині людини або поза (ubgd.lviv.ua) та збуджуючих у ньому інтерес і прагнення здійснення конкретних діянь, він констатує: " Мотивація працівників впливає на їх (conf.ztu.edu.ua) продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення цілей організації (library.if.ua) " [4]. Втім М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують мотивацію не щось конкретне, а як механізм наміру до діяльності для подолання індивідуальних цілей та завдань поставлених організацією [5].

Питання про результативність управління персоналом в (212.1.86.13) останні роки вивчалось багатьма вченими. Підтвердженням, що структура управління персоналом характеризується ефективністю є розробка конкретного механізму управління, характеристики та моніторинг по відношенню до цілей організації, що дозволить виявити справжню обстановку в організації управління персоналом, усунути вразливі місця і рекомендувати комплекс дій для її (sites.znu.edu.ua) зміни. Саме для цього є врегулювання через розвиток кадрової політики. Ефективність управління оцінюється за рахунок факторів:

- Дохід;
- Час роботи;
- Швидкість персоналу;
- Виповнення плану підприємства;
- Дуже мале втручання управлінця у роботу персоналу;
- Забезпечення актуальною інформацією персонал.

“ Функції управління - це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організовувати – це значить створювати структуру (dspace.udpu.edu.ua) “ [35, с. 86].

Функції управління характеризується складовою кадрового господарства та економічної політики. До економічної політики вона належить тому, що в її лімітах державні органи та начальство як державних, так і комерційних організацій приймають ідейні рішення у структурі людської праці, що охоплюють усі функціональні сфери організації, у кадровій політиці застосовуються всілякі засоби та заходи:

1) Соціальна політика та політика оплати праці – матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам:

- виявлення тарифної сітки – конкретного виду діяльності необхідно співвідноситися до конкретної кількості заробітної плати;
- вручення подарунків у зв'язку із святами; виплати відпускних та квартальних премій, премій за результатами року;
- виплати за показниками діяльності організації: сприяння працівників у прибутку через прямі грошові виплати; володіння акціями; забезпечення позичок; виплати працівникам премій чи надбавок до заробітної плати за винахідницьку діяльність; додаткові виплати за економічний результат від новаторської пропозиції;
- соціальні виплати та пільги, не передбачені законодавчими актами;
- пенсійне забезпечення у організації; виплати за вислугу років; накопичення власного капіталу; дотації на санаторне лікування; підйомні у разі зміни місця проживання; надання службової житлової площі, службових автомобілів; власне автобусне сполучення; їдальні; рекреаційні установи; спортивні майданчики; басейни; бази відпочинку та ін.

2) Створення належних умов праці:

- робоче місце - організація працює на формування відповідних вимог праці на робочому місці, гарантує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність

освітлення), приймає ступеня зменшення рівня шуму та наповнення в засобах праці небезпечних для здоров'я речовин;

- **робочий час** - організація забезпечує перспективу пластичності робочого часу (гнучкий графік (dspace.wunu.edu.ua) роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);
 - **зміст праці** - організація вживає заходів щодо викорінення або зниження одноманітності певних видів діяльності завдяки збільшенню спектра виконуваної роботи, ротації робочих місць, збагаченню змісту праці.
1. **Забезпечення кадрами** - збереження контактів із бюро працевлаштуванням, консультантами з працевлаштування, згуртуваннями працівників і службовців, школами, університетами, академіями (dspace.wunu.edu.ua) із завданням формування привабливого бренду організації майбутніх співробітників [6]. Якщо дивитися на навички американських компаній, то можна побачити, що **Американська модель мотивації праці** лежить у концепції детального заохочення підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Концепція побудована на соціально-культурних властивостях нації – масовому орієнтуванні на здобуття особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту Система мотивації праці США характеризується оплатою праці. (library.krok.edu.ua) **Максимальне поширення** набули видозміни погодинної системи (shron.chtyvo.org.ua) оплати з нормованими (dspace.wunu.edu.ua) цілями, додано різні форми заохочення. В даний час основною формою оплати праці в США (shron.chtyvo.org.ua) є - гроші, вони поєднують у собі елементи відрядної та погодинної систем як для (library.krok.edu.ua) базових, так і для допоміжних робітників. У конкретному моменті, денний заробіток працівника (dspace.wunu.edu.ua) залежить як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Ця система оплати праці не включає

оплату преміями, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже вдруковані в високу ставку робітника та оклад службовця. Відмінністю даної системи є лаконічність нарахування заробітку та прогнозування витрат на заробітну плату (shron.chtyvo.org.ua) [7].

Практичний та теоретичний досвід зарубіжних країн з управління мотивацією персоналу розглядається для вітчизняних підприємств зразком та основою базою для розроблення власного механізму мотивації працівників (www.economy.nauka.com.ua) та має застосовуватися у кожній організації, підприємствах або у інших установах для покращення результативності та вдосконалення людського ресурсу та його потенціалу на українському середовищі сучасних підприємств. При вивченні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час слід підкреслити такі основні методи управління мотивацією працівників: (www.economy.nauka.com.ua) Японська, Американська, Німецька, Турецька, а також модель Великобританії (табл. 1.9) [15].

Таблиця 1.9. Моделі управління мотивацією персоналу.

Методи	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська	Заохочення працівника реалізується на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації (www.economy.nauka.com.ua) та майстерності

Продовження таблиці 1.9.

Американська	Модель формована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення благополуччя та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у доходах, а також у частці власності та управління підприємством
Великобританія	Застосування грошової, акціонерної та коливальної заробітної плати залежно від отриманого прибутку
Німецька	Інтереси працівника враховуються керівництвом першому місці

Турецька	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, що періодично покращуються умови праці
----------	---

Проаналізуємо основні моделі мотивації працівників:

Специфіка японської моделі мотивації персоналу у тому, що з опрацюванні способів мотивації обумовлюються такі складові, як рівень професіоналізму, кваліфікації та майстерності, а також вік та стаж трудової діяльності. Стимулювання працівників (eir.zntu.edu.ua) реалізується із усіх вищевказаних складових.

Американська модель мотивації є соціальна та культурна особливість нації. Модель орієнтована на набуття успіху та високоефективні трудові результати. Керівництво підприємства вважає, що працівники можуть брати участь у регулюванні прибутку та доходів, а також мати частку у власності ця політика дає можливості працівникам які краще ведуть діяльність.

Властивою унікальністю моделі мотивації персоналу у Великій Британії є залежність заробітної плати від прибутку (грошовий та акціонерний). Також може бути використана система коливання заробітної плати, яка залежить лише від прибутку підприємства.

При формуванні німецької моделі мотивації персоналу головне у цьому, що інтереси працівника враховуються керівництвом першому місці.

Щодо турецької моделі, то можна підкреслити, що окрім матеріальної мотивації керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці працівників. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників (repositsc.nuczu.edu.ua) та збільшити їх мотивацію та розробити дії для вдосконалення своїх навиків які підвищать їх рівень .

Таблиця 1.10. Загальні організаційні моделі управління персоналом.

Джерело: [32]

Традиційна модель	<p>Керівництво людьми;</p> <ul style="list-style-type: none"> - набір персоналу; - винагорода працівників; - звільнення працівників. <p>Робоче місце з кадрових питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Адміністративне обслуговування; - Соціальні відносини; - Юридичне консультування.
Функціональна модель	<p>Співпраця при реалізації інших завдань, підрозділ роботи з персоналом: (dspace.wunu.edu.ua)</p> <ul style="list-style-type: none"> - кадрове планування; - набір працівників; - винагорода працівників; - навчання персоналу; - звільнення персоналу; - адміністративне обслуговування.
Дивізійна модель	<p>Кадровий підрозділ в виробничому підрозділі організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відбір, винагороду, розвиток, звільнення працівників; - методична підтримка для лінійного менеджера. <p>Штабний підрозділ роботи з персоналом: (dspace.wunu.edu.ua)</p> <ul style="list-style-type: none"> - кадрове планування; - адміністративне обслуговування; - соціальні відносини.
Інтегрована модель	<p>Партисипація в реалізації кадрової (www.kafedra-ycnexa.narod.ru) політики</p> <p>Центральна служба персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кадрова політика; - контролінг персоналу; - розвиток управлінських кадрів; (studfile.net) - банк інформації щодо персоналу; - персональні консультації; - адміністративне обслуговування.

Ефективність цих моделей формується тільки завдяки діям управлінця який повинен грамотно їх застосовувати для роботи свого персоналу у компанії використовуючи їх в сфері управління персоналом з'являється можливість вирішення інноваційних завдань. Далі розглянемо порівняльний аналіз цих моделей та сформуємо яка з них підходить для України:

Таблиця 1.11. Порівняльний аналіз загальних організаційних моделей управління персоналом. Джерело: складено автором на основі [32]

	Мобільність	Стимулювання	Інновації	Користь	Організація

Традиційна модель	-	+	-	-	+
Функціональна модель	+	+	+	+	+
Дивізіональна модель	+	+	-	+	+
Інтегрована модель	-	-	+	+	+

Як ми можемо побачити – “Функціональна модель”, є найефективнішою у організації персоналу компанії, найменш ефективною виявилася модель – “Традиційна”.

“ Завдання управління - підвищення ефективності і якості праці, так і в (dspace.wunu.edu.ua) інтересах людини - підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, (dspace.wunu.edu.ua) а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення (nuft.edu.ua) ” [36]. Саме під впливом методів прямої та непрямой мотивації у коректній пропорційності співробітники реалізують свою трудову діяльність дуже розумно і результативно, досягаючи при цьому першокласних підсумкових результатів, збільшуючи продуктивність праці.

Управлінець при застосуванні різних способів мотивації має враховувати як соціальні, а й психологічні чинники впливу взаємовідносини персоналу, відзначаючи особистісні і психологічні специфіки його відносини. Нині дедалі частіше на нових підприємствах можна спостерігати ситуацію, коли начальство вважає за доцільне значною мірою задіяти методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що підприємство не завжди має фінансові засоби та перспективи для підтримання належного рівня матеріальної мотивації працівників з допомогою (eir.zntu.edu.ua) фінансового стимулювання [16, с. 43]. Саме для того і здійснюється аналіз ситуації

всередині персоналу підприємства та проводиться аналіз потреб та вимог співробітників як у середині підприємства так і (dspace.wunu.edu.ua) поза підприємством. Співробітники це основа для початку відповідальної роботи такої як – менеджмент, наша увага у цій роботі це взаємодія робітника та управлінця на ринку страхових послуг або можна сказати фінансових послуг, менеджмент персоналу повинен розроблятися з розумінням того що мотиваційна стратегія персоналу важлива форма ефективності будь якого підприємства у будь якій сфері людської діяльності. Підхід до людини повинен бути м'який або жорсткий, але який не суперечить моральним нормам або законам України та не вводить у стратегічному плані персонал до кута з якого потрібно буде з початку виходити та формувати нові способи взаємодії між підрозділами компанії та управлінським складом.

Форма цього плану повинна бути зрозуміла та чітка **для того щоб** (dspace.wunu.edu.ua) не з'ясовувати колись потім стосунки, а вирішити все з самого початку якщо говорити про соціально важливі речі для людини яка йде працювати у якусь організацію. Управлінець повинен одразу зрозуміти – “ що тобі потрібно? ”, це питання відріже усі незручні питання, що дасть подих для нормального та швидкого діалогу як з однією людиною так і з групою людей які хочуть тільки процвітання для тієї місцевості у якої вони працюють та намагаються добитися поліпшення та авжеж заробити гроші за свій вклад , справжній лідер не буде розмірковувати тезами – “ воно саме пройде ”, він буде діяти щоб не втрачати нерви, час, гроші та людей. У таблиці 1.12. показані класифікація та систематизація першочергових видів матеріального та нематеріального заохочення працівників.

Таблиця 1.12. Класифікація матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Джерело: [18, с. 112; 19; 20, с. 361]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
--------------------------	----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; • організація харчування та субсидії на харчування; • оплата санаторно-курортного лікування працівників; • участь працівників у прибутках; • плани додаткових виплат; • участь працівників в dspace.wunu.edu.ua акціонерному капіталі; • знижки на придбання продукції підприємства; • надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; • організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; • надання допомоги у придбанні працівником житла; • оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; • надання службового транспорту; • оплачувані невихід працівника на роботу (з dspace.wunu.edu.ua поважних причин) та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> • надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; • надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; • надання допомоги у вирішенні питання з www.vtei.com.ua влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; • забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; • створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; • надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін. phd.znu.edu.ua
--	--

При цьому моральне стимулювання керівництву підприємства обійдеться значно дешевше. Керівнику слід організувати процес роботи на

підприємстві таким архетипом, щоб було обумовлено баланс інтересів та потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також удосконаленням підприємства у загалом [17, с. 150]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно досить ретельно аналізувати та підшукувати структури та методи стимулювання персоналу. (www.vtei.com.ua) У сучасній економіці знань зростає частка творчих функцій працівника, підвищується роль його компетентності, коли потрібно приймати нестандартні рішення. А це означає і збільшення витрат на підготовку і використання креативної робочої сили, належне стимулювання кращих працівників, особливо талановитих, здатних створювати нове. Працівник повинен відчувати свою значущість, відповідальність і гордість за імідж свого підприємства. (dspace.wunu.edu.ua)

“ Технології управління - це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і удосконалення «людського ресурсу» підприємства» (journals.khnu.km.ua) [37, с. 390]. “ Розуміючи базові соціальні параметри, треба оцінювати підприємство та його технології управління. Цих критеріїв може бути небагато або вони корелюють один з одним за різними принципами: за ієрархією ступеня значущості, важливістю для вирішення розставлених завдань. Для залучення і утримання талановитих співробітників працедавець повинен запропонувати гідні умови трудового життя. (dspace.wunu.edu.ua)

Окремо можна виділити чинники які визначають вибір елементів політики щодо соціального капіталу які структуровані у взаємозв'язку бізнес-одиниці, узагальнено зовнішні й внутрішні чинники, які впливають на (dspace.wunu.edu.ua) елементи соціального капіталу (таблиця. 1.11). Контроль та виповнення цих чинників дає змогу зафіксувати добре влаштовану управлінську політику надання соціальних можливостей які так охоче буде використовувати персонал підприємства, взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища (підприємства), (dspace.oneu.edu.ua) аналізує управлінський персонал який приймає рішення що ведуть до більшої вигоди

яку принесе така політика, та які активи будуть застосовані **відповідно до визначених** (dspace.oneu.edu.ua) впливів які виникають на підприємстві.

Таблиця. 1.13. **Взаємозв'язок чинників, які визначають вибір елементів облікової політики щодо соціального капіталу.** Джерело: [22, с. 254]



“ **Мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної** (dspace.nuph.edu.ua) **й соціальної адаптації** ” [38]. Це

важливе відношення до соціального ресурсу яким починає працювати управлінець.

Можна виділити ряд умов, дотримуючись яких, мета управління людськими ресурсами в організації розкривається[38]:

- 1) здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту;
 - 2) використовуються гнучкі системи організації робіт;
 - 3) система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу працівників та рівня їх професійної компетенції;
 - 4) використовується високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень;
 - 5) здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.
- (www.kspu.edu)

Для придбання різнобічних даних про співробітників вищезазначені підходи можуть застосовуватися у всіляких послідовностях. В цілому вони формують концепцію для переліку найбільш характерних способів, що використовуються для врегулювання тих чи різних питань управління персоналом. Отже, управління персоналом прогнозує застосування різноманітних алгоритмів, які мають певні тонкощі. Хоча ці інструментарії треба відгородити один від одного, проте на практиці для того щоб (dspace.wunu.edu.ua) підприємство було життєздатним, потрібно застосувати їх у системі. Нові варіанти сприяють підвищенню результативності працівника.

Для кращого сприйняття змін персоналом, лідер має організувати виконання сукупностей дій. Вищевказані дуже ефективні механізми управління персоналом підприємства, який наділяє свою систему і включає наступні складові елементи, як мета, завдання, сукупність певних принципів, методів та інструментів, а також пріоритетні напрями, що дозволяють начальству підприємства підвищити успішність трудової діяльності працівників і знайти кожному чи кожній свій шлях до складання свого

особистого плану дій **для того щоб** (dspace.wunu.edu.ua) ефективно реалізовуватися на своїй посаді та допомагати управлінцю у розвитку діла у якому вони приймають участь та роблять усе для розвитку заробітку грошового активу та вдосконалення інших своїх здібностей .

Висновок до розділу 1

Перший розділ показав нам теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві, пункт 1.1 – “ Сутність управління персоналом на підприємстві ” координує у розумінні різних теорій цієї теми від вчених, які даним питанням займалися та тлумачили його за особистими аналізами та роботами, а саме що таке; персонал, об'єкт та суб'єкт управління, етапи та напрями управління різних концепцій як українських фахівців так і закордонних та взаємодія управління, а також різних мотивацій співробітника.

Пункт 1.2 показав нам різні механізми та методи управління персоналом, так само різна кількість авторів та різна кількість обґрунтувань що таке механізм управління персоналом, розкриті політики управлінців підприємства і як вони впливають на персонал, методи управління, що використовуються в різних країнах, так само показані та розкриті та найголовніше - це стимул співробітника до роботи, вплив управління. Підходи управління персоналом та відповідає на запитання; “ що робити? ”. Опрацьовані різні підходи управління, такі як - Економічний, Організаційний та Гуманістичний, зафіксовано важливість кадрової політики для ефективного підбору персоналу, а також використання підходів управління безпосередньо українських підприємств та запропоновано сучасні підходи управління, що ґрунтуються на актуальних пропозиціях праці громадянам України.

Пункт 1.3 завершує перший розділ характеристиками зарубіжних систем управління персоналом та показує нам принципи управління персоналом у різних країнах світу та допомагає нам щось використовувати у

себе або модернізувати системи чи механізми управління персоналом завдяки дієвим елементам західного менеджменту котрий потрібно дуже уважно вивчати та робити висновки як потрібно вирішувати проблеми управління на ринку України.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика страховика та аналіз господарсько-фінансового стану страхової компанії

Цей розділ магістерської дипломної роботи показує важливу складову діяльності страхової компанії “ВУСО”, питання страхування цікавлять приватних осіб, а також юридичних тому на сам перед потрібно зробити аналіз страхової компанії куди менеджер підприємства буде звертатися для отримання послуг страхового ринку. Ринок страхових послуг формується завдяки тенденціям що відбуваються у державній та законній політиці, це призводить до того що страхова організація створює методи та управління для того щоб не тільки вижити, а саме вийти на перші місця цього ринку та розвиватися далі по всій країні надаючи більш якісні послуги клієнтам.

СК “ВУСО” – “Компанію було засновано 24 вересня 2001 року. Сьогодні страхова компанія – це команда з 400 професіоналів, які працюють для клієнтів в 31 представництвах по всій Україні. В результаті, більше 80% клієнтів отримують страхові виплати в строк до 7 днів. 91% клієнтів задоволені високим рівнем сервісу в компанії. Інноваційна компанія ВУСО один з лідерів (covid19.vuso.ua) с продажу страхових продуктів у інтернеті “[33].

Партнерами цієї страхової компанії є – “ОЩАДБАНК”, “ПРИВАТБАНК”, “COMFY”, “ОТРВАНК”, “ANEXTOUR” та інші. Також страхова компанія “ВУСО” зареєстрована у МТСБУ – “Моторне

(транспортне) страхове бюро України є єдиним об'єднанням страховиків, які здійснюють обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за шкоду, заподіяну третім особам. Членство страховиків у МТСБУ є обов'язковою умовою здійснення діяльності щодо обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. МТСБУ є непідприємницькою (неприбутковою) організацією і здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів», законодавства України та (dspace.oduvs.edu.ua) свого Статуту. ”[34]

Страхова компанія “ВУСО” пропонує дуже широкий вибір страхових послуг, а саме:

- ОСАГО - гарантує високоякісну підтримку на дорозі, а також забезпечить детальну допомогу на місці ДТП і негайне налагодження страхової події.
- Туристичне страхування - програма забезпечує комплексну персональну і майнову страховий захист, включаючи страхування медичних витрат і інші види страхування, щоб уникнути непередбачених витрат у різних ситуаціях під час подорожей за кордоном і по Україні. (sgtas.ua)
- Каско - страхування транспортного засобу від ризиків, які можуть виникнути в процесі експлуатації автомобіля.
- Страхування житла - послуга яка включає страховий захист конструкції, ремонту, меблів і техніки, а також (sgtas.ua) відповідальність перед сусідами і господарські споруди. Більш правильно буде позначити вартість поліса індивідуально для особи.
- Страхування від невиїзду через COVID (vuso.ua)-19 (vuso.ua) - СК VUSO відшкодує вартість придбаного туру, який був скасований або перерваний через коронавірусну хворобу.

Переваги саме цієї компанії:

- **Фінансова стабільність** – активи компанії у 4 рази перевищують страхові резерви;
- **Швидкість виплат** – виплати по КАСКО поступають за (vuso.ua) 7 днів з моменту ДТП;
- **Прозорість** – всі умови прозорі та зрозумілі;
- **Страхування онлайн** – можливість оформлення страхового поліса у себе дома;
- **Швидке страхування** – оформлення поліса за 5 хвилин;
- **Страхування 24 на 7** – оформити страховий поліс (vuso.ua) від компанії можна де завгодно та коли завгодно.

Активи перевищують страхові резерви в 4 рази, 91% клієнтів СК (vuso.ua) "" ВУСО "" задоволені терміном і розміром виплат. Основні послуги які пропонує компанія і їх середня вартість якщо брати Запорізьку область:

1. ОСАГО - Середня ціна поліса - 1500 гривень;
2. Туристичне страхування - Середня ціна поліса - 3100 гривень;
3. Каско - Середня ціна страхування - 8000 гривень;
4. Страхування житла - середня ціна поліса - 1000 гривень.

Організація результативної системи управління персоналом страхової організації є великою сукупною проблемою. Багато в чому її вирішення можливо завдяки чітко визначеним функціональним обов'язкам будь-якого страхового співробітника, а також наявності збалансованого співвідношення фізичних і моральних поштовхів до праці. На прикладі організації, яка зазначена у дипломній роботі, можна виділити список основного персоналу, що входить в організацію:

- Начальник відділу кадрів ;
- Начальник юридичного відділу ;
- Начальник управління справами ;
- Головний бухгалтер ;

- Актуарій компанії ;
- Секретар ;
- Внутрішній аудитор компанії ;
- Начальник інформаційно-рекламного відділу ;
- Офіс менеджер ;
- Менеджер з продажу страхових полісів ;
- Спеціаліст відділу особистого страхування ;
- Страховий статистик ;
- Довірений лікар-спеціаліст страхової компанії .

Також організаційно-економічна характеристика ставить перед собою аналіз економічних показників цієї компанії для того щоб розуміти з ким Ви будете працювати. У таблиці 1.1 можна побачити показники діяльності діючих страховиків - членів МТСБУ з обов'язкового страхування цивільно - правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (за внутрішніми договорами) за (www.mtsbu.ua) 2015-2020 роки. Проаналізувати потрібно саме ці показники тому що на українському ринку страхових послуг, саме укладання договору страхування наземного транспортного засобу є дуже популярним серед всіх послуг.

Таблиця 1.1. Показники діяльності діючих страховиків - членів МТСБУ з обов'язкового страхування цивільно - правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (за внутрішніми договорами) за 2016-2021 роки. Джерело: [34]

Рік	Кількість укладених договорів, шт.	Сума нарахована на страхових премій, грн	Кількість (www.mtsbu.ua) вимог, врегульованих шляхом виплати страхового відшкодування, шт.	Сума сплачених страхових виплат, грн.	Середній строк врегулювання вимог (за шкоду майну) від дати ДТП до дати останньої виплати, (www.mtsbu.ua)	Кількість скарг від потерпілих та страхувальників на дії страховика, які надійшли до МТСБУ, (www.fst-ua.info) шт.

					ua) дні	
2016	43 431	23 906 480,66	620	8 316 947,52	98	1
2017	53 281	29 456 812,22	916	12 442 495,92	103	10
2018	65 585	37 495 751,51	1 075	15 922 995,24	90	10

Продовження таблиці 2.1.

2019	66 422	40 900 881,84	1 240	21 511 385,03	85	13
2020	61 168	48 167 154,08	1 162	22 337 981,77	77,2	5
2021	68 254	64 193 056,52	1 748	34 295 391,41	80,2	2

У таблиці 2.1. цікавий момент для нашого аналізу страхової діяльності, ми можемо побачити та проаналізувати те що у 2019 році кількість укладених договорів (страхових полісів) майже таке як і у 2018 році що ставить під питання управлінські рішення у цей проміжок часу роботи компанії. Під час збільшення панічних настроїв серед населення через китайський вірус ми бачимо що кількість договорів зменшилась з 66 422 (шт.) у 2019 році до 61 168(шт.) у 2020 році.

Але дієві методи управління компанії допомогли збільшити оформлення послуг до 68 254 (шт.) у наступному році. Ця таблиця також дає змогу зрозуміти як компанія пішла догори у період з 2016 до 2021 року, наприклад кількість вимог, врегульованих шляхом виплати страхового

відшкодування за 5 років збільшились більше ніж на половину, середній строк врегулювання вимог за 60 днів що проводить компанія на останні роки покращився з 98 днів у 2016 році до 80,2 днів у 2021 році, скарги на страховика також зменшились з 10 скарг на 2017 рік до 2 скарг на 2021 рік, ці показники показують що компанія намагається боротися з проблемами які є на страховому ринку ці показники дуже добре показують нам господарсько-фінансовий стан страхової компанії та можна зробити деякі висновки що до покращень управлінської політики та впровадження інноваційних методів організації які допоможуть вирішити більшість проблем. Наступна таблиця 2.2. покаже нам основну звітність страхової компанії ‘ВУСО’ за період з 2015 до 2020 року , ця звітність потрібна щоб розуміти як саме у плані економічних показників компанії.

Таблиця 2.2. Звітність страхової компанії ‘ВУСО’ за період 2015-2020 років. Джерело: [33]

Рік	Валова сума підписаних премій (грн.)	Валовий прибуток	Податок на доходи від страхової діяльності	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Елементи операційних витрат
2015	249 440,7	105 377,5	7 147,1	95 597,4	113 863,4
2016	352 822	144 500	10 071,0	96 300	162 584
2017	499 563	255 306	14 515	227 520	227 396
2018	724 926	182 859	18 979	274 782	168 155
2019	1 021 000	298 671	28 238	337 744	283 722
2020	1 162 346	522 380	33 774	321 653	394 984

Сфокусувати увагу на данні та можна зробити висновок як формувалася економічна звітність та вплив на неї управлінських можливостей менеджерів які формують стратегію компанія що намагається

закріпитися на ринку страхових послуг та навіть формувати особливі дії та становитися справжніми конкурентами для інших страхових компаній переважаючи їх швидкістю та технологічними нововведеннями, контролем якості переробки інформації та представлення найкращого сервісу та продукту компанії на ринку України. Налагодження Організаційно-економічної характеристики системи управління персоналом страхової організації є великою сукупною проблемою. Багато в чому її вирішення можливо завдяки чітко зробити аналіз функціональних обов'язків будь-якого страхового співробітника, а також співвідношення фізичних і моральних поштовхів до праці. Можна побачити діаграму сум нарахованих страхових премій та сум сплачених страхових виплат на рисунку 2.1.

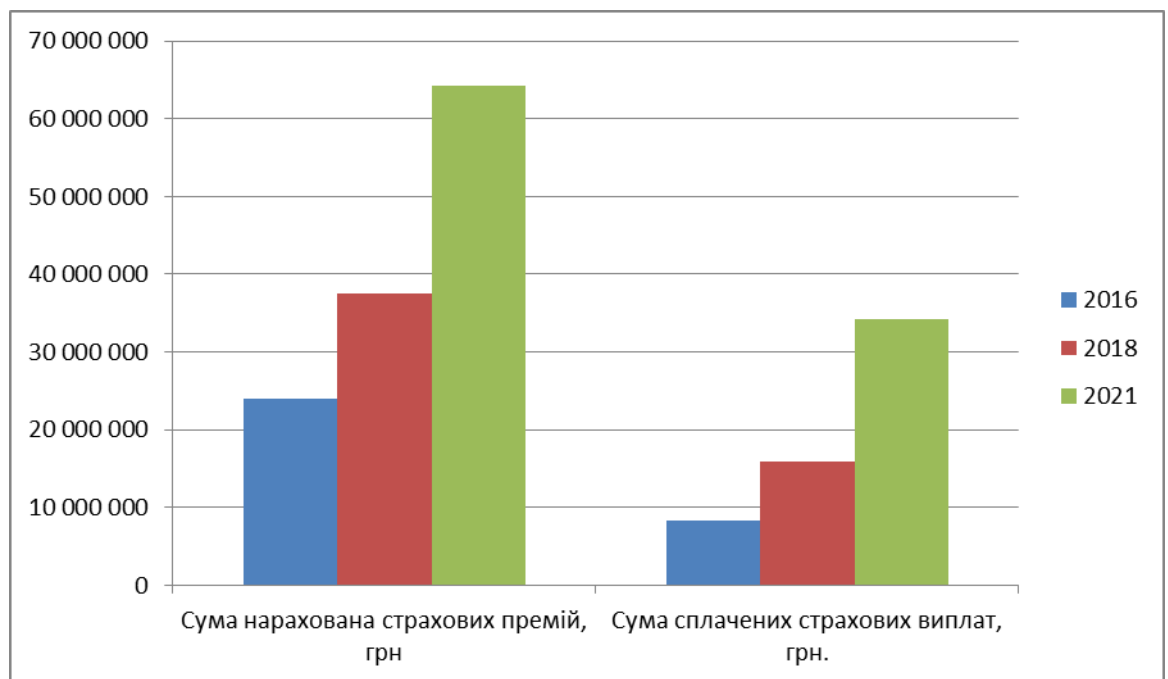
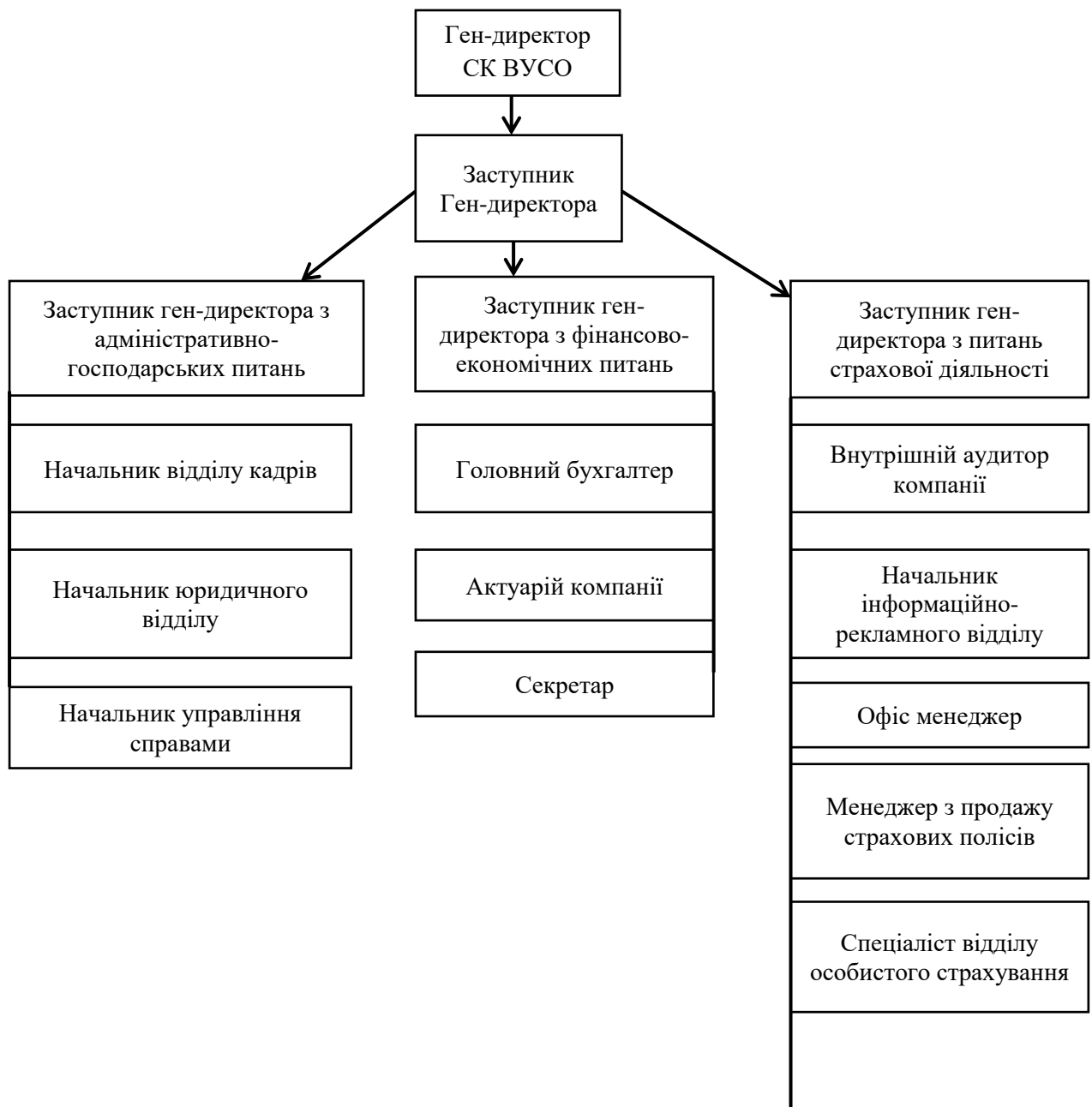


Рисунок 2.1. Діаграма показників страхової діяльності. Джерело: складена автором на основі [33;34.]

Структура страхової компанії є основою успішної діяльності по досягненню цілей, виконанню функціональних обов'язків на рівні підрозділів, швидкості прийняття рішень, своєчасному **реагуванні на зміни, що відбуваються** в **зовнішньому і внутрішньому середовищі, (docplayer.net)** найбільш повному використанні наявних ресурсів, аналізу економічної

складової, розробці та впровадженню стратегії функціонування компанії. Управління персоналом для страхової компанії є питанням виживання, а оптимальне використання трудового потенціалу працівників забезпечує досить тривалу конкурентоспроможність компанії на страховому ринку (elar.khnu.km.ua) і це також стосується страхового ринку України про який йде розмова у магістерської дипломній роботі та що саме стосується страховика завдяки якому ми робимо аналіз персоналу компанії як намагаємося сфокусувати увагу до вирішення організаційних проблем не тільки страховика, а також будь-якої фінансової організації використовуючи усі можливості. На прикладі організації, яка зазначена у звіті, можна виділити структуру персоналу рисунок 2.2. , що входить в організацію[35]:



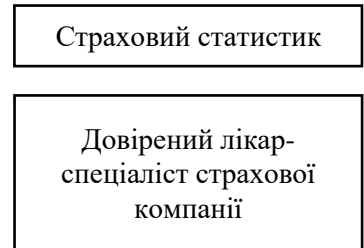


Рисунок 2.2. Структура персоналу СК ВУСО. Джерело: складено автором.

Тому в сучасних умовах страхові компанії повинні бути побудовані відповідно до такої структури і включати такі механізми, які відповідають наявним потребам в управлінні та дозволяють досягати конкурентних переваг і зрозуміти повну інформацію для людини, що робить аналіз.

2.2. Аналіз персоналу

Пункт 2.2. - фіксує увагу на аналіз персоналу страхової компанії (lib.kart.edu.ua) яка приведена у магістерській роботі. Ефективне надання страхових послуг клієнту дуже залежить від рівня професіоналізму співробітників СК. Аналіз персоналу страхової компанії повинен охоплювати такі елементи як загальні функції управління персоналом [36] : “ найм; оцінювання кваліфікації; винагорода; розвиток. Водночас організація праці розглядається як частина функції розвитку персоналу, а комунікації всередині страхової компанії вважаються інтегруючим фактором цієї моделі управління “, та основні групи зацікавлених осіб в управлінні персоналом компанії : “ власники страхової компанії; топ-менеджери страхової компанії; співробітники страхової компанії; клієнти страхової компанії; інші громадяни (lib.kart.edu.ua) . ” Управлінець-страховик використовує критерії персоналу страхової організації, як:

- Продаж, функціонування продукту, обслуга клієнта;
- Креатив;

- Ієрархія колективу ;
- Трудові відносини ;
- Роль працівника у колективній групі ;
- Мотивація та аналіз темпераменту усіх співробітників.

Управлінець-страховик займається підвищенням ефективності персоналу компанії завдяки розвитку самого людського (інтелектуального і соціального) ресурсу який є основою будь-якої діяльності підприємця. Перспектива плану розвитку страхової компанії ВУСО повинна бути направлена на:

- Власний капітал та рентабельність активів;
- Показники розвитку мережі продаж;
- Приріст збору страхових платежів за умови дотримання норм неоперційних витрат , структури страхового портфеля та рівня збитковості.[37]

Все ж таки аналіз персоналу страхової компанії має (dspace.wunu.edu.ua) свою роль у формуванні та подальшої інноваційної діяльності у організаційних питаннях та збільшення ефективності самого персоналу у наданні послуг клієнтам та почати показати своє місце серед всіх страхових компаній на ринку, у (dspace.wunu.edu.ua) наступній таблиці буде перелік персоналу та його функції та як хто впливає на функціонування організаційної моделі що підвищують ефективність системи підбору, найму й розстановки працівників .

Таблиця 2.3. Основні професійні обов'язки працівників страхових компаній. Джерело: складено автором.

Посада	Професійні обов'язки
Ген-директор СК ВУСО	“Генеральний директор повинен правильно організувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності

	<p>праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержувати законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та (journal-vjhr.sk) побуту.[38] ”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів. • Організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів. (jobs.ua) • Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників. • Представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами. (ir.stu.cn.ua) • Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.[39]
--	---

Продовження таблиці 2.3.

<p>Начальник відділу кадрів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей. (www.BiblioFond.ru) • Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства. • Систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування, здійснює контроль за його (dspace.wunu.edu.ua) оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву. (dspace.lgnau.edu.ua) • Забезпечує підготовку документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх (hrliga.com) в органи соціального забезпечення. [39]
<p>Головний бухгалтер</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", з урахуванням особливостей діяльності

	<p>підприємства і технології оброблення облікових даних. (dspace.wunu.edu.ua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення (www.dspace.puet.edu.ua) та подання до обліку первинних документів. • Бере участь у підготовці та поданні інших видів (reposit.nupp.edu.ua) періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями. • Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. • Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах. (dspace.wunu.edu.ua) • вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами. • поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців. • впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої. • забезпечення збереження майна.[39] (pon.zp.ua)
--	--

Продовження таблиці 2.3.

<p>Внутрішній аудитор компанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснює аналіз фінансової діяльності установи, організації, підприємства незалежно від форм власності. • Здійснює ревізію бухгалтерських документів та звітності, оцінює її достовірність, а також внутрішній та зовнішній контроль законності здійснюваних фінансових операцій, відповідність їх законодавчим та нормативним правовим актам, дотримання встановленого порядку оподаткування. • Консультує юридичні та фізичні особи з питань господарської та фінансової діяльності, бухгалтерської звітності, проблем оподаткування, чинного порядку заперечення незаконно пред'явлених позовів та інших (search.ligazakon.ua) питань, що входять до його компетенції. • Слідкує за змінами та доповненнями у нормативних правових документах, вживає заходів щодо узгодження інтересів держави (profpressa.com) та клієнтів. [39]
<p>Менеджер з продажу страхових полісів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснює операції щодо укладання договорів майнового та особистого страхування. • Проводить аргументовані бесіди з потенційними та постійними клієнтами з метою зацікавити їх у укладанні чи продовженні договорів страхування (життя та здоров'я,

	<p>рухомого та нерухомого майна, підприємницької та комерційної діяльності та ін.). у процесі роботи з клієнтами веде спостереження, оцінює особливості сприйняття, пам'яті, уваги, мотивацію поведінки та забезпечує взаєморозуміння під час укладання договорів на страхові послуги.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Укладає та оформляє страхові договори, регулює відносини між страхувальником (elar.khnu.km.ua) та страховиком, забезпечує їх виконання, здійснює приймання страхових внесків. • Сприяє формуванню зацікавленості та попиту на надані страхові послуги, враховуючи необхідність посилення матеріальної та моральної підтримки різних верств населення, а також наростання ризику, пов'язаного з конкуренцією, банкрутством, безробіттям та іншими соціально-економічними процесами, що відбуваються в сучасних умовах. • Протягом терміну дії укладених договорів підтримує зв'язок із фізичними та юридичними особами, які набули договірних відносин на страхові послуги. • Встановлює причини порушень страхових договорів та вживає заходів щодо їх попередження та усунення. • Своєчасно та відповідно до встановлених вимог оформляє необхідну документацію, веде облік та забезпечує зберігання документів, пов'язаних із укладенням договорів страхування. (elar.khnu.km.ua) • Надає допомогу клієнтам у отриманні вичерпної інформації щодо умов страхування. • Проводить роботу з виявлення та обліку потенційних страхувальників та об'єктів страхування. [39]
--	---

Продовження таблиці 2.3.

Страховий статистик	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснює керівництво діяльністю з планування та організації інформаційних програм щодо роботи підприємства. • Самостійно вживає заходів щодо звернень громадян та юридичних осіб у межах своєї компетенції. • Здійснює контроль за проходженням та своєчасним поверненням виконавцями звернень громадян та юридичних осіб з усіма документами щодо їх виконання. • Здійснює підготовку звернень громадян та юридичних осіб до подальшого зберігання та використання, передає закінчені провадженням справи в архів організації. • Надає роз'яснення заінтересованим особам з питань діяльності підприємства. [39]
Довірений лікар-спеціаліст страхової компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Керується чинним законодавством України про охорону здоров'я та нормативно-правовими актами, що визначають діяльність закладів охорони здоров'я та соціального забезпечення, організацію надання медичної, в тому числі (dspace.wunu.edu.ua) реабілітаційної допомоги хворим. • Застосовує сучасні методи трудової терапії відповідно до

	<p>призначень лікарів, працює під їх контролем.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інформує менеджерів та відповідає на їх запитання. • Визначає з лікарем для кожного хворого методи та способи праці, переходу від простих до більш складних трудових процесів. • Забезпечує охорону праці. (voladm.gov.ua) • Веде медичну документацію. [39]
--	--

Рисунок 2.3. показує нам правильну організаційну систему розподілу обов'язку персоналу та контролю різних управлінців працівників за якими вони стежать, у таблиці 2.3. сформовані основні посади які необхідні для формування початкової страхової організації, можна проаналізувати що потрібно робити людині на посаді яку вона посідає та застосовувати управлінські навички генеральному директору який хоче збільшити фінансову, організаційну, маркетингову ініціативи які будуть впливати на подальший розвиток компанії [на страховому ринку \(dspace.wunu.edu.ua\)](http://dspace.wunu.edu.ua) України. Далі буде зроблено аналіз кількості співробітників у компанії та цінність цієї діяльності у страховій справі, завдяки цьому аналізу можна зробити висновок наповнення персоналу різними посадами для збільшення ефективності у роботі компанії.

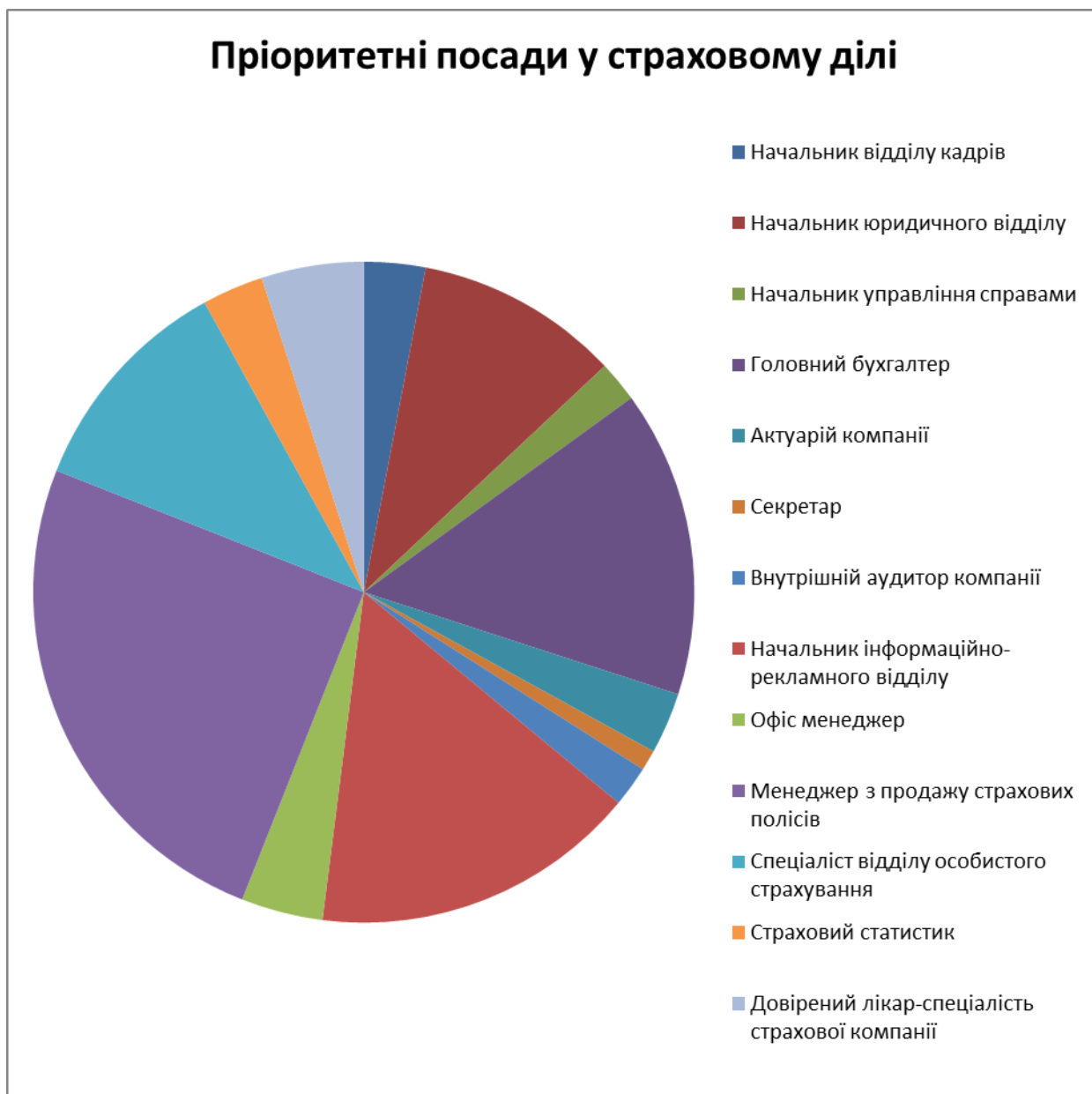


Рисунок 2.3. Пріоритетні посади у страховому ділі. Джерело: складено автором.

Проведений аналіз у страховій компанії “ВУСО”, позначив аналіз пріоритетних посад у страховому ділі за версією співробітників компанії, та яка посада більш ефектніше буде розвивати успіх компанії. Початок будь якої компанії починається з Директора який створює основу для формування персоналу у компанії, якщо брати до уваги страхову діяльність то першими та головними критеріями мають бути – аналіз ринку, маркетинг, робота з

клієнтами, бухгалтерія.. Далі буде показана інформація з рисунка 2.3. у процентному відношенні пріоритетної посади:

- Начальник відділу кадрів – 3%;
- Начальник юридичного відділу – 10%;
- Начальник управління справами – 2%;
- Головний бухгалтер – 15%;
- Актуарій компанії – 3%;
- Секретар – 1%;
- Внутрішній аудитор компанії – 2%;
- Начальник інформаційно-рекламного відділу – 16%;
- Офіс менеджер – 4%;
- Менеджер з продажу страхових полісів – 25%;
- Спеціаліст відділу особистого страхування – 11%;
- Страховий статистик – 3%;
- Довірений лікар-спеціаліст [страхової компанії – \(dspace.wunu.edu.ua\)](http://dspace.wunu.edu.ua) 5%.

Висновок з цих даних дає нам змогу зрозуміти що найголовніші професійні якості компанія потребує для того щоб заробляти кошти з послуг це – “ Менеджер з продажу страхових полісів ”, “ Начальник інформаційно-рекламного відділу ”, “ Спеціаліст відділу особистого страхування “, “ Головний бухгалтер “, саме навички цих професій потрібні для того щоб на початку сформувати персонал.

Кадрова модернізація є важливою складовою удосконалення діючої моделі вітчизняного страхування, яка повинна відбуватися (ir.kneu.edu.ua) у тісному взаємозв'язку зі становленням корпоративної культури. Правильний підбір кадрів, їх підготовка та підвищення кваліфікації, інвестиції у формування і закріплення корпоративної культури повинні розглядатися в якості основних питань, раціональне вирішення яких забезпечує ефективне

функціонування страховика, адже ці заходи забезпечують підтримання ядра професійного кадрового складу, особливо (ir.kneu.edu.ua) враховуючи той факт, що нині персонал є ключовим ресурсом кожної компанії, а професійні висококваліфіковані кадри - ресурс дорогий і (dspace.wunu.edu.ua) обмежений[40].

Модернізація кадрів страхової компанії ВУСО складається завдяки забезпеченню сумлінного та професійного виконання ними своїх обов'язків перед учасниками ринку страхових послуг, (iuf.edu.ua) у тому числі страховими компаніями, у складі яких вони здійснюють свою професійну діяльність або з якими вони перебувають або планують перебувати у трудових відносинах. Навчання спеціалістів страхової компанії — це професійне навчання осіб, які раніше не проходили фахового навчання для здійснення професійної діяльності у сфері страхових послуг, що забезпечує визначений рівень їх професійної кваліфікації, необхідний для професійної діяльності у цій професійній сфері. Це стосується осіб, що прийняті на роботу до страхової компанії. Особи, які направляються на навчання, мають бути попередньо ознайомлені з вимогами до роботи за обраною спеціалізацією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, можливістю подальшого підвищення кваліфікації і професійного зростання. (iuf.edu.ua)

Підхід цілісних відносин до складу персоналу фокусує увагу керівника-страховика, на проблеми у роботі з якими працівник стикається під час діяльності, управлінський склад компанії намагається розв'язувати соціально-побутові проблеми свої співробітників. Формуючи довіру персоналу та створення особливих почуттів від кожного співробітника та координація під час інформаційної комунікацією, що будує управлінець між усіма структурами своєї організації не зважаючи на те, що (dspace.wunu.edu.ua) не всі співробітники як ми бачили на таблицях та рисунках мають однаковий професійний внесок, аналізуючи персонал задля формування поетапних управлінських дій та організаційних моделей які

впливають на роботу не тільки одного співробітника та й усіх робітників компанії що дає змогу зробити висновки Вашого впровадження у систему управління персоналом.

Таблиця 2.4. Чисельність працівників СК "ВУСО"(відділення Запоріжжя). Джерело: [33]

Показники	Значення показників за даними						Відхилення показників				Виконання плану у%
	Фактично за 2019 р.		Аналіз 2020 р.				2019 р.		2020 р.		
			План.		Факт.						
	Абсолютне значення	Питома вага %	Абсолютне значення	Питома вага %	Абсолютне значення	Питома вага %	Абсолютне значення	% відхилення	Абсолютне значення	% відхилення	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Середньооблікова чисельність усіх співробітників, чол.	25	100	23	100	22	100	-2	-8	-1	-4.55	78
Начальник відділу кадрів	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	+0	+95.6	100
Начальник юридичного відділу	1	4	1	4.35	11	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Начальник управління справами	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Головний бухгалтер	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Актуарій компанії	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Секретар	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Внутрішній аудитор компанії	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100
Начальник інформаційно-рекламного відділу	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+95.6	-	-	100

Офіс менеджер	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+9 5.6	-	-	100	
Менеджер продажу страхових полісів	3	12	48	10	43.48	10	45.4 5	-2	- 95. 67	+2	+95.6 7	-16.67

Продовження таблиці 2.4.

Спеціаліст відділу особистого страхування	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+9 5.6	-	-	100
Страховий статистик	1	4	1	4.35	1	4.55	+0	+9 5.6	-	-	100
Довірений лікар-спеціаліст страхової компанії	2	8	2	8.7	1	4.55	-1	- 191 .21	+2	+8.7	-50
Обсяг виконаних страхових завдань, дог. шт.	72 766	-	82 766	-	62 53 7	-	+10 000	+1 00	- 2022 9	- 24.44	75,56

Продовження таблиці 2.4. (2021р.)

Показ- ники	Значення показників за даними						Відхилення показників				Вико- н- ання план у%	
	Фактично за 2020 р.		Аналіз 2021 р.				2020 р.		2021 р.			
			План.		Факт.							
	Абсо- лютн е значення	Пито- ма вага %	Абсо- лютн е значення	Пито- ма вага %	Абсо- лютн е значення	Пито- ма вага %	Абсо- лютне значення	%ві- дхи- лення	Абсо- лютн е значення	%ві- дхи- лення		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		(sm. gov. ua)										
Середньооблік ова чисельність усіх співробітників, чол.	22	100	27	100	29	100	+7	+31. 82	+2	+6.9	107.4 1	
Начальник відділу кадрів	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100	
Начальник юридичного відділу	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100	

Начальник управління справами	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Головний бухгалтер	1 (ua-referat.com)	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Актуарій компанії	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Секретар	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100

Продовження таблиці 2.4. (2021р.)

Внутрішній аудитор компанії	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Начальник інформаційно-рекламного відділу	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Офіс менеджер	1	4.55	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Менеджер з продажу страхових полісів	3	10	13	48.15	15	51.72	+3	93.1	+2	-	115.38
Спеціаліст відділу особистого страхування	1	4	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Страховий статистик	1	4	1	3.7	1	3.45	+0	93.24	-	-	100
Довірений лікар-спеціаліст страхової компанії	2	8	3	11.11	3	10.34	+1	107.45	+1	-	100
Обсяг виконаних страхових завдань, дог. шт.	62547	-	72547	-	55039	-	+10000	100	17508	24.13	75.87

Дані таблиці свідчать про те, що за аналізований період відбулося абсолютне скорочення середньооблікової чисельності працівників страхової компанії (відділу у Запоріжжі) на 3 людини: зі 25 (2019 р.) до 22 чоловік (2020 р.) у 2021 році вже показники збільшилися на(+2 = Менеджер з продажу страхових полісів, +1 = Довірений лікар-спеціаліст страхової

компанії). Це зниження перевищило запланований рівень на 1 людину. Скорочення відбулося за такими категоріями, (2 особи) Менеджер з продажу страхових полісів, (1 особа) Довірений лікар-спеціаліст страхової компанії, це може негативно позначитися на роботі страхової компанії (відділу у Запоріжжі), внаслідок чого не виключено несвоєчасне виконання робіт зі укладання договорів страхування та якісне інформування клієнтів. Обсяг виконання страхових завдань знизився на 24.44 відсотка через те що у 2020 році відбулася епідемія вірусу з Китаю та вплинуло на всі діяльності як Українського страхового ринку так і усього світу. У цьому зв'язку насторожує фактор невиконання плану за обсягом НДР, що склало 75,56%, перевищило зниження чисельності працівників НДІ, рівне 78%. Це може служити непрямою ознакою скорочення продуктивності праці та вплив вірусу з Китаю. Разом з тим не слід абсолютизувати об'ємні показники планових виконаних робіт страхових договорів, так як вони не відображають якість страхового діла тому що, фактично це не є виповненою роботою, це можна використати для складання плану для розвитку, подальша боротьба з вірусом з Китаю у 2021 році середньооблікова чисельність усіх співробітників, збільшилась на 6.9 відсотків. Структуризація персоналу відділення або компанії важливий критерій чіткого та ефективного менеджменту який хоче здобути максимальну віддачу та фіксацію прибутку від діяльності яку він виконує

2.3. Аналіз системи управління персоналом

Діяльність керівника страхової організації потребує напрямки конкретних операцій по формуванню та впровадженню механізмів або методів персоналу що класифікує собою – систему управління персоналом,

проаналізувавши який можна зробити для себе відкриття у сфері менеджменту. За характером дії на персонал потрібно виділяти та фіксувати адміністративні економічні і соціально-психологічні методи, це є основа для початку використання можливостей кожного з методів. **Методи управління персоналом (vdoc.pub)** будь-якої фінансової організації (у нашому випадку це страховик) можна побачити у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. **Методи управління персоналом.** Джерело: [41]

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Формування структури органів управління	Техніко-економічний аналіз	Соціально-психологічний аналіз
Затвердження адміністративних норм та нормативів	Техніко-економічне обґрунтування	Соціально-психологічне планування
Правове регулювання	Техніко-економічне планування	Створення творчої атмосфери
Видання наказів	Стимулювання	Участь робітників в управлінні
Інструктування	Фінансування	Соціальна та моральна мотивація
Відбір і розставлення кадрів	Мотивація трудової діяльності	Задоволення культурних та духовних потреб
Затвердження методик і рекомендацій	Оплата праці	Створення нормального психологічного клімату
Розробка положень та посадових інструкцій	Оподаткування	Розвиток ініціативи
Встановлення адміністративних санкцій	Страховання	Встановлення моральних санкцій та заохочень (vdoc.pub)

Адміністративні методи мають змогу побудування бази, що дає нам можливість використовувати інші методи управління що стосуються саме людини або групи людей у організації, виконуючи роль управлінця потрібно формувати та впроваджувати системи управління та структурування законів ,норм для фіксації моментів які потрібні для того щоб компанія працювала як годинник. Економічні методи мають непряму дію, вони опираються як можна одразу зрозуміти на стимул потреби у грошах які стимулюють працю

співробітників страхової компанії та є головним чинником ефективності саме персоналу компанії використовуючи свій потенціал людина може закрити свої проблеми. Соціально-психологічні методи намагаються застосовувати способи і прийоми дій на особові та між особові відносини у колективі страхової організації, ці методи ґрунтуються на знаннях психологічних моделей співробітників компанії та їх звичок або відношення до суб'єктивних або об'єктивних чинників.



Рисунок 2.4. Кадрові механізми управління страхової організації.

Джерело: [42]

Менеджер має змогу впровадити кадрові механізми управління страхової компанії та зіставити ці механізми з методами та як можна правильно їх формувати та модернізувати що вимагає від нього його обов'язки та мотивація самого управлінця, кадрові механізми управління страхової компанії показані на рисунку 2.4. Ці механізми ми позначимо під

методи управління та зрозуміємо що потрібно додавати менеджеру страхової організації для того щоб зайнятися модернізацією кожного механізму управління. Адміністративні методи ми вводимо кадрові механізми (Засоби інновації конкурентної переваги, Конкурентні переваги використовуючи персонал кращій за персонал конкурентів), у економічні методи (Досягнення конкурентної переваги засобами якості), у соціально – психологічні (Конкурентна перевага засобами лідерства в виключеннях).

Управлінець який займається формуванням та організацією персоналу також потрібен застосовувати методи аналізу ефективності **використання робочого часу**. Застосування цього методу домотає виявляти **втрати часу та** lib.lntu.edu.ua причини, це справжній раціональній підхід до контролю праці свого персоналу та виявляти витрати цього часу задля порівняння **з обґрунтованою мірою праці**. “ Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві повинен бути організований табельний облік використання робочого часу (типова форма №П-12 «Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати за _____ рік», затверджена наказом Мінстату України від 09.10.95р №253). У табель включають усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають у **списку складу підприємства**.

Записи у табелі обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норми та інші відхилення від нормальних умов праці повинні бути зроблені лише на підставі документів, оформлених відповідним чином (листи непрацездатності, листи простоїв, довідки про виконання громадських обов’язків та ін.). Облік використання робочого часу може здійснюватися або методом безперервної реєстрації або за відхиленнями, тобто, тільки відміткою неявки, запізнь, прогулів. У цьому випадку наприкінці місяця рахують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду відраховують усі втрати і отримують фактично відпрацьований час” lib.lntu.edu.ua [43] .

“Метод моментних спостережень полягає в тому, що спостерігач через нерівні проміжки часу (моменти) фіксує те, що відбувається на робочих місцях в обраній зоні спостереження. За цього методу значно зростає кількість спостережуваних об’єктів (працівників, верстатів, машин), поліпшується оперативність одержання потрібної інформації, забезпечується достатня точність результатів спостереження. Недоліками даного методу є неможливість точного визначення тривалості тих чи інших видів втрат робочого часу протягом зміни загалом та в розрахунку на кожного конкретного працівника через те, що облік моментно-спостережень ведеться разом на всю сукупність спостережуваних об’єктів. Однак, цей метод також дозволяє обчислювати показники використання робочого часу, визначати його втрати, виявляти конкретні причини втрат, робити пропозиції щодо поліпшення (ua-referat.com) використання робочого часу” (lib.lntu.edu.ua) [44].

Ефективна господарська діяльність страховика залежить від персоналу – активна частина якого є фундамент представлення послуг клієнтам. Дисбаланс кадрового потенціалу відстежується завдяки аналізу будь-яких проблем компанії. Управлінець виконуючи свої обов’язки повинен намагатися відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами (ea.donntu.edu.ua) роботи самої компанії, тобто ефективність використання персоналу це першочергова ціль генерального директора або тієї людини що виконує обов’язки організації чи структурування критеріїв функціонування компанії на страховому ринку України та намагається передбачити усі критичні моменти які можуть бути з персоналом компанії [45]. Використання персоналу в системі управління підприємством (ua-referat.com) буде досягнуто завдяки:

- по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду);

- по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади;
- по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників та можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва [46].

Отже, ефективність використання персоналу підприємства виражає результативність його праці, яка може бути визначена як відношення доходу, отриманого за рахунок використання певної кількості робочої сили, до витрат, які пов'язані з оплатою праці працівників, що знаходяться у організації. Критеріями ефективності використання персоналу виробничого підприємства є:

- підвищення (зниження) рівня і темпів продуктивності праці;
- динаміка основних параметрів зайнятості і безробіття;
- соціальний аспект ефективності використання персоналу підприємства;
- трудовий потенціал працівників у системі показників розвитку підприємства (elib.lntu.edu.ua) [47].

Фіксація заробітної плати працівника страхової організації це суб'єктивна політика кожної компанії яка залежить від фінансових можливостей страховика, на прикладі страхової компанії " ВУСО " можна зрозуміти середню ставку фінансових можливостей компаній щодо персоналу які займаються страховим бізнесом.

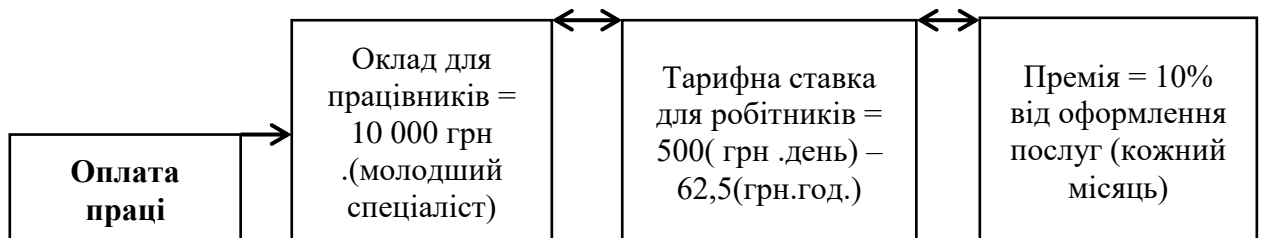


Рисунок 2.5. Розрахунок економічних методів управління персоналу.

Джерело: складено автором.

Забезпечення фінансовими стимулами за успішні робочі моменти кожного ефективного співробітника що призводить до зв'язку винагороди з якістю результатів та досягнення високих стандартів обслуговування клієнтської бази та переглядає усі системи забезпечення оптимальних відносин як між співробітниками так и управлінських складом, **загалом система показників ефективності має:**

- **відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;**
- **створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;**
- **стимулювати використання всіх наявних резервів на підприємстві;**
- **готувати інформацію щодо ефективності виробництва всіх ланок управлінської ієрархії;**
- **виконувати критеріальну функцію [48] .**

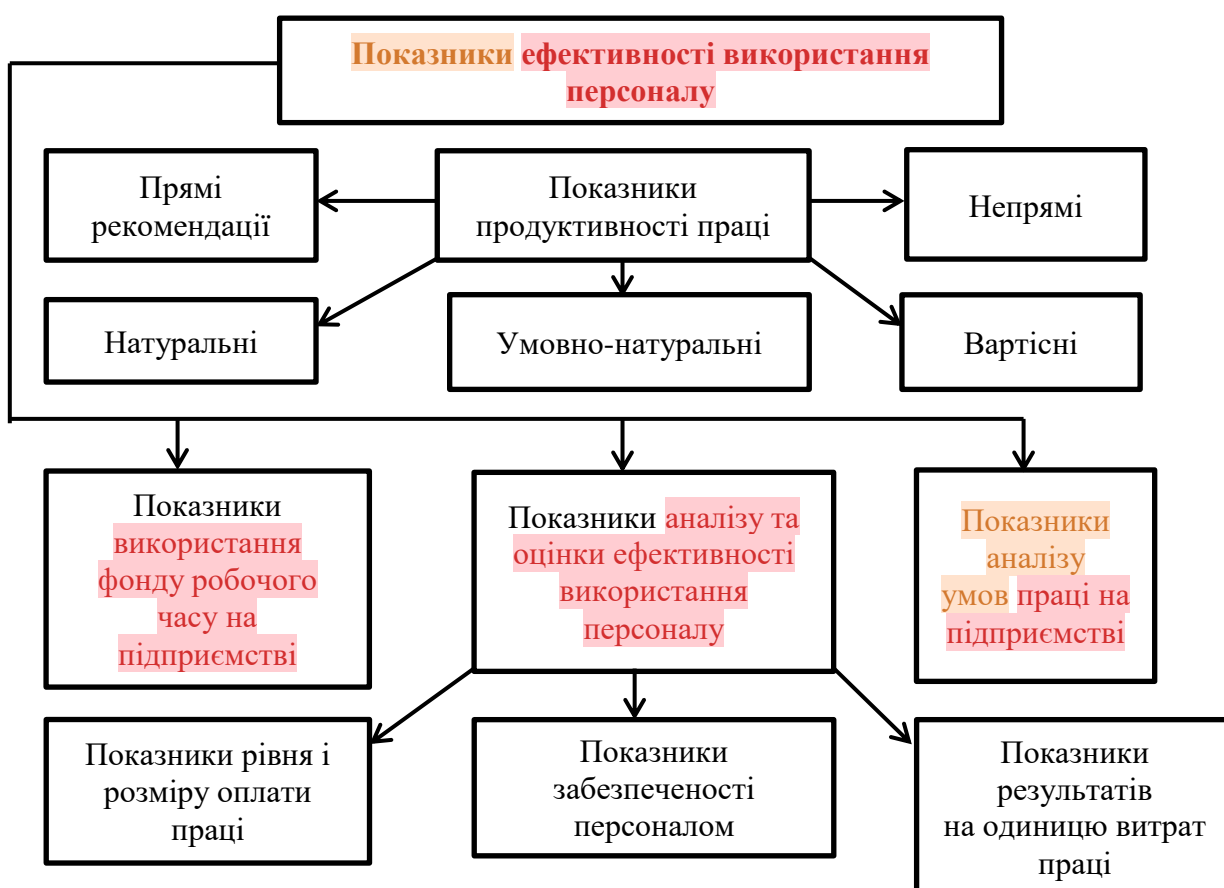


Рисунок 2.6. Механізм показників аналізу і оцінки ефективності використання персоналу. Джерело: [49]

Сама продуктивність праці управлінець фіксує рівню самого управління персоналом організації, цей рівень забезпечує нам саме результат використовуючи умови або можливості. Використовуючи механізм ефективності використання персоналу управлінець розкриває як економічний, так і соціальний її характер. Механізм ми бачимо на рисунку 2.7.

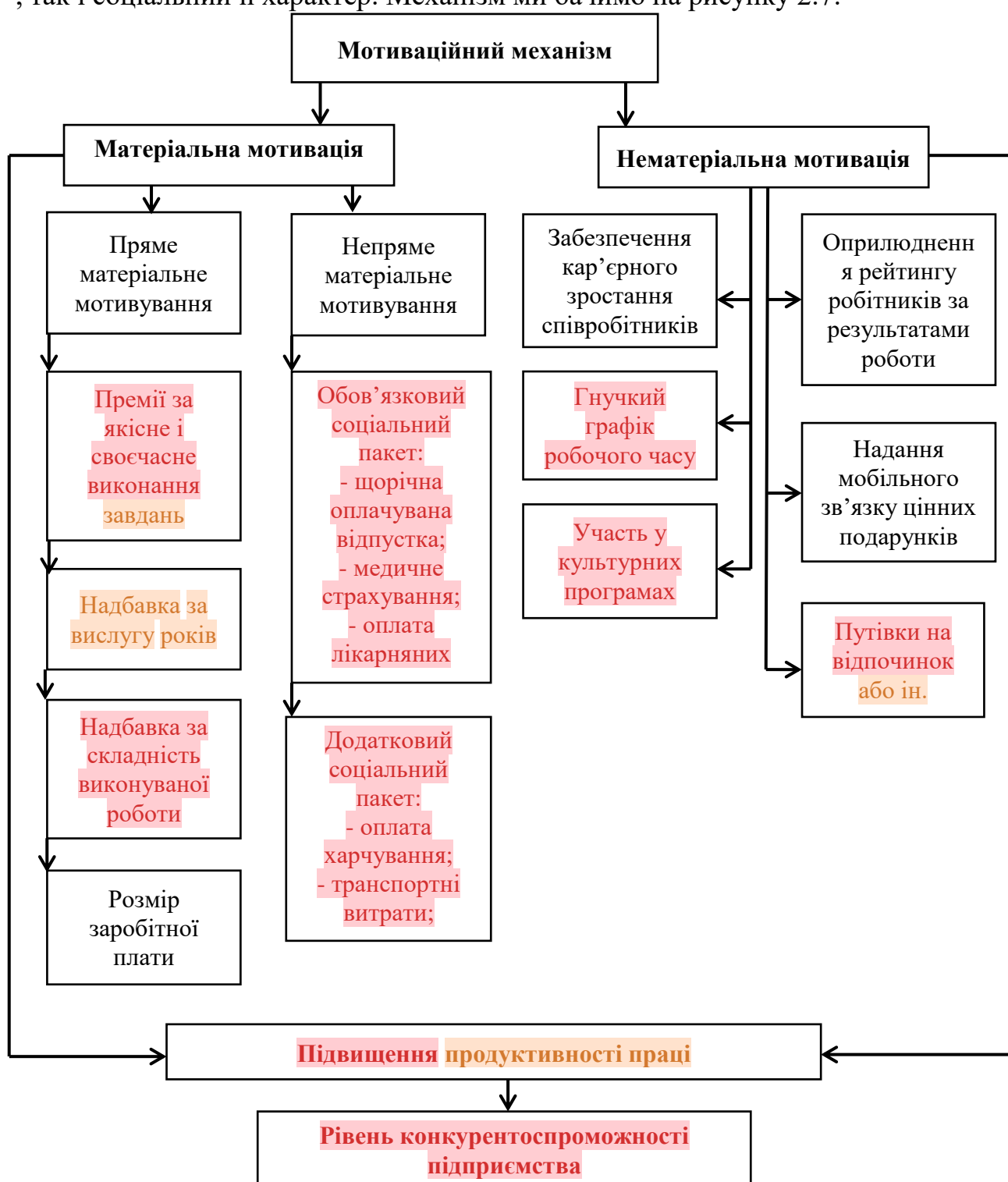


Рисунок 2.7. **Мотиваційний механізм.** Джерело: [50]

Далі у магістерській роботі ми можемо побачити мотиваційний механізм який використовується у управлінні персоналом так саме страхової компанії для підвищення ефективної роботи. **Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є надбавкою за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань, яке стимулює працівника виконувати власні функціональні обов'язки.** На відмінну від прямої мотивації, **непрямі матеріальні мотиваційні заходи являють собою сукупність додаткових пільг та можливостей матеріального характеру, що змушують працівників підтримувати досить високий рівень продуктивності праці.** Рішення стосовно кількості і якості непрямих матеріальних виплат персоналу є дуже важливим і актуальним в менеджменті підприємства **Ефективна система компенсаційних виплат з грамотно побудованою системою матеріального заохочення дозволить підприємству забезпечувати конкурентоспроможній бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими.** **Нематеріальна** складова мотиваційного механізму управління персоналом навпаки повинна сприяти формуванню сучасних корпоративних відносин у колективі які б сприяли підвищенню зацікавленості персоналу в якості виконання службових завдань та підвищення економічної безпеки підприємства (www.inter-nauka.com) [51, с. 414].

Кадрова політика страхової організації виходить з стратегії розвитку компанії на довгострокові перспективи та основ бізнес напрямку і базування на чинному українському законодавстві, досвіду управлінського складу та

творчих здібностей та потенціалів конкретних співробітників. Стратегія кадрової політики “ ВУСО ” [33]:

- персонал - найбільша цінність нашої Компанії. Ми забезпечуємо індивідуальний підхід до кожного співробітника, кожного керівника нашої Компанії та компаній нашої Групи;
- наш бізнес зростає разом з нашими співробітниками. Ми прагнемо забезпечити умови максимально можливої реалізації професійного потенціалу співробітника;
- наша Компанія націлена на ефективний результат;
- ми заохочуємо ініціативу, творчість та прийняття працівником на себе відповідальності за доручену справу;
- ми - команда, в якій професіоналізм, результативність та згуртованість залежить від кожного учасника;
- наш бізнес - відповідальний та прозорий. (vuzlit.com) [33]

Напрямки кадрової політики страхового підприємства:

- Використання процедур оцінки та підбору людей у підрозділи компанії;
- Заміщення вакансій керівного складу ;
- Адаптація та допомога тим хто тільки почав працювати ;
- Плани розвитку персоналу ;
- Оцінка діяльності кожного співробітника ;
- Кар’єрний ріст персоналу ;
- Професійне навчання та підвищення кваліфікацій ;
- Комбінація матеріальних та моральних чинників для впровадження стимулювання персоналу;
- Розвиток комунікації між підрозділів та управлінським складом компанії.

Кадрові механізми або організація персоналу є важливою складовою удосконалення моделі страхування на ринку страхових послуг України, яка повинна відбуватися у взаємозв'язку зі становленням корпоративної культури. Правильний підбір кадрів, їх підготовка та підвищення кваліфікації, інвестиції у формування і закріплення корпоративної культури повинні розглядатися в якості основних питань, вирішення яких забезпечує ефективне функціонування страховика, особливо враховуючи той факт, що нині персонал є ключовим ресурсом компанії, а професійні висококваліфіковані кадри — ресурс (lib.kart.edu.ua) обмежений. Навіть за умови наявності ресурсів наростити кадровий потенціал страховика важко. [52, с. 226].

Висновок до розділу 2

Завдяки другому розділу були досліджені організаційні моменти страхової компанії "ВУСО", спочатку ми бачимо та можемо проаналізувати показники діяльності діючих страховиків - членів МТСБУ з обов'язкового страхування цивільно - правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (за внутрішніми договорами) за (www.mtsbu.ua) 2016-2021 та зробити висновки що до дієвої кадрової та управлінської політики цієї компанії, ми з'ясували звітну інформацію компанії та змогли вистроїти різноманітні показники та проаналізувати ефективності управлінських рішень стосовно того як повинні працювати та як потрібно намагатися зосереджувати увагу співробітників на якості своєї праці що призводить до поліпшення особистих результатів та збільшенню прибутку компанії.

Тому в страховій діяльності так важливі інтереси і поведінка людей, соціальні закономірності і процеси, у великій міри що визначають успіх страхової компанії. Об'єктом страхової справи як науки слугують як особливі соціально-економічні відносини, які складаються на виробництві.

Цю діяльність виконують професії які ми побачили, що наповнюють персонал компанії, стало зрозуміло які спеціальності потребують уваги для управлінця, саме куди направляти більше енергії і це звісно же люди які вповнюють важливу роботу – надання послуг страховика, аналізу ринку та впровадження гнучкої рекламної та кадрової політики компанії.

Аналіз механізмів та методів, а саме **аналіз системи управління персоналом (ecocyber.fmm.kpi.ua)** також сформований та поданий дуже чітко та зрозуміло, фіксація саме на особистих критеріях кожного співробітника дало змогу управлінцю направити дії на мотиваційні та психологічно-соціальні аспекти, що підіймають рівень довіри співробітника та він може перенаправляти цю енергію на клієнтів що створює позитивний настрій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. **Заходи оптимізації системи управління персоналом (ecocyber.fmm.kpi.ua) у страховій компанії**

Третій розділ дипломної роботи показує напрямки покращення управлінських дій які сфокусовані саме на персонал страховика, покращення управління ми можемо трактувати як ефект, безпосередньо досягнутий або отриманий результатом від здійснення певного процесу, що зможе дозволити вирішенню завдань котрі важливі для створення умов повного використання своїх сильних сторін компанії, які розкривають розширені конкурентні переваги за рахунок різних формувань конкурентоспроможного персоналу і це є досягненням стратегічних цілей управління персоналом будь якого підприємства та страхового також. **Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При**

цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації та відповідно, задоволеність працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці.

Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. (ukreferat.com) В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень (ru.osvita.ua) [41]. Саме чіткі дії контролю якості впровадження ідей які відновлюють або допомагають покращити систему управління персоналом для нашої роботи потрібно виділити заходи покращень управління або можна сказати саме діяльності управлінського складу страхової компанії, що ми бачимо на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. **Заходи покращення управління персоналом(1)**. Джерело: [42]

Ці напрями що можна використовувати у маркетинговій та організаційно-технічній основі маємо використовувати задля того щоб сформувати стратегію рекламних методів що формують увагу на послуги компанії та організаційні покращення які формують удосконалення різноманітних якісних та особистих показників саме персоналу компанії та модернізація цього механізму управління. Перший та другий заходи дуже важливі та відповідають кожний за свою сферу діяльності на яких зосереджуються відповідальні особи на посадах та фіксація уваги від управлінця повинна набувати активність до своїх дій у вирішенні питань.

Фінансово-економічні
1. Забезпечити щорічне зростання отриманих страхових платежів на рівні 100%.
2. Забезпечення частки витрат у структурі доходів на рівні не більш ніж 40%.
3. Забезпечення мінімальної збитковості всіх видів страхування шляхом побудови ефективного андеррайтингу.
4. Забезпечення прибутковості акцій компанії на рівні не менше ніж 60% річних.
5. Виконання законодавчо встановлених нормативів.

Управлінські
1. Введення в дію комплексного стратегічного управління компанією.
2. Запровадження реінжинірингової структури управління.
3. Удосконалення системи мотивації працівників.
4. Формування системи цінностей, спрямованості персоналу на результат, корпоративної культури.
5. Налагодження неформальних стосунків з бізнес-елітою та державними органами, навчальними закладами.

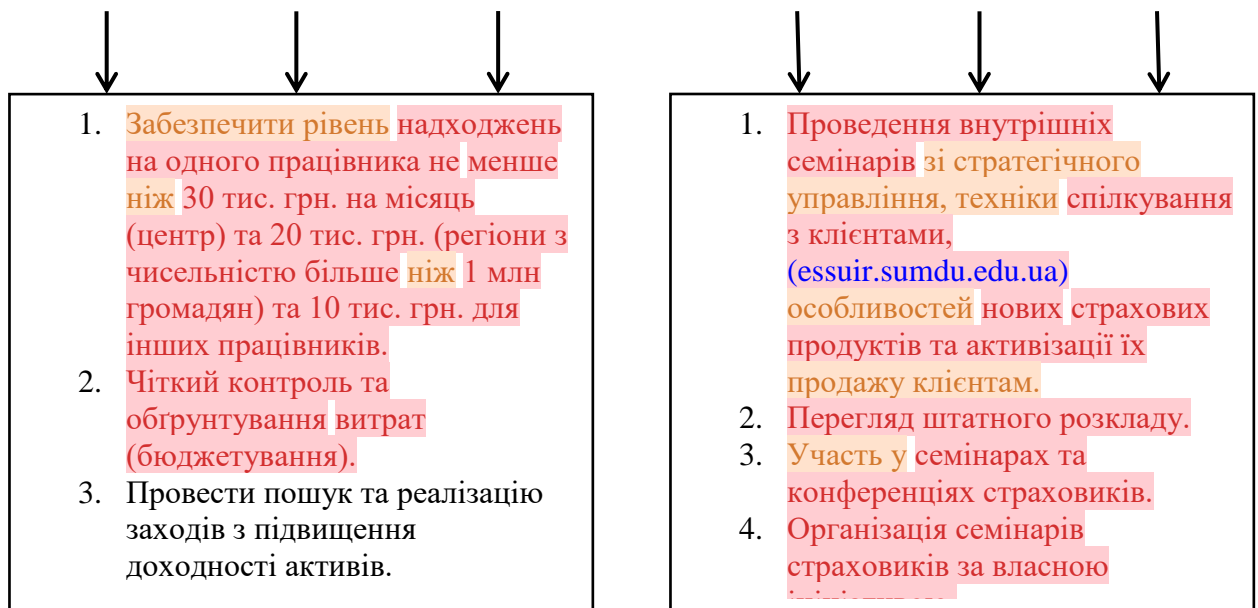


Рисунок 3.2. Заходи покращення управління персоналом (2). Джерело: [42]

Важлива складова будь якого підприємства це фінансово-економічні та навіть можна сказати базові речі, покращення яких потрібні на сам перед не треба забувати і про управлінську складову компанії задля забезпечення контролю потоків коштів або капіталу як грошового так і інформаційного або трудового (персонал) , структурування роботи співробітників та фіксація різноманітних дій що підвищують робочий потенціал, навички, психологічні аспекти або навіть особисті проблеми співробітника що заважають роботі.

Заходи покращення управління персоналом дозволяє оцінити роботу співробітника та його потенціал що можна включити у систему зайнятості цієї людини та адекватно розмістити кожного по певним підрозділам, слід не забувати про те що управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки його роботи, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних (osvita.ua) [43, с. 85]. На рисунку 3.3. можна побачити напрямки покращення управління персоналом.

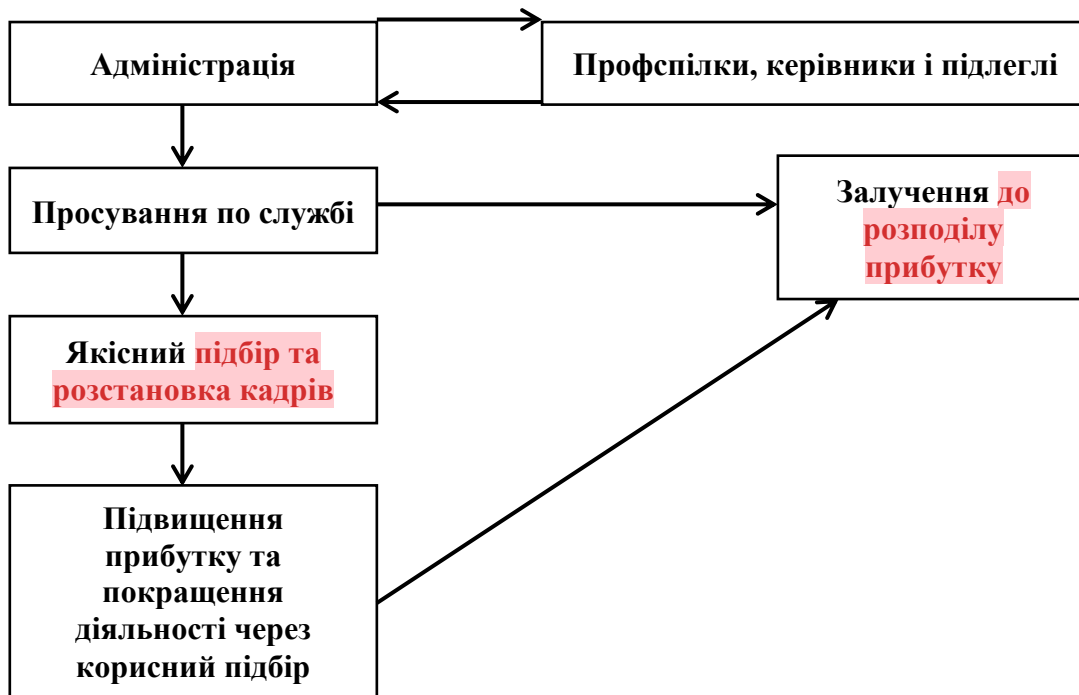


Рисунок 3.3. Заходи покращення управління персоналом компанії.

Джерело: складено автором.

Ці заходи показують нам взаємозв'язок адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих який дозволяє просувати якісних співробітників та розробляти підбір або чітку розстановку кадрів що підвищує прибуток компанії та якість послуг які вона виставляє на ринку, у нашому випадку це страхові послуги, так само адміністрація бере до уваги співробітників які можуть на другому етапі проводити розподіл прибутку або навіть управлінські дії чи адміністрація вже шукає таких людей з тих хто показує результат та намагається підвищити прибуток компанії різними способами.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів за допомогою економіко-математичних моделей

До систем такого типу належать відомі управлінські концепції: управління за цілями (Management by Objectives) П. Друкера; система показників (Tableau de bord, TdB) Ж. Л. Мало; збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Д. Нортон і Р. Каплана; універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS) Х. К. Рамперсада; управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); система управління на базі показника економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) С. Штерна, піраміда діяльності (Performance Pyramid) К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та інші [44, с. 12]. Суть підходу моделі мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності (www.economy.nauka.com.ua) полягає у розробці багаторівневої та розгалуженої системи вимірювання, яка пов'язується зі стратегічними цілями бізнесу та дозволяє планувати та контролювати ступінь досягнення цих цілей окремими співробітниками, підрозділами та бізнесом загалом. Однак впровадження системи мотивації на основі KRI передбачає вирішення багатьох завдань, зокрема вибір відповідного набору KRI для кожної посади, встановлення зв'язків між показниками (www.economy.nauka.com.ua) на різних рівнях управління та підрозділах, визначення способів інтеграції KRI та узгодження KRI на основі комплексних показників Розрахувати заробітну плату. схожий. Побудована таким чином система стимулювання є складною багатофакторною системою з великою кількістю зв'язків, параметри (змінні) яких можуть бути як кількісними, так і якісними. Оптимізація такої системи вимагає пошуку найкращого варіанта її організації з урахуванням різних (www.economy.nauka.com.ua) поєднань вхідних змінних властивостей.

Змінювати їх значення, функціональні зв'язки між змінними та ін. Для вирішення цих питань рекомендується моделювати систему стимулювання з використанням відповідних засобів інформаційного забезпечення, особливо засобів моделювання. Побудова системи мотивації персоналу на основі KPI

забезпечує спрямованість трудових зусиль працівників на конкретний результат, завдяки чому працівники краще розуміють процес формування заохочувальних премій, гнучкість (www.economy.nayka.com.ua) механізмів заохочення та можливість реалізації заохочень. За потреби змініть його. Використання збалансованої системи КРІ для оцінки ефективності професійної діяльності (www.economy.nayka.com.ua) та мотивації працівників вимагає вирішення наступних питань:

- вибір набору показників, що підходять для оцінки ефективності роботи конкретного працівника (посади), та збалансування систем фінансових та нефінансових показників в оцінці;
- встановить причинно-наслідковий зв'язок між показниками, визначте кожен показник у комплексній оцінці ;
- визначити розмір винагороди за результатами роботи працівника.

Враховуючи зазначені завдання, доцільно розробляти та вдосконалювати системи мотивації персоналу методами імітаційного моделювання. Відповідно до Р. Шеннону, імітаційне моделювання - це побудова моделі реальної системи та постановка експериментів на цій моделі для розуміння поведінки системи або для оцінки (в рамках обмежень, що існують відповідно до стандартів) різних стратегій, що забезпечують функціонування системи. правильно [45, стор. 12]. Методи моделювання включають створення моделі, що досить точно описує реальну систему, і використання цієї моделі для проведення експериментів для отримання інформації про систему. Імітаційні моделі підтримують причинно-наслідкові зв'язки між системними показниками, експериментують з моделями за різних значень вхідних параметрів, вибирають параметри, що впливають на аналіз; проведення аналізу чутливості; проведення аналізу чутливості; ймовірність зведення системи пов'язаних між собою моделей, що деталізують (www.economy.nayka.com.ua) причини дії окремих характеристик інших

моделей на роботу персоналу організації що надає різні послуги для своїх клієнтів та має наміри продовжувати розвиватися .

Імітаційна модель системи мотивації персоналу на базі Кри дає потенціал:

- моделювання зв'язків між показниками та (www.economy.nayka.com.ua) вивчення взаємодії обставин усередині системи;
- моделювання методів інтеграції характеристик та вивчення їхнього впливу на винагороду персоналу;
- завдання значень і характеру зміни вхідних параметрів моделі;
- виявлення найбільш необхідних характеристик для мотивації персоналу;
- проведення досліджень з моделлю для прогнозування підсумків;
- застосування імітаційної моделі для (www.economy.nayka.com.ua) поліпшення системи мотивації персоналу.

У наданій роботі рекомендуємо розробку імітаційної моделі системи мотивації страхової на основі основних показників продуктивності КРІ відділу продажів компанії, що управляє. Модель передбачає обчислення квартальної премії на основі набору КРІ за напрямками: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, споживачі, навчання та розвиток персоналу. Опис параметрів наведено далі[46].

Фінанси: Приріст продажів порівняно з аналогічним періодом минулого року TR:

$$TR = \frac{R_n}{R_{n-1}} * 100\% - 100\%, \quad (3.1)$$

де R_n – фактичний об'єм продажів; (www.economy.nayka.com.ua)

R_{n-1} – об'єм продажів за аналогічний період минулого року.

Різниця між виручкою і витратами на одного покупця $G(1)$:

$$G(1) = R(1) - V(1), \quad (3.2)$$

$$R(1) = \frac{R}{N}, \quad (3.3)$$

$$V(1) = \frac{V}{N}, \quad (3.4)$$

де R – загальна виручка;

V – загальні витрати;

N – кількість клієнтів;

R(1) – виручка на одного клієнта;

V(1) – витрати на одного клієнта.

Внутрішні бізнес-процеси: Процент дебіторської заборгованості AP:

$$AP = \frac{A}{R} * 100\%, \quad (3.5)$$

де A – дебіторська заборгованість;

R – виручка від продажів.

Споживачі: Кількість нових регіонів RR за новими www.economy.nayka.com.ua ринками. Цей показник означає кількість нових географічних областей, на які поширились нові товарні ринки за звітний період.

Оцінка задоволеності покупців CS:

$$CS = CS_p \div N_p, \quad (3.6)$$

де CS_p – сумарний бал оцінок, %;

N_p – кількість опитаних клієнтів.

Навчання і розвиток персоналу: Підвищення кваліфікації персоналу QR вимірюється в балах (від 0 до 10) і визначається за допомогою експертної оцінки компетентності персоналу підрозділу за результатами навчання.

Квартальна премія керівника відділу продажів P_k залежить від зваженої суми коефіцієнтів виконання КРІ:

$$P_k = S * 0,3 * (K1 * 0,2 + K2 * 0,2 + K3 * 0,2 + K4 * 0,2 + K5 * 0,1 + K6 * 0,1), \quad (3.7)$$

де S – посадовий оклад;

0,2; 0,2; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 – питомі ваги коефіцієнтів виконання КРІ. Сума ваг дорівнює одиниці;

$K1, K2, K3, K4, K5, K6$ – коефіцієнти виконання КРІ.

Коефіцієнти виконання КРІ визначаються в залежності від діапазонів, до яких належать фактичні значення показників (табл. 3.1). Для КРІ «Різниця між виручкою і витратами на одного покупця» вказуються абсолютні порогові значення, доцільні для організації, галузі та стадії розвитку бізнесу (www.economy.nauka.com.ua) який моделює показники та коефіцієнти що знадобляться управлінцю для виконання своїх обов'язків.

Таблиця 3.1 Значення показників ефективності КРІ та коефіцієнти

Джерело: [46]

Назва КРІ	Приріст продажів порівняно з аналогічним періодом минулого року, TR			
Діапазони значень	TR (www.economy.nauka.com.ua) < 5%	$5\% \leq TR < 10\%$	$10\% \leq TR < 12\%$	$TR \geq 12\%$
$K1$	0	0,7	1	1,2
Назва КРІ	Процент дебіторської заборгованості, AP			

Діапазони значень	AP (www.economy.nayka.com.ua) < 10%	$10\% \leq AP < 15\%$	$15\% \leq AP < 20\%$	$AP \geq 20\%$
K2	1,2	0,9	0,7	0
Назва КРІ	Кількість нових регіонів за новими ринками, RR			
Діапазони значень	$RR = 0$ шт.	$RR = 1$ шт.	$RR \geq 2$ шт.	
K3	0	1	1,4	
Назва КРІ	Оцінка задоволеності покупців, CS			
Діапазони значень	$CS < 80\%$	$80\% \leq CS < 90\%$	$90\% \leq CS \leq 100\%$	
K4	0	0,6	1	
Назва КРІ	Різниця між виручкою і витратами на одного покупця, $G(I)$			
Діапазони значень	$G(I) < T1$	$T1 \leq G(I) < T2$	$G(I) \geq T2$	
K5	0	0,5	1	
Назва КРІ	Підвищення кваліфікації персоналу, QR			
Діапазони значень (www.economy.nayka.com.ua)	$QR < 6$	$6 \leq QR < 8$	$8 \leq QR \leq 10$	
K6	0	0,6	1	

Управлінець завдяки можливостям економіко - математичним моделям що задіяні на управління персоналом може розробити план дій та послідовність впровадження різноманітних команд на кожного співробітника або підрозділ з цілим поняттям та аналізом кожного чинника, значень що дозволять зафіксувати роботу менеджера який розробив або включив модель до свого плану це свідомо роль менеджера організації який хоче передбачити усі можливі або неможливі наслідки, тому потрібно чітко реалізовувати фіксації показників які розглядає управлінець та ставить перед собою різноманітні імітації які можна впроваджувати на прикладі роботи персоналу та аналізувати як ці напрямки допоможуть що є високим показником продуктивності менеджера який хоче процвітання для тієї організації та справедливого відношення для персоналу до яких він відноситься .

Модель реалізовано у системі імітаційного моделювання Vensim PLE компанії Ventana Systems (рис. 3.4). В моделі представлені вхідні змінні, ключові показники ефективності, коефіцієнти виконання КРІ, результатний показник премії, а також зв'язки між ними. (www.economy.nayka.com.ua)

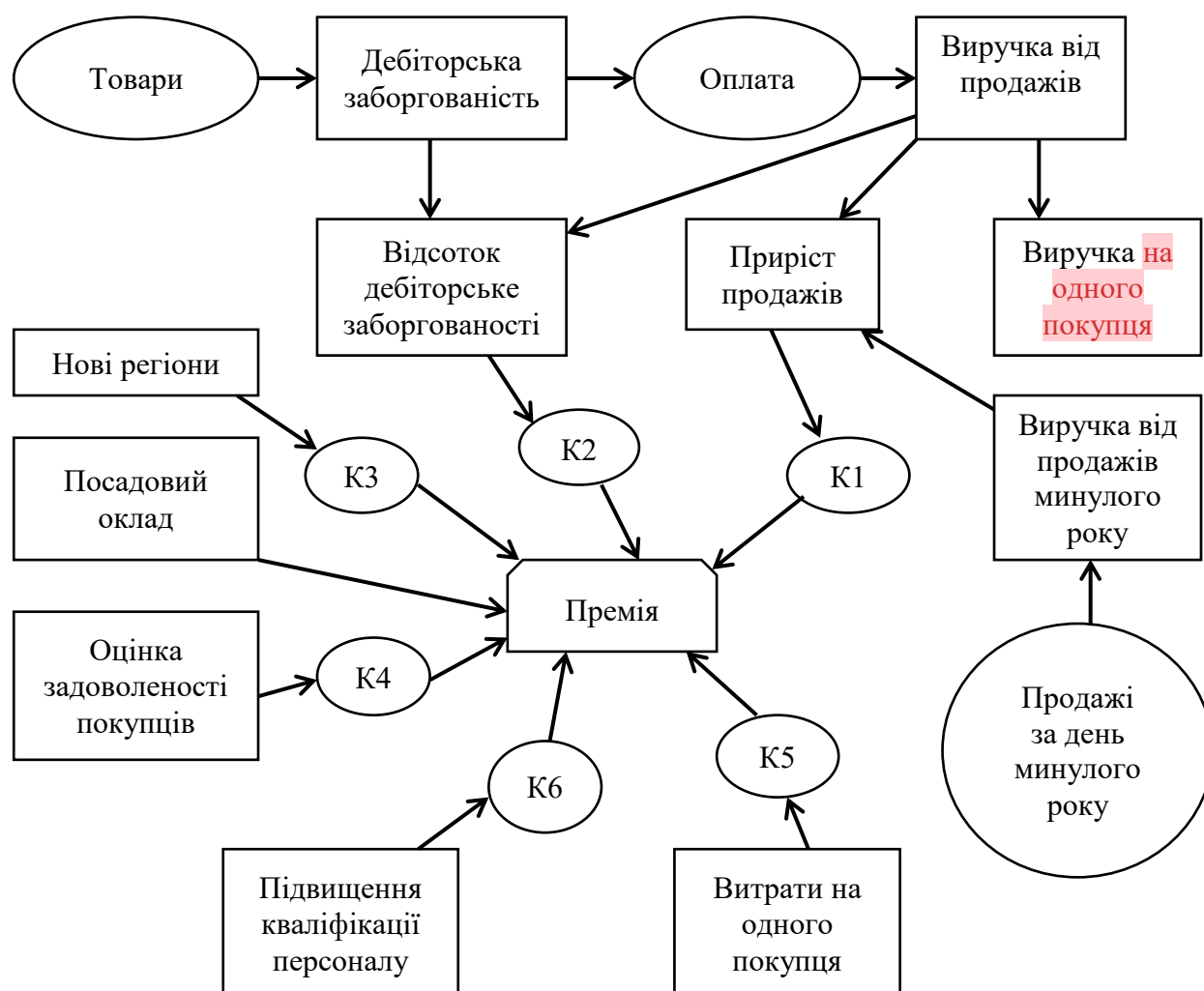


Рис. 3.4. Імітаційна модель визначення квартальної премії. Джерело:[46]

Проведення аналізу за допомогою імітаційної моделі мотивації персоналу на базі КРІ показує впливи чинників діяльності співробітників на показники мотивації, модель створює підстави для систематизації менеджменту управління або мотивування праці персоналу у компанії. Як ще одне лімітування ми оглядаємо мобільність цілей самої страхової організації. По суті, цільова функція моделі процесу управління персоналом, повинна бути за своєю результуючою тотожною цільовою функції організації. Втім це припущення може бути лише в короткостроковій спроможності. В умовах тривалого часу очевидна потреба коригування

моделі. З Метою цього слід зробити спробу виділення найголовніших обставинна кадри організації.

Проведена укрупнена експлікація дозволяє нам відзначити цілі управління персоналом: економічні (T_e), соціальні (T_c), групові (T_g) та індивідуальні (T_i). Показники місії у генеральній функції позначатимуться як залежні змінні. Проте існування трудових відносин міцно пов'язане із зовнішнім оточенням та внутрішнім ресурсним постачанням поля робочої діяльності людини. У зв'язку з цим треба відзначити положення навколишнього середовища прямого ($3d$) та непрямого ($3k$) впливу, ресурсів (P) та організаційної структури ($Pro\ SM$). Спираючись на взаємозалежність виділених нами факторів, можна викладати про вплив подій в області впливу на штат (PR) в придбання цілей управління. В той час функція F відображає залежне положення між залежними змінними і незалежними параметрами можна зобразити належним чином[47]:

$$(T_e), (T_c), (T_g), (T_i) = F(PR, P, Cd, Ck, OSM), \quad (3.8)$$

Перетворення даного формалізованого уявлення надає можливість визначити, які операції у сфері управління персоналом мають бути виконані задля того, щоб забезпечити успіх економічних і соціальних цілей компанії, цілей окремих індивідів та їх груп при заданих обмеженнях ресурсів, стані організаційного оточення та організаційної структури, які вважатимуться самостійними параметрами. Такі поняття може бути фіксовано так :

$$PR = f(T_e, T_c, T_g)T_i \div P, (Cd, Ck, OSM), \quad (3.9)$$

Перетворення даного формалізованого уявлення надає можливість визначити, які операції у сфері управління персоналом повинні бути виконані заради того, щоб забезпечити успіх економічних та соціальних цілей підприємства, цілей окремих індивідів та їх груп при заданих обмеженнях ресурсів, стані організаційного оточення та організаційної структури, які можна вважати самостійними параметрами що потрібно чітко усвідомлювати

та приймати до уваги менеджера який виконує операцію . Такі поняття може бути фіксовано так :

Має велике значення позначити, що у цьому формалізованому поданні ресурсом (P) виступає безпосередньо штат організації, його працю, трудові відносини. Складність полягає в тому, що в контексті, що ми розглядаємо, «ресурс» феномен соціальне, економічне і соціотехнічне синхронно таке ставлення до цих ресурсів потребує професіоналізм та розуміння від людини яка займається управлінням у організації тому дієві рішення це є основа справжніх дорослих відносин яку вибирає людина яка хоче здобути результат у господарській діяльності що потребує вирішення проблем з персоналом . Тому абстрактне підґрунтя аналізу у разі найвільніше.

Це суцільне поняття містить теоретичний інтерес, що не викликає сумнівів, проте практичне значення матиме більше структурована форма, яку можна зобразити наступним чином[48]:

- Нехай T_e, T_c, T_g, T_i – змінні значення цільової функції.
- W_e, W_c, W_g, W_i – Витрати придбання встановлених цілей управління персоналом організації, PR – цільове становище системи управління персоналом, Z – сумарний доступний бюджет (ресурс) формування персоналу організації.

Як розмірковує Д. В. Окунев [49] “ формально завдання може бути вирішена з двох точок зору: при заданому стані системи управління персоналом мінімізувати витрати, або при заданих витратах досягти максимум результату (продуктивності праці)“. З Метою побудови формалізованої системи зупинимося на першому варіанті, тобто:

$$\min T_e * W_e + T_c * W_c + T_g * W_g + T_i * W_i, \quad (3.10)$$

Де - $f(T_e, T_c, T_g, T_i) = PR$.

В даному випадку це завдання на безумовний екстремум, яке вирішується методом множників Лагранжа. Функція Лагранжа має вигляд:

$$L = TeWe + TcWc + TgWg + TiWi - \lambda(Te, Tc, Tg, Ti) \rightarrow \min \quad (3.11)$$

Умовою мінімізації витрат є рівність нуля всіх приватних похідні функції Лагранжа[47]:

$$\left. \begin{aligned} \frac{\partial L}{\partial Te} &= We - \lambda \frac{\partial f(Te, Tc, Tg, Ti)}{\partial Te} = 0 \\ \frac{\partial L}{\partial Tc} &= Wc - \lambda \frac{\partial f(Te, Tc, Tg, Ti)}{\partial Tc} = 0 \\ \frac{\partial L}{\partial Tg} &= Wg - \lambda \frac{\partial f(Te, Tc, Tg, Ti)}{\partial Tg} = 0 \\ \frac{\partial L}{\partial Ti} &= Wi - \lambda \frac{\partial f(Te, Tc, Tg, Ti)}{\partial Ti} = 0 \end{aligned} \right\} \quad (3.12)$$

Розв'язання наданої системи рівнянь дає змогу отримати найбільші значення цільових змінних (T_e , T_c , T_g , T_i) при мінімізації витрат, необхідних досягнення цільового стану функції. Практична інтерпретування даної моделі дозволяє моделювати результат прийняття управлінських рішень віртуально, що гарантує можливість мінімізації несприятливих результатів у разі неправильно вибраних діянь. В результаті використання формалізованої моделі управління персоналом дозволить значною мірою полегшити процеси прогнозування розвитку персоналу підприємства, зробити проектування витрат прозорішим і керованим, забезпечити безпеку підприємства від можливих зовнішніх негативних процесів у цій сфері, цим на високоякісному рівні підвищити конкурентоспроможність.

Проаналізувавши моделі пов'язані з формуванням мотивації, можна використати їх як математичний інструментарій та задіяти у різноманітні сфери застосування на прикладі організації страхового бізнесу. Інвестування у розвиток управління персоналом виступає як потужний механізм, розвиток, ефективності та мети керівник

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Управління персоналом є новою задачею менеджерів які працюють на українському ринку страхових послуг. Розглядаючи запропоновані заходи та що застосовують для ефективної політики управління персоналом, ми можемо оцінити вплив чинників на діяльність страхової організації. Заходи що показані на рисунку 3.1., це діяльність яку виконує та розробляє управлінський склад, у цьому прикладі показані організаційно-технічні та маркетингові заходи управління персоналом. Є багато запитань с цього приводу котрі потрібно проаналізувати для повного складу стратегії розробки організації страхового типу або використовувати цю інформація для будь якого іншого проекту. Оцінити ефективність маркетингових заходів управління можна завдяки діям котрі мають наслідки на заохочення клієнтів та їх стимулів придбання послуг саме цієї фінансової організації, це важлива інформація потрібна управлінцю, завдяки аналізу можливе розуміння ринку страхових послуг та що є актуальним видом страхування, що саме потрібно розуміти? Це можна проаналізувати завдяки таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Дії маркетингових заходів страхового ринку. Джерело: [50]

Впровадження	Ріст	Зрілість	
Послуга	Основний	Розширення номенклатури.	Створення нових послуг.

Ціна	Низька або висока	Ціна вища, ніж на попередній фазі або висока.	Знижки та технічні дії по відношенню до ціни.
Збут	Розподіл (dspace.wunu.edu.ua) послуг обмежений, концентрація на одному сегменті.	Швидке зростання збуту. Вихід на нові сегменти.	Інтенсивний збут.
Просування послуги на ринку	Значні зусилля.	Максимально можливі зусилля.	Послаблення зусиль до рівня, що відповідає прибутку.
Сервіс	Контроль, по можливості, централізований.	Контроль, по можливості, децентралізований.	Контроль, який здійснюється сервісним центром. (gendocs.ru)

Заходи маркетингу як науки яка входить до менеджменту це важливий чинник ефективності та адекватної організації управління персоналом котрий задіяний на якість продажу послуг страхування клієнтам. Найважливіша оцінка ефективності маркетингових заходів складається з ‘’ Просування послуг ’’, це є діяльність персоналу з планування та втілення в життя контролю за інформуванням споживача з отримання якісної інформації з метою задовольнити всі потреби з якими він прийшов до нас та за яку він хоче дати нам гроші.

Організаційно-технічні заходи пропонують організації саме внутрішньої системи компанії, ці заходи можна відносити до бюрократичних, а саме [51]:

- оптимізація штатної структури компанії, спрямована на якісне обслуговування клієнтів;
- створення системи функціональних зв'язків та документообігу;
- впровадження новітніх інформаційних технологій;
- визначення норм, процедур та правил функціонування компанії. (dspace.mnau.edu.ua)

Ефективність заходу має складатися з співробітників що займаються такими справами та розуміють відповідальність своєї роботи з подолання можливих ризиків які можуть впливати на зупиняти роботу компанії. Технічні **включають процедурні і технічні засоби. Процедурні засоби: планування і підготовка виробничих потужностей, що дублюють основні, планування заходів на випадок аварій, ліквідація слабких структурних місць. Технічні засоби допомагають зменшити можливість і ступінь дій багатьох ризиків.** (dspace.mnau.edu.ua) [51]

Фінансово-економічні заходи управління персоналом будуть ефективними тільки після того як управлінець забезпечить фінансову та економічну безпеку підприємства, зробить аналіз та оцінювання можливого рівня фінансової стабільності та застосує усі необхідні методи або механізми для виявлення та ліквідації загроз чи адаптує свою команду до загроз зовнішнього середовища в контексті фінансово-економічної безпеки. Дуже важлива функція управління заздалегідь розуміти фактори у заходах.

Ураховуючи множинність та різноплановість факторів, що впливають на фінансову безпеку компаній, а також їхню ситуативну природу, у кожній організації потрібно створювати банк можливих загроз в аспекті їхніх об'єктів і банк можливих варіантів заходів для усунення їх. Особливо вагомим водночас є розроблення банку заходів, що мають запобіжний превентивний характер. Не викликає сумнів створення такого банку і з огляду на забезпечення оперативності ухвалення рішень у системі поточного реагування на певну фінансову чи виробничо-господарську ситуацію. (repository.hneu.edu.ua) **Ураховуючи багатоаспектність категорії фінансової безпеки, складність взаємозв'язків і взаємозалежності різних її елементів, не можна відразу визначити всі проблемні питання і, тим більше, пропонувати однозначні заходи усунення їх. У такому разі доцільно визначитися із системою індикативних показників, які (repository.hneu.edu.ua) мають суттєве значення та вплив на підтримування та усталений розвиток діяльності**

виробничих систем. (repository.hneu.edu.ua) [52, с. 54–56]. Базові принципи організації фінансової безпеки розробляючи які можна підвищити ефективність управління персоналом можна побачити далі:

- первинність господарського законодавства під час забезпечення фінансової безпеки підприємства (законні методи та інструменти);
 - моніторинг реальних і потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства та програма заходів щодо відвертання загроз;
 - визначення та обґрунтування системи індикативних показників, які вказують на загрози діяльності та розвитку підприємства;
 - чітке визначення об'єктів (структурних підрозділів, фінансових складових) і класифікації загроз, які частково чи суттєво впливають на їхню надійність та фінансову стійкість компанії загалом;
 - оперативна зміна організаційної системи управління підприємством;
 - урахування ситуаційності виникнення загроз і створення власного банку можливих загроз в аспекті їхніх об'єктів та банку можливих варіантів заходів із їхнього усунення;
 - забезпечення міждисциплінарного підходу до виявлення та усунення загроз, який містить аспекти правового, фінансово-економічного, інформаційного, соціально-психологічного характеру;
 - дотримання політики стратегічної послідовності у процесі впровадження інвестиційно-інноваційних програм, яка має враховувати власне адаптивні чи агресивні наміри самої компанії та дзеркальну поведінку всіх агентів;
 - формування дієвого механізму фінансової захищеності компанії, який ґрунтується на засадах системності, комплексності, об'єктивності, послідовності, динамічності, оптимальності, конструктивності.
- (repository.hneu.edu.ua) [53]

Розробка та впровадження управлінських заходів управління персоналом це також основний критерій побудови організаційної структури.

Управлінські заходи показують ефективність коли ми бачимо поведінку суб'єкту на ринку наприклад з установами - добросовісна конкуренція [по відношенню до \(gendocs.ru\)](#) інших фінансових установ, недопущення шахрайства [чи](#) іншої протиправної діяльності, [\(elar.nai.au.kiev.ua\)](#) саморегуляція ринку. Використовуючи данні заходи з клієнтами страховик починає поводитися так - добросовісність та справедливе ставлення [до клієнтів, увага до \(elar.nai.au.kiev.ua\)](#) потреб клієнтів та дотримання їх.

Налагодження системи дає страховику дуже яскраві дії у розвитку управління персоналом страхового бізнесу що призводить до створення для компанії таких чинників:

- універсальність й спеціалізація підрозділів;
- одержання запланованого прибутку;
- охоплення прогнозованої частки ринку;
- ліквідація дублюючих ланок організаційної структури;
- підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення чисельності, підвищення заробітної плати співробітників;
- підвищення ефективності розподілу капіталу. [54]

Ефективність заходів покращення управління персоналом на рисунку 3.3., розкривають суть побудування відкритої системи управління яка стосується кожного співробітника, це дуже важливий критерій для управління тому що використовуючи цю перспективу ми маємо такі наслідки:

- Взаємозв'язок між посадовцями та персоналом;
- Ефективний підбір та розстановка кадрів;
- Розподіл прибутку, та пропозиції або ідеї від співробітників;
- Живі відношення у колективі;
- Активна реалізація цілей та задач.

Висновки до розділу 3

Останній розділ магістерської дипломної роботи показав нам сутність та характеристику заходів управління персоналом страхового бізнесу та не тільки, а будь якої фінансової організації. Які математичні моделі використовуються в управленні персоналом страхової компанії, її характеристика склад персоналу показали які заходи управління підійдуть для збільшення ефективності менеджменту персоналом та фіксація діяльності як фінансової внутрішніх бізнес-процесів, клієнтів, навчання штату співробітників. Однією з основних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних заходів управління працею, тобто заходів, які забезпечують активізацію людського фактора що впливає на будь-яку діяльність у всіх сферах та проаналізувавши цей чинник управління визначає дію для менеджера який хоче створити систему працюючу та ефективну.

Побудовані моделі мотивації персоналу та моделі процесу управління персоналом організації на основі ключових показників ефективності. Використовуючи різні алгоритми, розглянули заходи оптимального управління людьми у організації. Але важливо відзначити, що сфера управління персоналом, а точніше якщо говорити про людину, в сучасній організації вона дуже динамічна, та відрізняється. Ці ситуації пояснюються унікальною природою самої людини як унікального суб'єкта при фіксації суб'єктно-об'єктних граней і визначення високої стохастичності системи управління якісними параметрами підсистеми "персонал - організація". Із цього варто вважати виправданим спроби побудови економіко-математичних моделей систем управління персоналом що створюють нові альтернативи для формалізації, інноваційного розвитку та удосконалення ефективності заходів управління персоналом та оцінка їх високої ефективності це показник свідомості яка допомагає заробляти багато грошей та вдосконалюватися.

ВИСНОВКИ

Дипломна магістерська робота на тему “ Удосконалення систем управління персоналом страхової компанії у сучасних умовах “, розкрила особливості, розуміння, аналізу, фіксації, характеризування систем та заходів управління персоналом страхової компанії, а також оцінці управлінських заходів які застосовуються у системі управлінського складу компанії. У роботі ми бачимо, що всі ці критерії прямо або опосередковано стосуються української страхової компанії “ ВУСО “. Магістерська робота складалась з трьох розділів у першому розділі дипломної роботи розкрито поняття “ Система управління персоналом ”, природа цього поняття та науковці, а також послідовники які показали своє бачення та ідеї у літературі, що по різному відповідає на запитання яке ставиться усіма управлінцями – “ Як мені ефективно керувати моїми людьми? ”. Але як ми бачимо у першому розділі, виникнення системи управління персоналом не може бути без впровадження у систему механізмів, методів та підходів які буде використовувати менеджер, ці чинники розкривають питання управління суб’єкта та об’єкта, управління психологічно-соціального стану особистості та групи людей, ставлення до праці, управлінського складу організації та інше. Фіксація та вивчення цих аспектів є звичайний стан менеджера який визначає впливи на працездатність його підприємства. Великий вплив на розвиток системи менеджменту поклали зарубіжні діячі ідеї та досвід котрих потрібно впроваджувати у свою систему управління.

Другий розділ роботи показує аналіз системи управління персоналом страховика, а також саме персонал та що він собою представляє, на страховому ринку України модернізація системи управління персоналом, а саме людьми та особистістю знаходиться на самому початку свого шляху. Звітність компанії зафіксувала збільшення довгострокових зобов’язань і забезпечення з 2015 року по 2020 рік з 95 597,4 (грн.) на 321 653(грн.), а елементи операційних витрат з 113 863,4(грн.) до 394 98,4(грн.), також у

період з 2015 року по 2020 рік. Результат аналізу господарсько-фінансового стану страхової компанії та його персоналу дав нам розуміння щодо того які професійні здібності у першу чергу потрібні страховику для ефективної діяльності на начальних етапах свого знаходження у непростому секторі Української економіки, результат структурування показників ефективності управління можемо побачити як основу діяльності страховика – укладені договори у період з 2018 по 2020 роки зменшилися на (6,73%), але валова сума премій збільшена на (37,83%) . Аналіз показників діяльності діючих страховиків - членів МТСБУ з обов'язкового страхування цивільно - правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (за внутрішніми договорами) дав на розуміння що компанія збільшила , пріоритетних посад у страховому справі, також збільшена у цей період часу на (28,72%) у порівнянні з 2018 роком, чисельність працівників СК "ВУСО" відділення у місті Запоріжжя у періоді з 2019 по 2021 р.р. збільшилась з 22 людини до 29 людини. Це виконання плану у 2021 році на (107,41 %) , мотиваційний механізм та причини зменшення кількості працівників страховика (кадрова політика) показанні дані у відділенні міста Запоріжжя фіксують незадоволеністю кадрової політики на (45%) – цей показник показує відсутність перспектив зростання співробітника та дає чітку задачу управлінця, щодо спроб зменшення цього показника .

Третій розділ закріпив дослідження напрямами удосконалення системи управління персоналом, а саме заходами оптимізації системи управління персоналом у страховій компанії та їх обґрунтуваннями і оцінці запропонованих заходів які стосуються системи управління персоналом страховика, заходи удосконалення стосуються маркетингових організаційно-технічних фінансово - економічні та управлінські аспекти які формують організацію яка складається з людей, що наповнюють працездатність цих аспектів також адаптовані заходи щодо впливу особистості, а саме працівника та його вмінь які застосуються для збільшення ефективності діяльності кожного підрозділу та кожної людини. Економічні моделі дали

нам розуміння структуризації удосконалення та побудування системи. Але головне це оцінка цих заходів котра показала можливість застосування та навіть збільшення параметрів управління персоналом. Саме у третьому розділі ми змогли зрозуміти як можна використовувати економіко-математичні моделі на прикладі страхової компанії " ВУСО ", модель – " Різниця між виручкою та витратами на всіх клієнтів компанії " фіксує такі показники як – Виручка на клієнтів (1134,8 грн.), Витрати на клієнтів – (670,4 грн.), це по перше є дуже хороший результат діяльності, по друге це є база для розроблення іншого ціноутворення щодо надання послуг страховика та інформування клієнтів, наступна модель це розрахунок квартальної премії яка складає на прикладі компанії що описана у дипломній роботі – (2760 грн.), ця модель також виконує завдання удосконалення системи управління та дає розуміння управлінському складу яка потрібна бути кадрова політика збільшення співробітників та модернізації усіх заходів системи управління. Оцінка запропонованих заходів дозволяє використовувати ці показники при оптимальних значеннях та співвідношеннях витрат та прибутку на початок реалізації даних заходів у системі управління персоналом страхової компанії в Україні, також застосування інноваційних підходів дає страховику нові ідеї, як потрібно застосовувати персонал компанії та який підхід буде найефективніше використовувати управлінець, ця складова дуже важлива для визначення інших показників та розробці моделей, систем або заходів, тому що головний критерій менеджера, це у першу чергу напрям управління.

Складаючи висновок цього дослідження тверезо заявляється про стан системи управління персоналу страхової діяльності на фінансовому ринку України має дуже ширші можливості модернізації та створення інноваційних ідей або впровадження існуючих ідей котрі показали себе дуже добре на зарубіжному ринку страхових послуг. Система повинна бути відкрита для людини яка в неї входить та яка працює на неї, це є основа вільного ринку та вільної економіки яка дає великі можливості як підприємцю, що створює компанію так і для звичайної людини яка хоче розвиватися та працювати.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Запропоновані заходи дозволяють вирішити питання ефективної роботи персоналу страхової компанії, рекомендація управлінцям складається з :

1. Розробка нової кадрової політики завдяки економіко-математичним моделям;
2. Збільшення персоналу компанії, а не тільки окремих підрозділів ;
3. Формування ефективного навчання для менеджерів з продажу страхових послуг;
4. Побудова чіткої структури з оплати праці для співробітників та надання бонусів або премій за виконання плану з продажу страхових послуг ;
5. Реалізація маркетингової компанії яка буде залучати нових клієнтів;
6. Удосконалення заходів управління персоналом з направленням збільшення прибутку та корпоративної культури персоналу компанії ;
7. Впровадження моделей, що використовуючи дані розрахунку різниці між виручкою і витратами та визначення квартальної премії співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Електронний ресурс]. Управління персоналом: суть, функції, методи, досвід.- Режим доступу:
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13483/>- Назва з екрану.
2. [Електронний ресурс]. Управління персоналом в системі менеджменту організацій. - Режим доступу:
https://pidru4niki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personal_om_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy – Назва з екрану.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. / Р.Л. Дафт. — СПб.: Пітер, 2001. — 829 с.
4. [Електронний ресурс]. Діалектична сутність управління. - Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2014/33_2014/40.pdf– Назва з екрану.
5. [Електронний ресурс]. Управління персоналу на підприємстві, М. П. Денисенко. - Режим доступу:
http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf – Назва з екрану.
6. Будякова О. Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. – Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: 2020. 466с.
8. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедорі. Основи менеджменту: 1997. 492 с.
9. [Електронний ресурс]. Сутність управління персоналом підприємства. - Режим доступу: <http://surl.li/escwzr> – Назва з екрану.

- 10.[Електронний ресурс]. Підходи до управління персоналом підприємств.
- Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> – Назва з екрану.
- 11.Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге вид. - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. - 417 с.
- 12.Бабайлов В.К. Менеджмент по методике «2С70»: монографія / В.К. Бабайлов, А.И. Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.
- 13.[Електронний ресурс]. На яких потребах заробити? - Режим доступу: <https://balashov.com.ua/blogs/perevernutaya-piramida.html> – Назва з екрану.
- 14.Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т.2 Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
- 15.Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством» / Л. О. Лігоненко // Економіка і управління. – 2012. – № 3. – С. 61-66. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13.
- 16.[Електронний ресурс]. Управління персоналом як часткова функція менеджменту - Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/47642-12-upravlnnya-personalom-yak-chastkova-funktsya-menedjmentu.html>
17. Дорофєєв В.Д., Шмельова О.М., Шестопал Н.Ю.. Менеджмент: Учеб. посібник. - М.: ИНФРА-М. - 440 с. - (Вища освіта »), 2008. 440 с.
- 18.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с
- 19.[Електронний ресурс]. Управління персоналом організації - Режим доступу: <http://surl.li/ecwqi> – Назва з екрану.

- 20.[Електронний ресурс]. Облікова політика соціального капіталу торговельного підприємства, Section: Economic sciences 2018, Issue 36 - [VPDTU_ek_2018_36_38.pdf](#)
- 21.Шаповал О.А., Іваній А.А., Гальченко А.А. (2018), «Кадрова політика як інструмент персоналу система менеджменту» - Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. №5 (17). С. 149-151.
- 22.Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
- 23.Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
- 24.Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. канд. екон. Наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. Б. Козак ; Херсонський Міжнародний університет бізнесу і права. – Х., 2011. - 245 с. - (Рукопис). Грішнова О. Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті
- 25.Бабайлов В.К. Менеджмент по методике «2С70»: монографія / В.К. Бабайлов, А.И. Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.
- 26.Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146-151.
- 27.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу / Ю.І. Палеха. – К.: Ліра-К, 2010. – 336 с.
- 28.Домінік Р. Управління / Р. Домінік, С. Даніель; пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
- 29.Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с

30. Мескон М. Х., Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1998. – 800 с. - <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>– Назва з екрану.
31. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014.– Вип. 24.4. – С. 389-397.
32. [Електронний ресурс]. Загальні організаційні моделі управління персоналом - Режим доступу: <http://um.co.ua/4/4-18/4-183102.html>– Назва з екрану.
33. [Електронний ресурс] . Страхова компанія ВУСО - Режим доступу: <https://vuso.ua/ru/kompaniya/otchety-i-licenzii.html>– Назва з екрану.
34. [Електронний ресурс]. Показники діяльності від МТСБУ - Режим доступу: <https://mtsbu.ua/ua/statistics/Indicatorsofinsurers/>– Назва з екрану.
35. [Електронний ресурс]. Детальна інформація ПРАТ СК ВУСО - Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/prat-sk-vuso-31650052>– Назва з екрану.
36. [Електронний ресурс]. Стешенко О. Д. Страховий менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 50 с. - Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>– Назва з екрану.
37. [Електронний ресурс]. Управлінські кадрові дії страхової компанії- Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/2.pdf– Назва з екрану.
38. [Електронний ресурс]. Кодекс законів про працю України - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>– Назва з екрану.
39. [Електронний ресурс]. Посадові інструкції - Режим доступу: https://jobs.ua/job_description– Назва з екрану.

40. Сокиринська І. Г. Журавльова Т.О. , Аберніхіна І.Г. С 89 Страховий менеджмент. Навчальний посібник./ І.Г.Сокиринська, Т.О.Журавльова, І.Г.Аберніхіна – Дніпропетровськ: Пороги, 2016.
- 41.[Електронний ресурс]. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці - Режим доступу: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_43_30.pdf– Назва з екрану.
- 42.[Електронний ресурс]. Основні напрямки організації стратегічного управління в страхових компаніях - Режим доступу: http://eip.org.ua/docs/EP_04_4_49_uk.pdf– Назва з екрану.
43. Доровської О. Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2004., №3 (31). – С. 83 – 85
44. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / Клочков А. К. — М. : Эксмо, 2010. — 160 с.
45. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник: /Л.В. Мазник, Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.М. Олійниченко. [Заг. редакцією Л.В. Мазник]. – К. : Кафедра, 2019. – 290 с. Режим доступу <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/29907/1/posibnuk.pdf>
- 46.[Електронний ресурс]. Моделювання мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності. Режим доступу - <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5036>– Назва з екрану.
47. Наукова стаття. Економіко-математичне моделювання процесів управління персоналу сучасної організації: теоретичні та прикладні аспекти. Режим доступу - http://sisupr.mrsu.ru/wpcontent/uploads/2015/02/9.3_Presniakov.pdf– Назва з екрану.
48. Степанов В. И. Экономико-математическое моделирование / В. И. Степанов –М.: Академия, 2009. – 112с.

- 49.Наукова стаття. Економіко-математичне моделювання процесів управління персоналу сучасної організації: теоретичні та прикладні аспекти. Режим доступу - http://sisupr.mrsu.ru/wpcontent/uploads/2015/02/9.3_Presniakov.pdf – Назва з екрану.
- 50.Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
- 51.[Електронний ресурс].Страховий менеджмент - Опорний конспект лекцій, Н. О. Шишпанова. Миколаїв 2017.Режим доступу - https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2199/1/Shyshpanova_Strakhovyy_menedzhment.pdf– Назва з екрану.
- 52.[Електронний ресурс].Буряк П. Ю. Фінансове планування забезпечення фінансової безпеки на підприємствах / П. Ю. Буряк, Л. Д. Чалапко (Калник) // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9-1. – 3. – С. 112 – 115. – Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/132.pdf – Назва з екрану.
- 53.Фінансова безпека підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 123 с. ISBN 978-966-676-801-1
- 54.[Електронний ресурс].Фінансове управління страховою компанією,Бридун Євгеній Володимирович - Режим доступу : https://prestigeic.com.ua/storage/other/2008_2fnansove_upravlnnya_strahovoyu_kompanyu.pdf– Назва з екрану.
- 55.Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / [Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. и др.] ; под ред. Н.И. Архиповой. – М. : ПРИОР, 2002. – 384 с. – Назва з екрану.
- 56.Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. ; 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

57. [Электронный ресурс]. Explore the relationship between human resource management practices and the consequences for emotional labor of insurance agents in the Jordanian insurance industry - Asaad Ahmad abdelqader Alsakarneh - Режим доступа : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1445407>
58. [Электронный ресурс]. The Digital Transformation of Labor Automation, the Gig Economy and Welfare - Anthony Larsson and Robin Teigland - Режим доступа : [https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23634/9780367330705_text%20\(1\).pdf?sequence=1](https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23634/9780367330705_text%20(1).pdf?sequence=1)
59. [Электронный ресурс]. Smart HR Management Systems for Insurance Companies. - Режим доступа : <https://www.intellectsoft.net/blog/hr-management-systems-for-insurance/>

ДОДАТКИ

Стаття 17. Правила страхування

Правила страхування розробляються страховиком для кожного виду страхування окремо. {Частина перша статті 17 в редакції Закону № 1909-ІХ від 18.11.2021} Правила страхування повинні містити: предмет договору страхування; {Абзац другий частини другої статті 17 в редакції Закону № 997-V від 27.04.2007} порядок визначення розмірів страхових сум та (або) розмірів страхових виплат; страхові ризики; виключення із страхових випадків і обмеження страхування; строк та місце дії договору страхування; порядок укладення договору страхування; права та обов'язки сторін; дії страхувальника у разі настання страхового випадку; перелік документів, що підтверджують настання страхового випадку та розмір збитків; порядок і умови здійснення страхових виплат; строк прийняття рішення про здійснення або відмову в здійсненні страхових виплат; причини відмови у страховій виплаті або виплаті страхового відшкодування; умови припинення договору страхування; порядок вирішення спорів; страхові тарифи за договорами страхування іншими, ніж договори страхування життя; страхові тарифи та методику їх розрахунку за договорами страхування життя; особливі умови. {Частиною третьою статті 17 виключено на підставі Закону № 1909-ІХ від 18.11.2021} {Частиною четвертою статті 17 виключено на підставі Закону № 1909-ІХ від 18.11.2021}

Стаття 3. Страхувальники

Страхувальниками визнаються юридичні особи, фізичні особи - підприємці та дієздатні фізичні особи, які уклали із страховиками договори страхування або є страхувальниками відповідно до законодавства України. {Частина перша статті 3 в редакції Закону № 1601-ІХ від 01.07.2021} Страхувальники можуть укладати із страховиками договори про страхування третіх осіб (застрахованих осіб) лише за їх згодою, крім випадків, передбачених чинним законодавством. Застраховані особи можуть набувати прав і обов'язків страхувальника згідно з договором страхування. Страхувальники мають

право при укладанні договорів особистого страхування призначати за згодою застрахованої особи фізичних осіб або юридичних осіб (вигодонабувачів) для отримання страхових виплат, а також замінювати їх до настання страхового випадку, якщо інше не передбачено договором страхування. Страхувальники мають право при укладанні договорів страхування інших, ніж договори особистого страхування, призначати фізичних осіб або юридичних осіб (вигодонабувачів), які можуть зазнати збитків у результаті настання страхового випадку, для отримання страхового відшкодування, а також замінювати їх до настання страхового випадку, якщо інше не передбачено договором страхування. {Частина п'яту статті 3 виключено на підставі Закону № 1110-V від 31.05.2007}

Стаття 22. Загальні вимоги до системи управління страховика

1. Страховик зобов'язаний мати ефективну систему управління, організовану з урахуванням розміру, особливостей діяльності страховика, його плану діяльності, характеру та обсягів страхових послуг, які він надає, профілю ризику, значимості страховика та діяльності фінансової групи, до якої він входить.
2. Система управління страховика повинна відповідати вимогам щодо:
 - 1) прозорості організаційної структури з чітким розподілом обов'язків та повноважень органів управління та контролю;
 - 2) ефективності системи внутрішнього контролю (сукупність заходів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс), внутрішнього аудиту та актуарної функції) відповідно до вимог цього Закону, у тому числі у разі передачі таких функцій на аутсорсинг;
 - 3) належного рівня системи стримувань та противаг;
 - 4) забезпечення колективної придатності колегіальних органів управління страховика (наглядової ради та виконавчого органу);
 - 5) відповідності керівників страховика та інших осіб, визначених цим Законом, кваліфікаційним вимогам;
 - 6) високого рівня корпоративної культури.

3. Регулятор визначає вимоги до системи управління страховика та здійснює контроль за їх дотриманням у порядку, визначеному нормативно-правовими актами Регулятора.

4. Вимоги до системи внутрішнього контролю страховика, системи управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс), внутрішнього аудиту та актуарної функції встановлюються нормативно-правовими актами Регулятора.

5. Наглядова рада страховика створює постійно діючі підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту і забезпечує незалежне виконання ними функцій шляхом:

1) підпорядкування підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту наглядовій раді страховика;

2) звітування підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту перед наглядовою радою страховика;

3) організаційного та функціонального відокремлення підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту від інших підрозділів (керівників підрозділів).

6. Страховик, який не є значимим, має право не утворювати окремі підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту, поклавши їхні функції відповідно на головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та головного внутрішнього аудитора. У випадках, передбачених абзацом першим цієї частини, дія положень цього Закону щодо підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту поширюється відповідно на головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та головного внутрішнього аудитора.

7. Страховик, який не є значимим, у встановленому нормативно-правовими актами Регулятора порядку має право покласти на одну особу виконання обов'язків головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та відповідального актуарія.

8. Головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, головний внутрішній аудитор, відповідальний актуарій зобов'язані відповідати кваліфікаційним та іншим вимогам, установленим нормативно-правовими актами Регулятора. Головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, головний внутрішній аудитор, відповідальний актуарій вступають на посаду після погодження їх кандидатур Регулятором у визначеному нормативно-правовими актами Регулятора порядку. Регулятор має право вимагати заміни головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, головного внутрішнього аудитора, відповідального актуарія, якщо така особа не відповідає кваліфікаційним вимогам та/або не забезпечує належного виконання своїх посадових обов'язків, що призвело до порушення вимог законодавства України. Страховик зобов'язаний вжити заходів для припинення повноважень такого головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, головного внутрішнього аудитора, відповідального актуарія, а також забезпечити обрання/призначення іншої особи на відповідну посаду, якщо така вимога передбачена законодавством. Страховик зобов'язаний повідомити Регулятора про звільнення головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, головного внутрішнього аудитора, відповідального актуарія та підстави звільнення протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення.

9. Головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, головний внутрішній аудитор, відповідальний актуарій мають право на ознайомлення з усією документацією страховика та діяльністю будь-якого підрозділу страховика, а також вимагати письмових пояснень від керівників та інших працівників страховика з питань, що належать до їхньої компетенції.

10. Страховик зобов'язаний на постійній основі забезпечувати ефективність своєї системи управління з урахуванням вимог, встановлених цим Законом та нормативно-правовими актами Регулятора.

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	388198	421369
Чисті зароблені страхові премії	2010	388198	421369
Премії підписані, валова сума	2011	724926	499563
Премії, передані у перестраховання	2012	316507	98257
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-62245	-14038
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	42024	6025
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7903	7240
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	197436	158823
Валовий:			
прибуток	2090	182859	255306
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-23007	-19512
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-23007	-19512
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	12677	8988

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	41614	42861
Витрати на збут	2150	115313	175298
Інші операційні витрати	2180	11229	9237
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4373	17386
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	300
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	21515	5298
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	276	460
Втрати від участі в капіталі	2255		10000
Інші витрати	2270	5745	1373
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	19867	11151
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19459	14515
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	408	0
збиток	2355		3364
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	408	-3364
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2144	6875
Витрати на оплату праці	2505	17330	14754
Відрахування на соціальні заходи	2510	3481	3301
Амортизація	2515	3420	2974
Інші операційні витрати	2520	141780	199492
Разом	2550	168155	227396
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	605971	388198
Чисті зароблені страхові премії	2010	605971	388198
Премії підписані, валова сума	2011	1021547	724926
Премії, передані у перестраховування	2012	357910	316507
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-103568	62245
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	45902	42024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12647	7903
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	294653	197436
Валовий:			
прибуток	2090	298671	182859
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-16232	-23007
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-13759	-23007
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-2473	0
Інші операційні доходи	2120	24695	12677
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	55404	41614
Витрати на збут	2150	203331	115313
Інші операційні витрати	2180	24986	11229
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	23413	4373
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	53917	21515
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1845	276
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	764	5744
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	74721	19868
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36953	19459
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	37768	409
збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	37768	409
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2566	2144
Витрати на оплату праці	2505	25986	17330
Відрахування на соціальні заходи	2510	5192	3481
Амортизація	2515	10373	3420
Інші операційні витрати	2520	239605	141780
Разом	2550	283722	168155
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	927059	605971
Чисті зароблені страхові премії	2010	927 059	605 971
Премії підписані, валова сума	2011	1162346	1021547
Премії, передані у перестраховання	2012	213458	357910
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	(34 791)	103 568
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(56 620)	45902
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13571	12647
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	391108	294653
Валовий:			
прибуток	2090	522380	298671
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	1551	(16 232)
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(13 486)	(13 759)
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	15037	(2 473)
Інші операційні доходи	2120	70772	24695
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	63168	55404
Витрати на збут	2150	306417	203331
Інші операційні витрати	2180	25399	24986
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	199719	23413
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	33914	53917
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	863	1845
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	3711	764
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	229059	74721
збиток	2295	0	0

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(61 181)	(36 953)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	167878	37768
збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	167878	37768
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2933	2566
Витрати на оплату праці	2505	25318	25986
Відрахування на соціальні заходи	2510	6417	5192
Амортизація	2515	9369	10373
Інші операційні витрати	2520	350947	239605
Разом	2550	394984	283722
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1452357	927059
Чисті зароблені страхові премії	2010	1 452 357	927 059
Премії підписані, валова сума	2011	1719053	1162346
Премії, передані у перестраховання	2012	242536	213458
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	59 138	(34 791)
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	34 978	(56 620)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29469	13571
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	607057	391108
Валовий:			
прибуток	2090	815831	522380
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(23 236)	1551
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(13 259)	(13 486)
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(9 977)	15037
Інші операційні доходи	2120	228165	70772
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	110080	63168
Витрати на збут	2150	763991	306417
Інші операційні витрати	2180	40951	25399
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	105 738	199719
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	36381	33914
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1207	863
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	954	3711
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	139958	229059
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(75 636)	(61 181)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	64322	167878
збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	64322	167878
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	3743	2933
Витрати на оплату праці	2505	56055	25318
Відрахування на соціальні заходи	2510	11450	6417
Амортизація	2515	15571	9369
Інші операційні витрати	2520	828203	350947
Разом	2550	915022	394984
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Останні 3 роки Товариство зберігає динаміку збільшення надходження страхових платежів:

Період	Надходження, грн.	Темпи зростання, %
2019	1,021 млрд.	40,8%
2020	1,162 млрд.	13,8%
2021	1,719 млрд.	47,9%

За результатами роботи у 2021 році Товариство збільшило обсяги продажів страхових продуктів на 47,9 % до 1,719 млрд. грн., що на 557 млн. більше, ніж за аналогічний період 2020 року.

Обсяг страхових виплат у 2021 році на 55,2 % перевищує аналогічний показник 2020 року і складає 607,057 млн. грн.

Товариство орієнтується на роботу з фізичними особами, у 2021 році показники діяльності премій/виплат за цим показником склали:

Споживачі премій и виплати	Премії тис.грн.	Виплати тис.грн.
Фізичні особи	1186,507	464,310
Юридичні особи	532,546	142,747

11. Грошові кошти

Грошові кошти та їх еквіваленти в розрізі валют представлені наступним чином:

Найменування показника	на 31.12.2020	на 31.12.2019
Грошові кошти на поточних рахунках в банку	24249	44419
<i>в т.ч. в валюті</i>	<i>3554</i>	<i>600</i>
Грошові кошти на депозитних рахунках в банку	233970	228233
<i>в т.ч. в валюті</i>	<i>176800</i>	<i>87146</i>
Каса	5	30
Грошові кошти в дорозі	104	349
РАЗОМ	258328	273031

Нижче у таблиці подано зведену інформацію щодо грошових коштів, розміщених на рахунках в банках за кредитною якістю на основі рейтингів за національною шкалою, наданих рейтинговими агентствами Standard and Poor's, Moody's, Fitch, Кредит-Рейтинг, ІВІ-Рейтинг, Експерт-Рейтинг:

Рейтинг банківської установи за інвестиційним рівнем	на 31.12.2020	на 31.12.2019
рейтинг uaA- та вище	258 219	272 652
рейтинг uaBBB- та вище	0	0
без рейтингу	0	0
	258 219	272 652

Грошові кошти та їх еквіваленти не мають забезпечення.

Додаток Г

За основними страховими продуктами Товариства (в т.ч. які об'єднують страхові ризики за видами страхування) розподіл «портфелю» виглядає наступним чином:

Вид страхування	2020	2021
Добровільне страхування наземного транспорту	26,61%	26,59%
Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів	17,33%	14,23%
Страхування медичних витрат	15,06%	15,57%
Добровільне медичне страхування	6,73%	5,51%
Добровільне страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів	1,21%	1,25%
Добровільне страхування від нещасних випадків	1,77%	2,49%
Добровільне страхування вантажів та багажу	0,37%	0,27%
Інші страхові продукти	30,92%	34,09%