

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПТБД-21 (ст)
Спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Дмитроняк Олександра Миколаївна

Керівник
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Пилипів Надія Іванівна

Рецензент
д.е.н., професор, завідувач кафедри
фінансів
Левандівський Омелян Тарасович

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет економічний

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

Освітній рівень перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

(підпис)

проф Пилипів Н.І.

(прізвище, ініціали)

“30” листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дмитроняк Олександрі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії»

керівник роботи

Пилипів Надія Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені протоколом вченої ради економічного факультету № 7 від 25.10.2023 р.

уточнено тему і призначено рецензентів протоколом вченої ради економічного факультету № 3 від 20.05.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи за 10 днів до захисту.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, відкриті дані, інформація з інтернет-ресурсів, офіційних сайтів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- описати теоретичні основи дослідження ролі мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії;

- проаналізувати стан мотивації та стимулювання роботи персоналу на АТ «СГ «ТАС» для забезпечення стабільності її функціонування;

- розробити систему вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування АТ «СГ «ТАС»;

- розглянути основні аспекти охорони праці на АТ «СГ «ТАС».

5. Перелік графічного матеріалу
таблиці, рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 2	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 3	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		
Розділ 4	Пилипів Н.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки		

7. Дата видачі завдання 30.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи; складання списку літератури за останні п'ять років	до 08 грудня 2023 р.	
2.	Складання плану кваліфікаційної роботи	до 22 грудня 2023 р.	
3.	Надання плану кваліфікаційної роботи та списку джерел інформації для погодження керівнику	до 12 січня 2024 р.	
4.	Написання першого розділу	до 09 лютого 2024 р.	
5.	Написання другого розділу	до 08 березня 2024 р.	
6.	Написання третього розділу	до 05 квітня 2024 р.	
7.	Написання четвертого розділу	до 03 травня 2024 р.	
8.	Написання вступу, висновків	до 17 травня 2024 р.	
9.	Попередній захист матеріалів роботи на засіданні кафедри	до 16 травня 2024 р.	
10.	Виправлення зауважень консультантів роботи	до 23 травня 2024 р.	
11.	Передача електронних версій кваліфікаційних робіт на оцінку рівня унікальності, отримання відгуку керівника та рецензента	за 20 днів до захисту	
12.	Подача кваліфікаційної роботи на кафедру	за 10 днів до захисту	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи	Відповідно до розкладу роботи ЕК	

Студентка _____

Дмитроняк О.М.

Керівник роботи _____

Пилипів Н.І.

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

ВІДГУК

*Наукового керівника, професора, доктора економічних наук
Пилипів Надії Іванівни
на кваліфікаційну роботу студента 2-го курсу групи ПТБД -21ст.
Дмитроняк Олександри Миколаївни
на тему: «Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні
стабільності функціонування страхової компанії»*

Актуальність теми. Мотивований персонал є ключовим фактором для ефективної роботи компанії, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, зниження плинності кадрів та впровадження інновацій. У сучасних умовах високої конкуренції та зростаючих вимог до якості послуг, правильна система мотивації сприяє стабільності та розвитку страхової компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність і економічну стійкість.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз впливу різних методів мотивації та стимулювання на продуктивність праці співробітників страхової компанії, визначення ключових факторів, що сприяють підвищенню їхньої ефективності та лояльності, а також розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних мотиваційних стратегій для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження вибрано страхову компанію АТ «СГ «ТАС» (м. Івано-Франківськ).

У першому розділі «Теоретичні основи дослідження ролі мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії» досліджується сутність мотивації та стимулювання, їх роль у підприємницькій діяльності, а також фактори, що впливають на забезпечення стабільності страхової компанії.

У другому розділі «Аналіз стану мотивації та стимулювання роботи персоналу на АТ «СГ «ТАС» для забезпечення стабільності її функціонування» охарактеризовано поточний стан мотиваційних та стимулюючих програм, оцінено їх ефективність, виявлено переваги та недоліки діючої системи мотивації працівників, а також проаналізовано вплив цих програм на стабільність роботи компанії.

У третьому розділі «Вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування АТ «СГ «ТАС» містяться конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання. Автор пропонує впровадження нових методів мотивації, зокрема, матеріальних і нематеріальних стимулів, а також підкреслює важливість розвитку корпоративної культури. Запропоновані заходи є реалістичними та обґрунтованими, однак їх ефективність потребує подальшого емпіричного підтвердження.

У четвертому розділі «Охорона праці» було розглянуто важливі аспекти забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Дотримання норм та стандартів охорони праці сприяє зниженню виробничих ризиків та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації та стимулювання в страховій компанії. Це може сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної стабільності компанії.

Реалізація результатів дослідження: Результати дослідження можуть бути використані керівництвом АТ «СГ «ТАС» для вдосконалення мотиваційної політики та впровадження нових методів стимулювання працівників, що забезпечить стабільність та розвиток компанії.

Недоліки: До недоліків роботи можна віднести недостатню увагу до порівняння системи мотивації та стимулювання в різних страхових компаніях, що могло б дати більш комплексне уявлення про ефективність запропонованих

заходів. Також варто було б детальніше розглянути можливі перешкоди при впровадженні інноваційних підходів.

Загальний висновок: Кваліфікаційна робота Дмитроняк Олександр Миколаївни на тему «Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії» є добре структурованою, змістовною та актуальною. Автор продемонстрував глибоке розуміння теми та вміння застосовувати теоретичні знання на практиці. Робота має як наукову новизну, так і практичну цінність, що свідчить про високий рівень виконання. Робота за змістом та оформленням відповідає вимогам МОН України, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Оцінка: заслуговує оцінки “відмінно”.

Загальна оцінка кваліфікаційної роботи та висновки щодо рекомендації до захисту в ЕК.

Науковий керівник д.е.н., професор Пилипів Н.І.

(посада, місце роботи)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

“ _____ ” _____ 20 _____ р

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

РЕЦЕНЗІЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

бакалавра *другого* курсу групи ПТБД-21(ст)

Дмитроняк Олександр Миколаївни

на тему: *«Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії»*

У сучасних умовах ринку система мотивації є ключовим фактором стабільності та успішності компанії. Ефективна мотивація та стимулювання персоналу є ключовими чинниками для підтримання високого рівня продуктивності, зниження плинності кадрів і підвищення лояльності працівників. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню стабільної роботи компанії, покращенню її репутації та підвищенню конкурентоспроможності. Актуальність даної теми обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку страхових послуг та необхідністю адаптації до швидких змін економічних умов.

У науковому дослідженні автор дослідив вплив мотивації та стимулювання персоналу на стабільність роботи страхової компанії. Розглянуто теоретичні підходи та проведено опитування працівників. Встановлено, що ефективна мотиваційна система знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність. Автор запропонував рекомендації щодо вдосконалення мотивації для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація поданих пропозицій та рекомендацій дозволить поліпшити процес мотивації та стимулювання працівників з метою підвищення продуктивності та забезпечення стабільного функціонування компанії. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність страхової компанії.

Щодо недоліків, то слід відмітити, що у роботі в відсутні посилання на іноземні літературні джерела.

Кваліфікаційна робота Дмитроняк Олександр Миколаївни на тему: «Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії» в цілому виконана відповідно до вимог МОН України до цього типу наукових робіт, заслуговує на позитивну оцінку, а її авторка – на присвоєння кваліфікації бакалавра з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Д.е.н., проф., завідувач
кафедри фінансів

О.Т. Левандівський

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Економічний зміст понять «мотивація» та «стимулювання персоналу».....	6
1.2. Роль мотивації та стимулювання персоналу у підприємницькій діяльності.....	11
1.3. Фактори, що впливають на забезпечення стабільності страхової компанії.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «СГ «ТАС»» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	25
2.1. Характеристика діяльності страхової компанії.....	25
2.2. Аналіз мотивації персоналу страхової компанії.....	33
2.3. Аналіз діючої системи стимулювання праці персоналу страхової компанії.....	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «СГ «ТАС»».....	51
3.1. Перешкоди та можливості удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії.....	51
3.2. Інноваційні підходи до удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії.....	65
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	74
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції на ринку страхових послуг питання стабільного функціонування компаній набуває особливої важливості. Одним з ключових факторів, що визначає успіх будь-якої організації, є її персонал, його професійна компетентність, лояльність та мотивація до праці. Ефективна система мотивації та стимулювання працівників сприяє підвищенню їхньої продуктивності, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню загальної стабільності організації.

Сьогодні мотивація та стимулювання персоналу стали одними з ключових інструментів управління, що дозволяють забезпечити високу продуктивність праці, підвищити задоволеність працівників, знизити плинність кадрів та досягти стратегічних цілей підприємства. Успішні компанії розуміють, що інвестиції у розвиток мотиваційних програм окупаються у вигляді підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності на ринку.

Це особливо актуально для страхових компаній, таких як АТ «СГ«ТАС», яка утримує та й надалі прагне отримувати лідируючі позиції на ринку.

Стабільність у функціонуванні страхової компанії є ключовим елементом для її успішності та конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті мотивація та стимулювання персоналу виявляються невід'ємною складовою стратегії управління, спрямованою на досягнення стабільності та ефективності діяльності компанії.

Мотивований персонал – це не лише продуктивний, але й згуртований колектив, здатний працювати в напрямку спільної мети. У страховій сфері, де професійні ризики та стресові ситуації можуть бути загостреними, важливо створити мотивуюче середовище, що сприяє розвитку та самореалізації працівників.

Стимулювання персоналу включає в себе різноманітні методи, такі як фінансові бонуси, премії, можливості професійного зростання тощо. Ці заходи не лише підвищують мотивацію працівників, але й стимулюють їх досягати високих

результатів у своїй роботі. Заключення Мотивація та стимулювання персоналу є важливими факторами в забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії. Ефективне управління персоналом, спрямоване на підтримку мотивації та стимулювання, допомагає зберегти конкурентні переваги на ринку та забезпечити успішний розвиток компанії в умовах постійних змін.

Питання мотивації та стимулювання персоналу досліджувалося багатьма науковцями, серед яких особливе місце займають роботи Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. МакГрегора, В. Врума, Д. МакКлелланд, Ф. Тейлора, Е. Толмена, Дж.Б. Уотсона, Х. Хекхаузена та ін.

Вітчизняні вчені, такі як В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів, О. Виханський, В. Т. Шевченко, також внесли значний вклад у розвиток теорії мотивації та стимулювання праці. Їхні роботи є фундаментом для розуміння процесів, які відбуваються в організаціях, та розробки ефективних методик управління персоналом.

Об'єктом дослідження є страхова компанія АТ «СГ «ТАС» (приватне), яка успішно функціонує на ринку страхування вже протягом пів століття.

Предметом дослідження є система мотивації та стимулювання персоналу страхової компанії «ТАС» і її вплив на стабільність та успішність компанії на ринку страхування..

Метою роботи є аналіз ролі мотивації та стимулювання персоналу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі будуть виконані наступні завдання:

- обґрунтувати економічний зміст понять «мотивація» та «стимулювання персоналу»;
- вивчити роль мотивації та стимулювання персоналу у підприємницькій діяльності;
- визначити фактори, що впливають на забезпечення стабільності страхової компанії;

- проаналізувати характеристику діяльності страхової компанії;
- розглянути аналіз мотивації персоналу страхової компанії;
- дослідити аналіз діючої системи стимулювання праці персоналу страхової компанії;
- виявити перешкоди та можливості удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії;
- визначити інноваційні підходи до удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії;
- проаналізувати особливості організації охорони праці на підприємстві.

Дослідження цих питань є надзвичайно важливим для розробки практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню рівня мотивації та стимулювання персоналу, а також забезпеченню стабільного та успішного функціонування страхової компанії в умовах сучасного ринку.

Для досягнення мети дослідження використовувались такі **методи**: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, опитування та анкетування працівників страхових компаній, статистичні методи для оцінки ефективності мотиваційних програм.

У рамках цього дослідження буде проаналізовано вплив системи мотивації та стимулювання на результативність роботи персоналу «СГ «ТАС». Дослідження також передбачає вивчення існуючих методів та стратегій мотивації персоналу в страховій сфері, а також розробку рекомендацій щодо їх вдосконалення та впровадження в практику управління компанією.

Таким чином, дана робота спрямована на всебічне вивчення ролі мотивації та стимулювання персоналу у забезпеченні стабільності функціонування страхової компанії, що є надзвичайно важливим для забезпечення її успішного функціонування та розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Економічний зміст понять «мотивація» та «стимулювання персоналу»

На сьогоднішній день успішність будь-якого підприємства залежить від уваги, яку воно приділяє своєму персоналу. Це створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і всієї організації. Управління персоналом неможливе без розуміння процесу мотивації та стимулювання. Кожен працівник має свої власні мотиви та стимули, що спонукають його до виконання завдань. Це означає, що важливо вивчити їх, провести всебічний аналіз потреб та мотивів людини, що допомагає забезпечити ефективну мотивацію і стимулювання персоналу [39, с. 80].

Термін «мотивація» походить із латинського слова «movere», що означає «рухати» або «спонукання до дії». Тому, у загальному розумінні, мотивація — це сукупність факторів, що підштовхують людину до виконання певних дій.

З точки зору людської поведінки, це процес свідомого вибору тих чи інших дій, що визначається впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. У контексті управління, мотивація є функцією керівництва, яка спрямована на формування у працівників стимулів до праці, а також на вплив на них з метою зміни їх ціннісних орієнтацій та інтересів для розвитку їх трудового потенціалу.

Вперше термін «мотивація» ввів німецьким філософом А. Шопенгауер і пізніше він поширився для пояснення причин людської поведінки [2, с. 488].

Дослідження підтвердило, що існує безліч різних визначень поняття мотивації, які розглядають його з різних точок зору та висвітлюють її сутність з різних аспектів (див. табл. 1.1.).

Визначення поняття «мотивація» в розумінні вчених та економічних аспектах

Артеменко Л.	Мотивація - це сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним .
Бізнес словник	Мотивація – це внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності.
Булатов А.	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання.
Енциклопедія трудового права	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності.
І. Артим	Мотивація – це матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов’язків.
Куліков Г.Т.	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей
Малий економічний гlossарій	Мотивація – це позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації.
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
Мочерний С.В.	Мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі.
Озірська С.	Мотивація - це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.
Райзберг Б., Лозовский Л.	Мотивація – це зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки.
Стародубцева Є.	Мотивація – це процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації.
Ю. Глушак А. Ліпінцев	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.

**Джерело: складено на основі: [2, с. 489], [19], [44].*

Функція мотивації полягає в тому, щоб керувати персоналом через спільність, взаємодіючи з лідерами. Головна мета - досягти кожного працівника таким чином, щоб він розумів свою роль, знайшов своє місце і працював з найбільшою продуктивністю, враховуючи власні цілі та цілі команди [11, с. 227].

Дійсно, розуміння сутності мотивації вимагає огляду основних психологічних теорій, які були проаналізовані вченими. Одна з найвідоміших - теорія мотивації А. Маслоу, відома як «Піраміда потреб», яка визначає п'ять рівнів потреб, починаючи з фізіологічних і закінчуючи самореалізацією (див. Рис. 1.1). Ця теорія показує, що мотивація розвивається поетапно від нижчих до вищих рівнів, залежно від того, які потреби найбільш актуальні на даний момент.

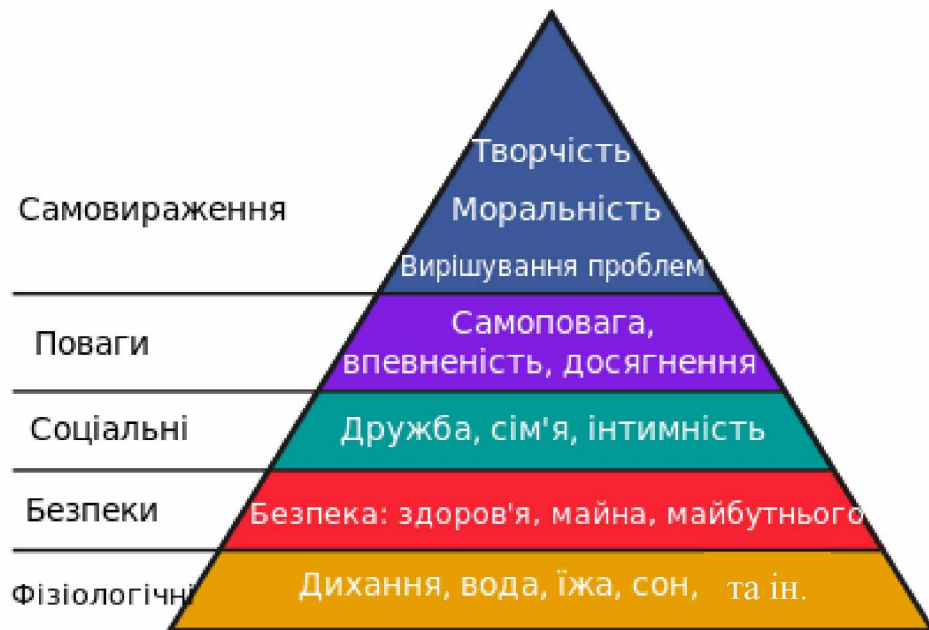


Рис. 1.1. «Піраміда потреб» Абрагама Маслоу [29]

Інша відома теорія - теорія очікування, розроблена В. Врумом. Згідно з нею, мотивація визначається нашими очікуваннями щодо результатів наших дій. Якщо ми очікуємо позитивні результати, то мотивація зростає, і ми стараємося досягти цих результатів. Навпаки, якщо очікуються негативні результати, мотивація знижується [29].

Існують також інші теорії та підходи, які розглядають мотивацію і намагаються пояснити, що підштовхує нас до дій, наприклад: Теорії «Х» та «Y» Мак-Грегора; Теорія Альдерфера; Теорія набутих потреб Мак-Клелланда; Теорія двох факторів Герцберга; Теорія Л. Портера – Е. Лоулера та інші [11, с. 228-231]. Важливо пам'ятати, що мотивація є індивідуальною, і те, що мотивує одну людину, може не працювати для іншої.

Базуючись на визначенні мотивації, як сукупності факторів, які підштовхують особу до дії і визначають її напрямок, включає наступні основні складові: мотиви, потреби та інтереси; стимули; та ситуативні фактори (див. рис.1.2.) [27, с. 11].

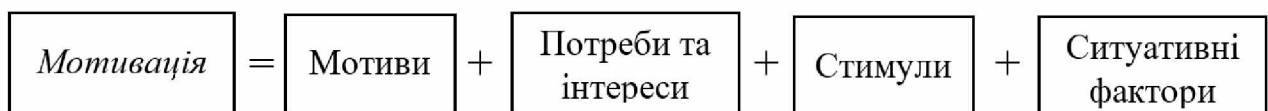


Рис. 1.2. Основні складові мотивації

Мотивація людини постійно еволюціонує, оскільки вона визначається не лише стійкими мотивами особистості, але й іншими змінними факторами.

Мотивація та стимулювання як методи управління працею мають протилежні напрямки: перший спрямований на зміну існуючого стану, другий — на його підтримку. Однак вони взаємодоповнюють один одного.

Стимулювання - це засіб, за допомогою якого досягається мотивація.

Стимул - це причина або поштовх, який спонукає до дії або викликає зацікавленість у виконанні певної дії. Це можуть бути предмети, обіцянки або інші речі, які пропонуються людині як компенсація за її дії. Слово «стимул» походить від латинського слова «stimulus», що означало гостру палицю, якою підштовхували тварин [33].

Тому, коли ми говоримо про стимулювання, ми маємо на увазі не внутрішні мотиви людини, які підштовхують її до певних дій, а зовнішні чинники, що впливають на неї і стимулюють до конкретних дій.

Стимулювання персоналу - це заходи та стратегії, спрямовані на активізацію, підвищення мотивації та покращення продуктивності праці співробітників у певній організації.

Основна мета стимулювання полягає в тому, щоб не лише спонукати людину працювати, а й зацікавити її працювати краще та продуктивніше, ніж це передбачають тільки трудові відносини.

Існують різні підходи до визначення терміну «стимулювання праці», проаналізуємо його зміст як одного з ключових понять теоретичних та методологічних аспектів. Тож розглянемо декілька визначень, які запропонували різні фахівці.

Наприклад, у своїй роботі Бурина А. В. та Бурина Н. С. під терміном «стимулювання праці» розуміють, перш за все, зовнішню спонуку, яка є складовою трудової ситуації і впливає на поведінку людини у сфері праці, а також розглядають його як матеріальну оболонку мотивації персоналу [38, с. 92].

Колот А.М. і Леонтьев А.Н. розглядають «стимулювання» як вплив на людину, що відбувається не через особисті якості, а за допомогою зовнішніх

факторів, таких як блага та стимули, які спонукають працівника до потрібної поведінки. Авчиренко Л.К. і Матрусова Т.Н. тлумачать це як процес впливу на людину шляхом надання їй бажаного зовнішнього об'єкту або дії, який спонукає її до необхідних для компанії дій.

Поняття «стимулювання праці працівників» охоплює всі різновиди методів, що застосовуються в управлінні для мотивації персоналу, включаючи нагороди, вплив та різноманітні матеріальні, психологічні та адміністративні підходи. Адміністративні методи включають в себе видачу розпоряджень, призначення завдань тощо. За матеріальними методами передбачається мотивація за допомогою матеріальних заохочень, які можуть бути як безпосередніми (премії, заробітна плата і т.д.), так і опосередкованими (податки, ціни, кредити) [15].

Отже, відмінною особливістю стимулювання праці є його опосередкована дія, на відміну від інших факторів трудової ситуації, таких як накази, вказівки, цінності і норми, які прямо впливають на працівника. Система мотивації та заохочень у праці має базуватися на певній нормативно-правовій основі. Працівник повинен бути обізнаний з вимогами, що ставляться перед ним, з обіцяною винагородою за їх виконання і можливими санкціями у разі невиконання. Ефективність стимулювання праці залежить від того, чи вміють органи управління досягати і підтримувати рівень роботи, за який обіцяли винагороду [38, с. 94].

1.2. Роль мотивації та стимулювання персоналу у підприємницькій діяльності

Мотивація та стимулювання персоналу в підприємницькій сфері відіграють ключову роль у забезпеченні успіху та стабільності бізнесу. Ефективне управління та надання адекватних мотиваційних стимулів дозволяють залучати, утримувати та максимально мобілізувати талановитих співробітників, що в свою чергу позитивно позначається на продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Правильний підхід до мотивації та стимулювання персоналу може приносити підприємству наступні переваги в його функціонуванні:

- підвищення якості виконання роботи та досягнення високої продуктивності на всьому підприємстві;
- створення дружньої та позитивної атмосфери в колективі, що сприяє підвищенню результативності компанії;
- забезпечення довгострокового співробітництва з найкращими працівниками, які будуть зацікавлені залишатися у компанії через комфортні умови та високу мотивацію;
- створення щасливого колективу, який буде відчувати себе комфортно на робочому місці;
- збільшення вірності, надійності та відповідальності працівників щодо своєї роботи;
- отримання найкращих результатів від співробітників;
- формування правильної та стійкої корпоративної культури.

Правильна мотивація виступає ключовим чинником для успіху та стійкого розвитку компанії, оскільки вона забезпечує привернення активних та високоєфективних працівників, які будуть надавати найкращі результати своєї роботи. Крім того, високий рівень мотивації допомагає значно знизити текучість кадрів. Надання стимулів і винагород за досягнення успіхів працівникам є потужним сигналом, що підтверджує позитивне ставлення та визнання їхньої роботи. Це також сприяє усвідомленню всіма працівниками очікувань управлінців та бажаних результатів у їхній роботі [15].

На підприємствах, що зосереджені на досягненні результатів, завжди намагаються максимально мотивувати та стимулювати свій персонал для досягнення кращих показників. Це через те, що ефективність та якість виконання обов'язків працівниками найвищі, коли вони мають належне мотивування та інспірацію. І це, в свою чергу, сприяє досягненню позитивних результатів у роботі підприємства.

Основні завдання мотивації персоналу базуються на кількох ключових принципах [26]:

- Залучення персоналу в організацію полягає у приверненні та утриманні кваліфікованих працівників. Ефективна система мотивації повинна бути конкурентоспроможною, щоб привернути та утримати найкращих спеціалістів.

- Збереження працівників та забезпечення лояльності означає, що для уникнення втрат цінних кадрів, система мотивації повинна бути здатною конкурувати з іншими пропозиціями на ринку праці та стимулювати вірність та прив'язаність працівників до організації.

- Задоволеність роботою є ключовим фактором для утримання персоналу на підприємстві. Ефективна система мотивації повинна враховувати різні аспекти, такі як зміст роботи, оплата, можливості розвитку, стосунки з колегами та умови праці.

- Стимулювання продуктивності повинна сприяти підвищенню продуктивності працівників, шляхом постановки цілей, винагороди за досягнення результатів та сприянням правильних дій для досягнення цілей організації.

- Керування витратами на працю означає, що потрібно ефективно контролювати та управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому необхідну кількість працівників та ефективне використання ресурсів.

- Простота та ефективність управління вказує, що система мотивації повинна бути зрозумілою та легкою в адмініструванні, не потребувати значних фінансових та робочих зусиль для забезпечення її безперебійного функціонування.

Одним з ключових аспектів мотивації є створення стимулюючого середовища, де співробітники відчують впевненість у своїй важливості та цінності для компанії.

Роль стимулювання праці персоналу у підприємницькій діяльності полягає в тому, щоб підвищити мотивацію працівника та зробити його зацікавленим у праці, щоб він працював краще та ефективніше, ніж це вимагають тільки трудові відносини.

Стимулювання праці персоналу на підприємстві включає такі основні функції як [26]:

1. Економічна функція: сприяє підвищенню ефективності виробництва та

збільшенню продуктивності праці для досягнення економічних цілей.

2. Соціальна функція: забезпечує робітникам економічні та соціальні блага, впливає на соціальну та професійну структуру суспільства.

3. Соціально-психологічна функція: впливає на внутрішній світ працівників, їхні потреби, цінності, цілі та мотивацію трудової поведінки.

4. Морально-виховна функція: спрямована на формування моральних якостей особистості працівника та його соціальну адаптацію.

Роботодавці використовують різноманітні форми стимулювання персоналу, щоб спонукати їх до певної поведінки та збільшення продуктивності. Ці форми можна розділити на чотири групи [15]:

1) Матеріальне стимулювання: включає базову заробітну плату та додаткові виплати, такі як премії та надбавки. Ці винагороди зазвичай становлять значну частину загальних виплат працівникам.

2) Компенсації: це види винагороди, які компенсують працівникам різноманітні витрати, пов'язані з їхньою роботою, такі як витрати на подорожі, пересування тощо.

3) Нематеріальне стимулювання: це форма мотивації, що передбачає заохочення працівників через ігри, конкурси та навчальні програми тощо.

4) Змішане стимулювання: це комбінація матеріальних та нематеріальних видів мотивації, яка може забезпечити більш ефективний стимулюючий вплив на персонал.

Структура мотивації персоналу включає п'ять основних напрямків: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини та відповідальність. З точки зору отримуваних благ, мотивацію можна поділити на два типи: матеріальну та нематеріальну. Матеріальна система мотивації включає такі елементи, як рівень заробітної плати, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, зазвичай у грошовій формі. Нематеріальна мотивація охоплює навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання та інші подібні заходи [3].

Крім того, важливою складовою успішної мотивації є індивідуалізація підходів до кожного співробітника, з урахуванням його особистих цілей, потреб та мотиваційних факторів. Це дозволяє ефективно використовувати потенціал кожного працівника та забезпечити максимальну ефективність його діяльності.

Ефективна мотивація є важливим чинником для забезпечення продуктивної праці на підприємстві. Вона не обов'язково базується лише на фінансових стимулах, але також може ґрунтуватися на нефінансових методах винагород. При правильному застосуванні і підході, нефінансові заохочення можуть навіть бути більш ефективними, ніж матеріальна винагорода. Таким чином, оптимальне поєднання обох видів мотивації допомагає досягти максимальної продуктивності з боку працівників [15].

Слід також підкреслити, що високий рівень мотивації персоналу є ключовим фактором у формуванні конкурентних переваг організації. Цей підхід повністю узгоджується з ресурсною концепцією, що набула поширення у світовій практиці з початку 1990-х років. Основою цієї концепції є філософія створення конкурентних переваг компанії завдяки наявності унікальних ресурсів і компетенцій, які забезпечують економічні вигоди, недоступні для конкурентів [12, с. 34].

Наявність у компанії власної системи мотивації персоналу, яка здатна адаптуватися до змінних умов бізнесу, є важливим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства можна побачити на Рис. 1.3.

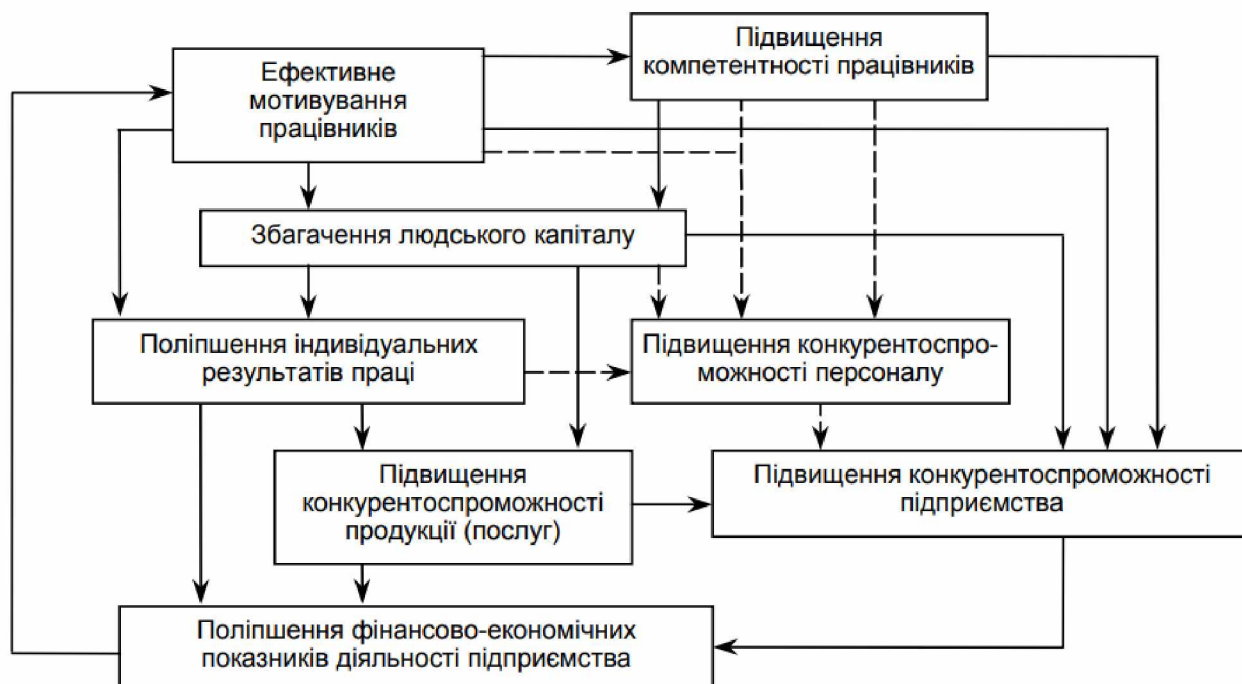


Рис. 1.3. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства [12, с. 35]

Ресурсний підхід передбачає пріоритетне створення, утримання та розвиток специфічних, унікальних ресурсів і компетенцій, які здатні сформувати власні конкурентні переваги, що важко копіюються, що є основою лідерства в бізнесі.

Таким чином, ефективне управління підприємством, досягнення поставлених цілей і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності неможливі без розробки дієвого механізму мотивації управління трудовою поведінкою працівників. Лише через формування конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпечення справедливої та гідної оплати праці, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати високу трудову віддачу, лояльність до підприємства та, відповідно, високі результати праці [12, с. 35].

Загалом, мотивація та стимулювання персоналу є важливим елементом успішного управління бізнесом. Їхнє правильне застосування дозволяє підприємству залучати та утримувати кваліфікованих працівників, збільшувати продуктивність та досягати стратегічних цілей.

Отже, можна підсумувати, що мотивація та стимулювання персоналу є важливими складовими успішної підприємницької діяльності. Вони сприяють

підвищенню продуктивності праці, формуванню ефективного та високопрофесійного колективу, зменшенню текучості кадрів та підвищенню якості роботи. Інвестування в мотивацію та стимулювання персоналу є важливою стратегією для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку.

1.3. Фактори, що впливають на забезпечення стабільності страхової компанії

Страхові компанії, подібно до інших суб'єктів господарювання, діють в однакових умовах і стикаються з такими ж ризиками. Проте, зважаючи на специфіку їхніх послуг, на них впливають також фактори, характерні виключно для страхової діяльності.

Забезпечення стабільності страхової компанії - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на збереження фінансової міцності, надійності та успішної діяльності компанії в умовах непередбачуваних ризиків і змін на ринку. Це включає різні аспекти управління, фінансового планування, оцінки ризиків і відповідності регуляторним вимогам. Так, фінансова стійкість в значній мірі впливає на забезпечення стабільності страхової компанії.

Фінансова стійкість страховика – це економічна категорія, яка відображає такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, що забезпечує платоспроможність страхової компанії та її здатність своєчасно і повністю виконувати фінансові зобов'язання перед страхувальниками. Це можливе навіть в умовах негативного впливу зовнішніх чинників, пов'язаних зі зміною параметрів середовища, в якому вона працює, та/або внутрішніх чинників, спричинених реалізацією одного або декількох ризиків страховика [42, с. 3-8].

На фінансову стійкість страховика впливають різноманітні фактори, як внутрішнього, так і зовнішнього походження, що відрізняються за характером і ступенем впливу. Важливо пам'ятати, що фінансова стійкість компанії стосовно одного фактора не гарантує стійкості щодо інших. Зазвичай стійкість охоплює

один, два або кілька факторів. Отже, чим більше факторів, щодо яких компанія є стійкою, тим вищий загальний рівень її фінансової стійкості.

Отже, фактори впливу можна розділити таким чином [35, с. 288-289]:

1. Внутрішні фактори:

а) інвестиційні:

- розмір власного капіталу, інвестиційна політика;
- порядок отримання та розподілу прибутку;
- розмір страхового портфелю;
- правила страхування та перестраховування ризиків.

б) управлінські:

- середовище прийняття рішення;
- очікування можливих негативних наслідків;
- маркетинг компанії;
- кадрова політика;
- можливість застосування сучасних технічних засобів.

2. Зовнішні фактори:

а) економічні:

- рівень податкового навантаження;
- зміна курсу національної валюти;
- рівень інфляції;
- стан кредитування;
- доступність ресурсів;
- кон'юнктура страхового ринку;
- стан розвитку сфери діяльності.

б) соціальні:

- демографічна ситуація;
- рівень захворюваності населення;
- рівень доходів населення.

в) психологічні:

- особистий вибір і вподобання клієнта;

– ділова репутація компанії.

Страховик не може врахувати всі перелічені фактори, тому фінансова стійкість компанії залежить від кількості тих факторів, які вона врахувала під час своєї діяльності. Оскільки зовнішні фактори не піддаються контролю страховою компанією, однією з її пріоритетних цілей має бути управління внутрішніми факторами, що впливають на рівень фінансової стійкості [41].

На страховому ринку існує значна недовіра, що викликана нестабільними умовами ведення бізнесу, недостатньою захищеністю прав власності та низьким рівнем корпоративного управління. Окрім цього, існують такі причини, що стримують подолання негативного ставлення до сектору [34, с. 2]:

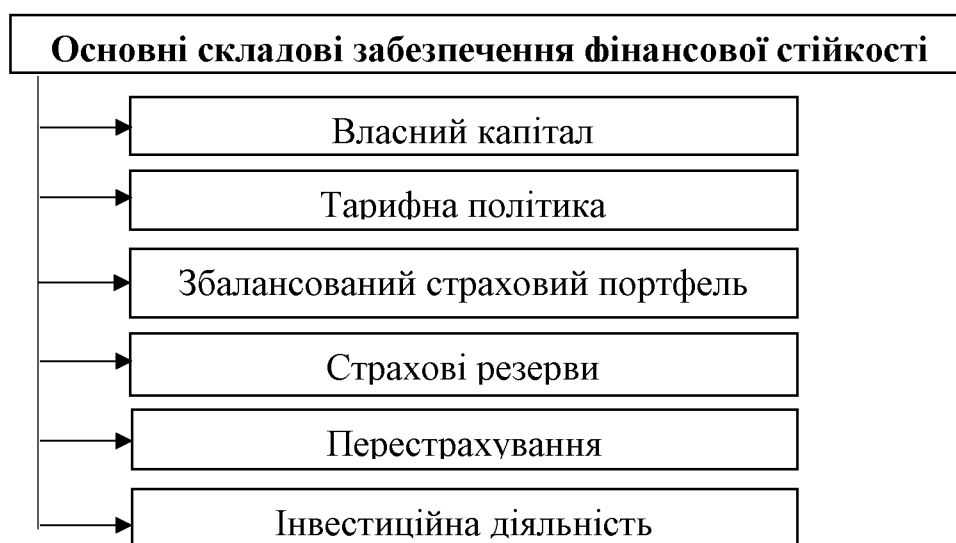
- присутність на ринку фінансових установ, які не виконують або не мають наміру виконувати функції фінансового посередництва, створюючи серйозні системні ризики для сектору;
- недостатній рівень або повна відсутність гарантій щодо захисту прав інтересів споживачів фінансових послуг;
- жорсткі адміністративні заходи;
- відсутність належної інфраструктури ринку капіталу, зокрема фондового ринку;
- неефективне податкове законодавство щодо оподаткування інвестиційних доходів та учасників фінансового сектору;
- низький рівень фінансової грамотності серед населення;
- неефективний нагляд за фінансовими установами, що ускладнює вчасне виявлення ризиків;
- обмежені повноваження та незалежність регуляторів щодо вжиття заходів, що впливають на учасників фінансового сектора;
- недостатня розвиненість саморегулювальних організацій фінансового сектору.

Перераховані вище фактори негативно впливають на стійкість страхової галузі в цілому та окремих страхових компаній. Під стабільністю страхової

компанії розуміють її здатність підтримувати свої фундаментальні характеристики на стабільному рівні під час ринкових коливань, ефективно протистояти впливу зовнішніх факторів і забезпечувати довгострокову динамічну рівновагу. Тому, фінансова стійкість страхової компанії залежить від її здатності виконувати свої зобов'язання за договорами страхування незалежно від зовнішніх і внутрішніх економічних факторів.

Отже, основні складові забезпечення фінансової стійкості страхової компанії можна побачити на рис. 1.4. Якість управління цими елементами з боку керівництва страховика визначатиме, наскільки успішно компанія функціонуватиме на страховому ринку за різних умов. Зміна будь-якого з цих факторів вплине на фінансовий стан страхової компанії.

Рисунок 1.4



**Джерело: складено автором*

Отже, давайте розглянемо кожну складову.

- Власний капітал страхової компанії є гарантією виплат страхувальникам у катастрофічних ситуаціях, коли інвестиції не принесли очікуваних результатів.
- Правильно розрахована тарифна політика дозволяє адекватно оцінити вартість страхового продукту, що пропонується на страховому ринку. Тарифна ставка включає резерви, які формуються з кожної проданої страхової послуги, а також прибуток страховика і витрати на утримання страхової компанії (заробітна

плата працівникам, оренда приміщень, робоче обладнання, канцтовари тощо). Якщо тарифна ставка занизька, резерви формуються в недостатньому розмірі для майбутніх виплат клієнтам, що призводить до втрати довіри страхувальників і потенційного банкрутства компанії через неможливість розрахуватися з клієнтами. Якщо ж тарифна ставка завищена, страховий продукт стає значно дорожчим порівняно з іншими компаніями, що призводить до втрати клієнтів і поступової втрати конкурентоспроможності через зменшення інтересу страхувальників до цього продукту [40, с. 4].

Як впливає тарифна політика на фінансову стійкість страхової компанії можна побачити на рисунку нижче.

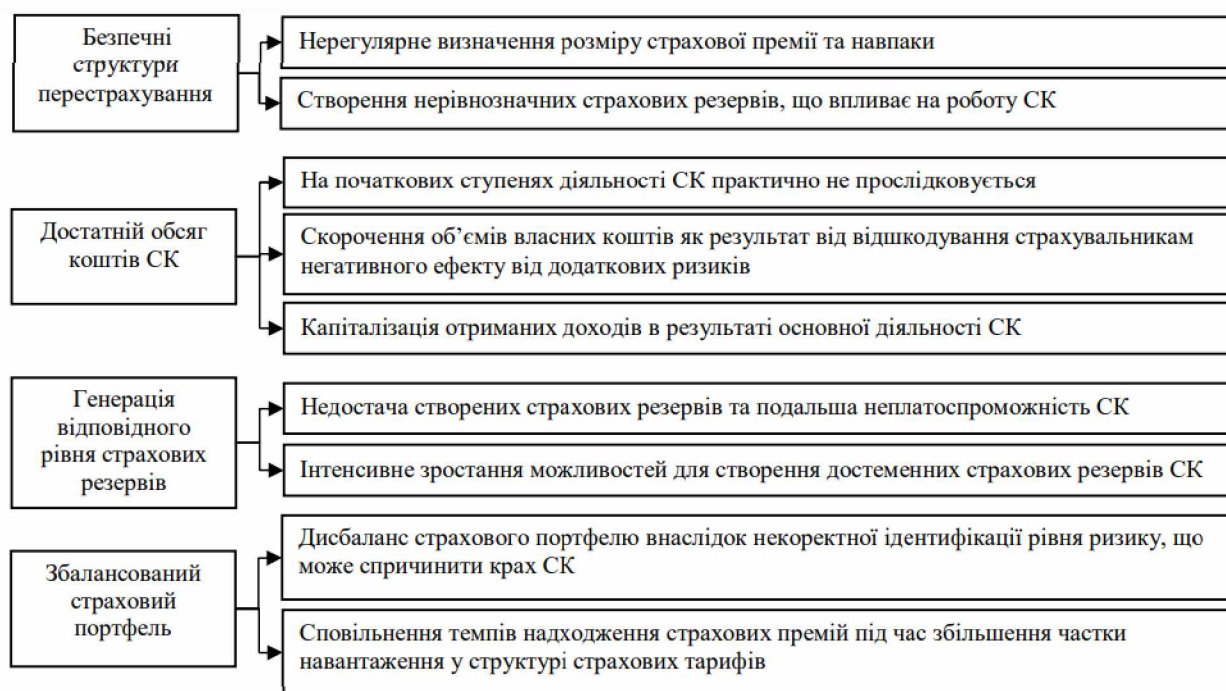


Рис. 1.5. Вплив тарифної політики на фінансову стійкість страхової компанії [42]

Тому, ефективна тарифна політика дозволяє страховій компанії підтримувати баланс між отриманими страховими преміями та здійсненими страховими виплатами, що є ключовим фактором стабільності її діяльності.

Правильний розрахунок тарифних ставок для страхових договорів дозволяє досягти важливого критерію фінансової стійкості страхової компанії, а саме збалансованості її страхового портфеля.

- Наступна складова – це наявність збалансованого страхового портфеля. Його головна мета – мінімізувати збитки та максимізувати доходи. Ключове завдання менеджменту страхової компанії в управлінні страховим портфелем полягає в постійному аналізі та контролі укладених і нових страхових полісів, їхніх рівнів ризику, напрямків страхування та сум виплат.

- Страхові резерви, як уже зазначалося у тарифній політиці, є тією опорою для страхової компанії, яка дозволяє страховикові повністю виконати свої обов'язки перед страхувальниками.

- Одним з ключових критеріїв забезпечення фінансової стійкості є перестраховування та співстрахування. Платоспроможність страхової організації залежить від того, наскільки обсяг страхових операцій відповідає її можливостям, тобто власним коштам. Договори, що значно перевищують власні утримання страховика, повинні передаватися в перестраховування або співстрахування. Суть перестраховування полягає в тому, що страховик передає частину відповідальності за певні прийняті ризики іншим страховикам для збалансованості страхового портфеля та підтримання фінансової стійкості. Співстрахування полягає в тому, що великий ризик страхується одним договором, але розподіляється між різними страховиками [40, с. 5].

- Остання, і не менш важлива складова – це інвестиційна діяльність. Завдяки інвестиціям страхові компанії можуть не лише вчасно здійснювати виплати страхувальникам, але й отримувати прибуток. Інвестиційна діяльність страховиків безпосередньо залежить від їх інвестиційного потенціалу, тобто від тимчасово вільних коштів, які вони вкладають для отримання інвестиційного доходу. Інвестиційна діяльність важлива як для економіки країни, так і для самої страхової компанії. Правильно розроблена тактика і стратегія інвестиційної політики дозволяє отримувати прибуток, зберігати платоспроможність і залишатися конкурентоспроможним. Інвестиційна діяльність є однією з умов успішного розвитку вітчизняних страхових компаній.

У результаті, успішна інвестиційна діяльність надає страховій організації наступні можливості [42, с. 6]:

- формування достатніх обсягів страхових резервів, що дозволяє забезпечити можливість надання страхових послуг;
- забезпечення певного рівня якості страхових послуг та визначення ринкової позиції страховика;
- вплив на основні характеристики страхового продукту, зокрема на його вартість і виконання зобов'язань страховиком, визначене строками страхових виплат;
- надання можливості власникам розвивати свій бізнес і самостійно управляти ним.

Отож, узагальнюючи вищезазначене, можна зазначити, що у забезпеченні фінансової стійкості страхових компаній відіграють важливу роль такі чинники, як збалансованість та стабільність національного страхового сектору, успішне привертання іноземних інвестицій страховиками на міжнародному ринку капіталів та адаптація власного бізнесу до сучасних вимог суспільства через модернізацію.

Забезпечення фінансової стійкості страховика, як суб'єкта господарювання, також включає в себе забезпечення правильного та ефективного співвідношення між власним та залученим капіталом для забезпечення стабільності фінансового стану [42, с. 7].

Належний рівень фінансової стійкості страхових компаній, так само як і всіх інших учасників господарювання, сприяє прогресивному розвитку економіки країни і забезпечує стабільність фінансового ринку. Крім того, важливо не лише мати інформацію щодо поточного фінансового стану страховиків, але й враховувати їх потенційний ризик та фінансову стійкість у майбутньому.

Забезпечення стабільності страхової компанії означає підтримку її здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами, підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Це включає в себе ефективне управління ризиками, резервування, розвиток та збереження клієнтської бази, відповідність законодавству, інноваційність у використанні технологій,

збереження репутації та довіри клієнтів, а також адаптацію до конкурентного середовища.

Отже, фінансова стійкість в значній мірі впливає на забезпечення стабільності страхової компанії. Компанія з міцною фінансовою базою може легше впоратися зі збитками, виплатами відшкодувань та іншими фінансовими зобов'язаннями в разі настання страхових подій. Фінансова стійкість дозволяє компанії підтримувати необхідні резерви, виконувати фінансові зобов'язання перед клієнтами та партнерами, а також забезпечує довіру ринку та клієнтів. Більш стабільна фінансова ситуація також дозволяє компанії інвестувати в інновації, розвиток бізнесу та маркетингові заходи, що сприяє зміцненню її позицій на ринку та забезпеченню конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «СГ «ТАС»» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1. Характеристика діяльності страхової компанії

АТ «СГ «ТАС» (приватне) є універсальним страховиком, який пропонує клієнтам понад 80 страхових продуктів, охоплюючи різні види обов'язкового та добровільного страхування, а ще здійснює різноманітні види перестраховування.

Основною метою діяльності АТ «СГ «ТАС» є отримання прибутку через надання послуг із усіх видів страхового захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб, а також здійснення фінансової діяльності в межах, визначених чинним законодавством і Статутом Товариства [22].

Предметом діяльності компанії є: страхування, перестраховування, надання фінансових послуг відповідно до ліцензій, виданих уповноваженим органом.

Цілі АТ «СГ «ТАС» включають [17]:

- збільшення прибутку компанії за рахунок росту ринкової частки на страховому ринку України;
- забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та постійне розроблення нових програм, враховуючи потреби і бажання клієнтів;
- підвищення рівня лояльності клієнтів до компанії і встановлення довготривалих та взаємовигідних відносин.

Компанія «СГ «ТАС» є визнаним лідером на українському ринку страхування, яка була зареєстрована 19.10.1998 року Сергієм Тігіпко (див. додаток А). На даний час Головою Правління страхової компанії являється Павло Вікторович Царук. Головним бухгалтером «ТАС» є Ірина Олександрівна Кульгінська. Адреса головного офісу компанії знаходиться у м. Київ, Проспект Перемоги, 65.

У компанії діє система корпоративного управління, що регулюється внутрішніми нормативними актами, прийнятими відповідно до законодавства України. Система включає в себе Статут компанії та Кодекс корпоративного управління. Статут визначає основні принципи діяльності компанії та розподіл повноважень між її органами керівництва. Згідно зі статутом, органами управління Товариства є [22]:

- Загальні збори акціонерів (найвищий орган управління);
- Наглядова рада;
- Виконавчий орган, який складається з Голови Правління та Правління;
- Ревізійна комісія або ревізор.

Страхова компанія регулярно демонструє вражаючі фінансові результати та продовжує покращувати якість своїх послуг. Компанія активно працює на українському страховому ринку протягом останніх 25 років та визнана як надійний страховий партнер для понад 1 мільйона клієнтів. Вона успішно виконує свої зобов'язання перед ними, що заслуговує великої довіри.

У 2021 році статутний капітал СГ «ТАС» склав 102 млн. грн. Надійність цієї страхової групи забезпечена не лише статутним капіталом та резервним фондом, а й механізмом перестраховування великих ризиків за участю провідних світових перестраховальників. Навіть під час пандемії 2020 року компанія не лише зберегла свою стійкість, а й збільшила свій клієнтський портфель. Фінансову звітність (див. додаток Е) можна знайти на офіційному веб-сайті СГ «ТАС», де також представлені бухгалтерські та оперативні обліки, які відповідають вимогам законодавства.

Діяльність страхової компанії регулюється нормами, різними законодавчими актами визначених Конституцією України, Податковим Кодексом України, Цивільним Кодексом України, Господарським кодексом України; Законами України: «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про оподаткування прибутку підприємств» та інші [13].

Однак, базовим законодавчим актом є Закон України «Про страхування». Цей закон визначає правила та стандарти для страхових відносин, спрямованих на розвиток ринку страхових послуг та забезпечення ефективного захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та громадян [8].

Щоб забезпечити зручність та оперативне обслуговування клієнтів, Страхова Група «ТАС» активно розширює свою регіональну мережу. Вони мають 28 регіональних дирекцій і філій та майже 450 офісів продаж, де працюють понад 1000 штатних фахівців по всій території України. Крім того, контакт-центр компанії працює 24/7 для надання інформаційно-консультаційної підтримки клієнтам. Власна агентська мережа налічує понад 3000 страхових агентів. У Товариства відсутні дочірні компанії.

Організаційну структуру страховика наведено на рисунку 2.1.

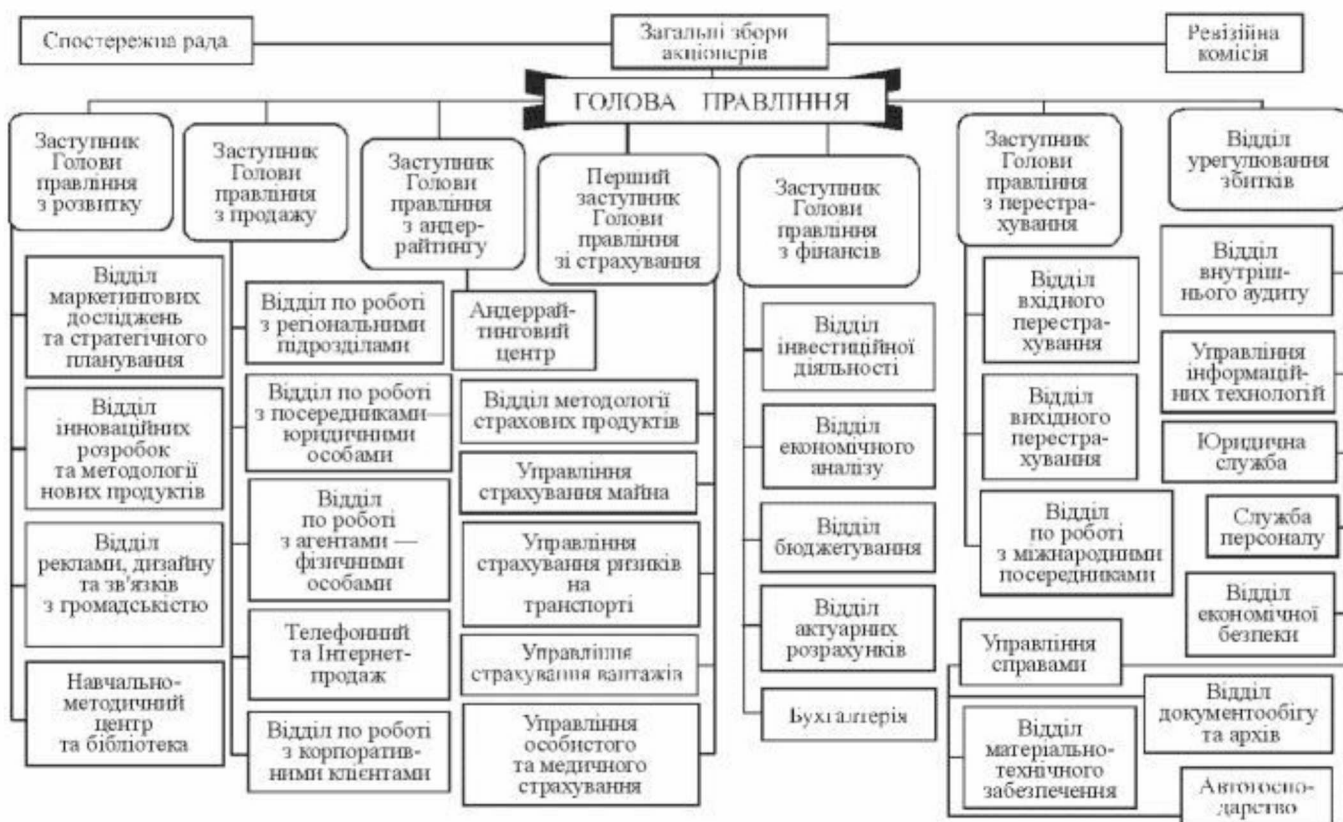


Рис. 2.1. Організаційна структура страховика [6]

Найважливішим структурним підрозділом є відділ продажів, який реалізує поточну політику компанії та розробляє стратегію її діяльності. У великих компаніях цей відділ може бути розділений на підрозділи за кожним видом

страхування. Другим за значенням є фінансовий відділ, який займається питаннями фінансування страхової діяльності та управління страховими резервами. Відділ урегулювання збитків виконує допоміжну функцію, забезпечуючи безперервну роботу компанії через внутрішній аудит, забезпечення інформаційними технологіями, збереження економічної безпеки та створення умов праці для персоналу. Юридичний відділ відповідає за юридичний захист діяльності компанії, особливо у випадках, що стосуються несумлінних страхувальників.

Працівників страхової компанії можна розділити на дві категорії [22]:

1. Штатні спеціалісти, які мають кваліфікацію для здійснення управлінської, економічної, консультаційно-методичної та інших видів діяльності. До цієї категорії входять президент, віце-президент (головний економіст), генеральний директор, виконавчий директор (менеджер), головний бухгалтер, референти, експерти, інспектори, робітники обчислювального центру та співробітники відділів, що обслуговують персонал.

2. Позаштатні робітники, які виконують аквізиційні та інкасаторські функції, такі як страхові агенти, представники (посередники), медичні експерти та інші.

Для кожного працівника складається посадова інструкція відповідно до його посади, і кожен працівник повинен підписати договір про повну матеріальну відповідальність зі страховою компанією.

У системі взаємовідносин між акціонерами, членами органів управління та контролю, клієнтами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами у діяльності АТ «СГ «ТАС», а також органами державної влади, діяльність компанії ґрунтується на принципах [23, с. 20]:

- управління;
- звітності;
- контролю;
- відповідальності.

Станом на 31 грудня 2023 року випущені акції Товариства належали таким акціонерам: ОВЕРСІАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД - 99.9706% акцій, ТОВ «ЗЛАТА ІНВЕСТ» - 0.0147% та АЛКЕМІ ЛІМІТЕД - 0.0147%.

Материнською компанією Товариства є Т.А.С. ОВЕРСІАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД у Республіці Кіпр. Кінцевим бенефіціаром Товариства є Тігіпко Сергій. Схематичне зображення структури власності АТ «СГ «ТАС» (приватне) станом на 01 січня 2024 року можна детальніше розглянути у додатку Б [22].

Серед партнерів страхової компанії входять «Укрексімбанк», «Атлант», АЗК GLUSCO, АГЗС Rodnik, «Аксімед», «Авесана», ТАС-фарма, «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»), «Київфарм», Туристична фірма «САМ», ТОВ «Україна Бізнес Тур», Salve Finance Україна [1].

Страхова Група «ТАС» є активним учасником в різних організаціях та асоціаціях, які діють в Україні. Вони є засновником та членом таких організацій, як Українська Федерація Страхування, Моторне Страхове Бюро України, Національний Клуб Страхових Виплат України, Асоціація Суднобудівників України та інші. Це свідчить про їхню активну участь у розвитку страхового та бізнесового середовища в країні, а також про їхню здатність співпрацювати з різними галузями та секторами економіки [22].

Страхова група «ТАС» має ліцензії Нацкомфінпослуг на 38 видів страхування, із них 21 у формі добровільного та 17 у формі обов'язкового. Компанія пропонує своїм клієнтам понад 100 різноманітних страхових продуктів, що розроблені з урахуванням актуальних потреб клієнтів.

Страхова компанія пропонує вищезазначені форми страхових послуг у відповідності з ліцензіями (одну з них відображено у Додатку В), які надаються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. Ці ліцензії дають право здійснювати обов'язкове та добровільне загальне страхування.

Протягом багатьох років Страхова група «ТАС» утримує провідні позиції на ринку як за кількістю укладених страхових договорів, так і за обсягом виплачених відшкодувань за ними. Компанія відзначається своєю бездоганною репутацією в цих показниках, особливо серед страхових компаній з українським капіталом.

Для оцінки показників страхової компанії використовуються такі показники: статутний капітал, власний капітал, основні засоби, кількість укладених договорів,

страхові платежі, страхові виплати, сукупні доходи страхової компанії, сукупні витрати страхової компанії, прибуток у тарифах, прибуток від інвестиційної діяльності, фактичний прибуток, чистий прибуток, страхові резерви відповідальності (Див. Додатки Д, Е, Ж, З) [37, с. 18].

Вона також має стабільне лідерство в таких сегментах ринку, як автостраховання. Протягом багатьох років компанія є лідером у сфері ОСЦПВА, а також у сегменті добровільного автостраховання, включаючи «автоцивілку», і займає значне місце на ринку КАСКО [22].

Згідно з даними, опублікованими Національною асоціацією страховиків України (НАСУ) за 2023 рік, Страхова група «ТАС» зайняла друге місце на страховому ринку України за обсягом залучених платежів, майже дорівнюючи лідеру за сумою зібраних премій. За цей рік СГ «ТАС» залучила 3,54 мільярда гривень платежів за укладеними страховими договорами, що на 1,1 мільярда гривень більше, ніж у 2022 році. Також, у грудні 2023 року «ТАС» знову став лідером ринку за обсягом залучених премій, зібравши 315,6 мільйонів гривень страхових платежів, що є найвищим показником на ринку [32].

За даними Insurance TOP, в першому півріччі 2023 року Страхова група «ТАС» підтвердила своє статус як одного з провідних лідерів страхового ринку України [31]. Компанія виявляє суттєву перевагу над конкурентами, як за обсягом премій, так і за обсягом виплат. Вона також займає перше місце на ринку «Зеленої картки» за обсягом виплачених відшкодувань.

Крім того, СГ «ТАС» показує стабільний ріст у різних сегментах ринку, таких як особисте страхування, страхування на випадок хвороби, туристичне страхування, страхування від нещасних випадків та інші. Компанія також увійшла в ТОП-5 страховиків за фінансовими результатами.

СГ «ТАС» протягом багатьох років утримує провідні позиції на ринку як за кількістю укладених договорів страхування, так і за обсягом виплачених відшкодувань. Компанія є безперечним лідером ринку за обсягом премій та виплат серед компаній з українським капіталом. Вона посідає перше місце в різних сегментах ринку, зокрема в автострахованні, де є лідером у обов'язковому та

добровільному страхуванні цивільно-правової відповідальності автовласників, а також у сегменті КАСКО.

На основі даних фінансової звітності, було побудовано рисунок 2.2, який ілюструє динаміку страхових премій, страхових резервів та страхових виплат за період 2020-2023 років.

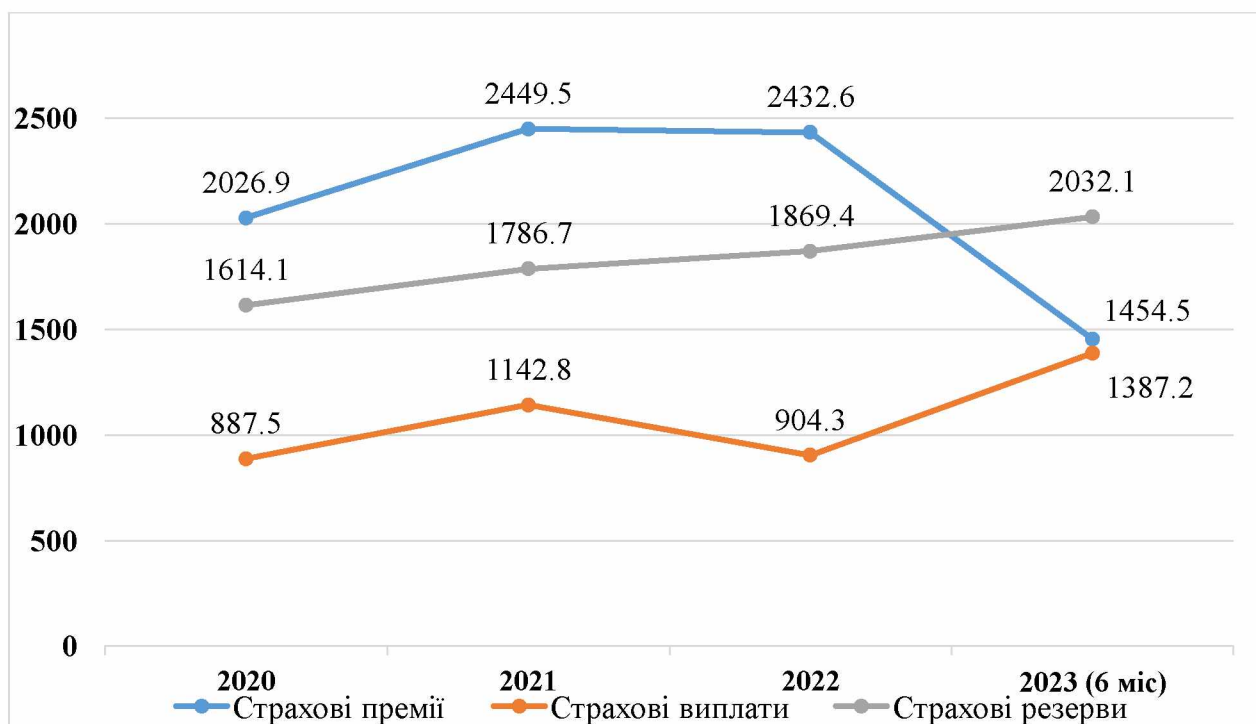


Рис. 2.2. Динаміка страхових премій, страхових виплат та страхових резервів АТ «СГ «ТАС»

**Джерело: складено автором*

Тобто бачимо, що компанія демонструє стабільне зростання страхових виплат і збільшення страхових резервів, що свідчить про її надійність та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Водночас, зниження чистих страхових премій у 2022 році вимагає додаткової уваги та аналізу для визначення причин цього зменшення та розробки стратегій для покращення фінансових показників у майбутньому.

А для більш детального аналізу позиції підприємства на ринку, проведемо SWOT-аналіз для АТ «СГ «ТАС», щоб визначити основні переваги компанії, та проблеми які потрібно усувати, а також можливості для її розвитку та загрози, результати якого представлені в табл. 2.1.

SWOT-аналіз АТ «СГ «ТАС» (приватне)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - багаторічний досвід на страховому ринку; - розвинена мережа відділень; - велика клієнтська база; - наявність кваліфікованих кадрів; - лідер у рейтингу TOP-10 страхових компаній України; - стійке зростання надходжень за рахунок страхових премій та надання страхових послуг; - достатня кількість трудових ресурсів; - наявність великої кількості ліцензій, що забезпечує можливості розширення асортименту та вільного маневрування на ринку; - забезпеченість новітніми технологіями для вивчення ринку та функціонування на ньому 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність єдиної інформаційної бази; - значні відмінності бізнес-процесів; - відсутність терміналів у центрах продажу для розрахунку у безготівковій формі; - відсутність заходів спрямованих на поліпшення ситуації компанії на страховому ринку; - недосконала система взаємодії з посередниками; - недосконалість технічного оснащення у малих представництвах компанії
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення агентської та філіальної мережі; - вихід на нові ринки; - участь у тендерах; - залучення клієнтів з малого та середнього бізнесу. - впровадження нових видів страхування; - покращення інвестиційної діяльності; - залучення клієнтів малого та середнього бізнесу; - зростання суми страхових премій; - розвиток та застосування прогресивних наукових розробок для підвищення платоспроможності та фінансової стійкості 	<ul style="list-style-type: none"> - велика кількість конкурентів; - високий рівень збитковості по договорах страхування КАСКО та страхування цивільно-правової відповідальності водіїв; - збільшення кількості шахрайства на ринку страхування, а це веде до зростання недовіри населення до страхових компаній. - слабкий розвиток ринкової інфраструктури реалізації страхових послуг;

*Джерело: [24, с. 55]

Після проведення SWOT-аналізу стало зрозуміло, що компанія має внутрішні ресурси та потужності для розвитку та вирішення проблем, що забезпечує їй перевагу в боротьбі з загрозами. Однією з ключових переваг АТ «СГ «ТАС» є її лідерство в сфері виплат для клієнтів, що є важливим показником успішності. Крім того, компанія має відмінну команду професіоналів та розгалужену мережу філій, що дозволяє їй бути ближче до своїх клієнтів. Існують значні можливості для розвитку, але також важливо вирішити слабкі сторони, особливо у контексті

конкурентної боротьби. Ефективне маркетингове забезпечення є ключем до протистояння конкурентам і досягнення успіху на ринку [21, с. 39].

На сьогоднішній день, АТ «СГ «ТАС» володіє провідними позиціями на вітчизняному страховому ринку, що підтверджується фінансовими показниками та обсягами страхових операцій (резерви, виплати та премії). Успіхи компанії досягнуті завдяки висококваліфікованому колективу, кожен працівник якого має цілеспрямованість та глибокі знання страхових продуктів. Крім того, компанія активно використовує нові технології для поліпшення обслуговування клієнтів, роблячи його ще швидшим та якіснішим. Страхові продукти розробляються з урахуванням потреб та побажань клієнтів.

Також страхова група приділяє найбільшу увагу якості обслуговування своїх клієнтів та постійно прагне підвищувати рівень сервісу. Компанія прагне забезпечити уважний підхід до потреб клієнтів, оперативно вирішувати питання виплати страхового відшкодування та надавати грамотний супровід у разі настання страхової події.

Отже, можна стверджувати, що СГ«ТАС» визнається одним із провідних учасників на ринку страхових послуг України, постійно розширюючи свій асортимент послуг та продовжуючи демонструвати свою стабільність та лідерство на ринку страхових послуг України, підтверджуючи свою високу ефективність та надійність.

2.2. Аналіз мотивації персоналу страхової компанії

Страхові компанії повинні акцентувати увагу на соціально-економічних чинниках, що впливають на стимулювання активності персоналу, оскільки це великою мірою визначає результативність роботи колективу та, відповідно, конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Важливу роль у цьому відіграє мотивація, яка є основою людської поведінки та визначає ступінь зусиль, які вони прикладають для досягнення цілей компанії.

Для максимально ефективного стимулювання працівників та підвищення їхнього ентузіазму у виконанні завдань, керівництво повинне бути добре ознайомлене з чинниками, які мотивують їх. Механізм заохочення до праці формується через комбінацію мотивів та стимулів, які впливають на вибір співробітниками певної стратегії поведінки (рис. 2.2) [36, с. 70].



Рис. 2.2. Форми мотивації та методи стимулювання персоналу страхової компанії до праці [36]

Поняття мотивації та стимулювання мають тісний зв'язок між собою. Якщо мотивація визначається як внутрішній стимул для дії, то стимул є зовнішньою причиною, що підштовхує працівника до активності.

Страхові компанії створюють мотиваційні програми, використовуючи різні теорії мотивації, такі як двофакторна теорія Герцберга, теорія потреб Маслоу, теорія очікування та інші. Ці програми мають спільні елементи, які можуть бути налаштовані відповідно до потреб конкретних працівників. Важливим етапом розробки успішної мотиваційної програми є встановлення конкретних цілей, які узгоджуються з керівництвом та відділами, що відповідають за продаж страхових

послуг. На основі цих цілей визначається найбільш ефективні засоби мотивації для персоналу, який здійснює продаж страхових продуктів [16, с. 3].

Мотивація персоналу у страховій компанії є критично важливою для досягнення успіху та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, та може бути залежна від кількох факторів (див. рис. 2.3).

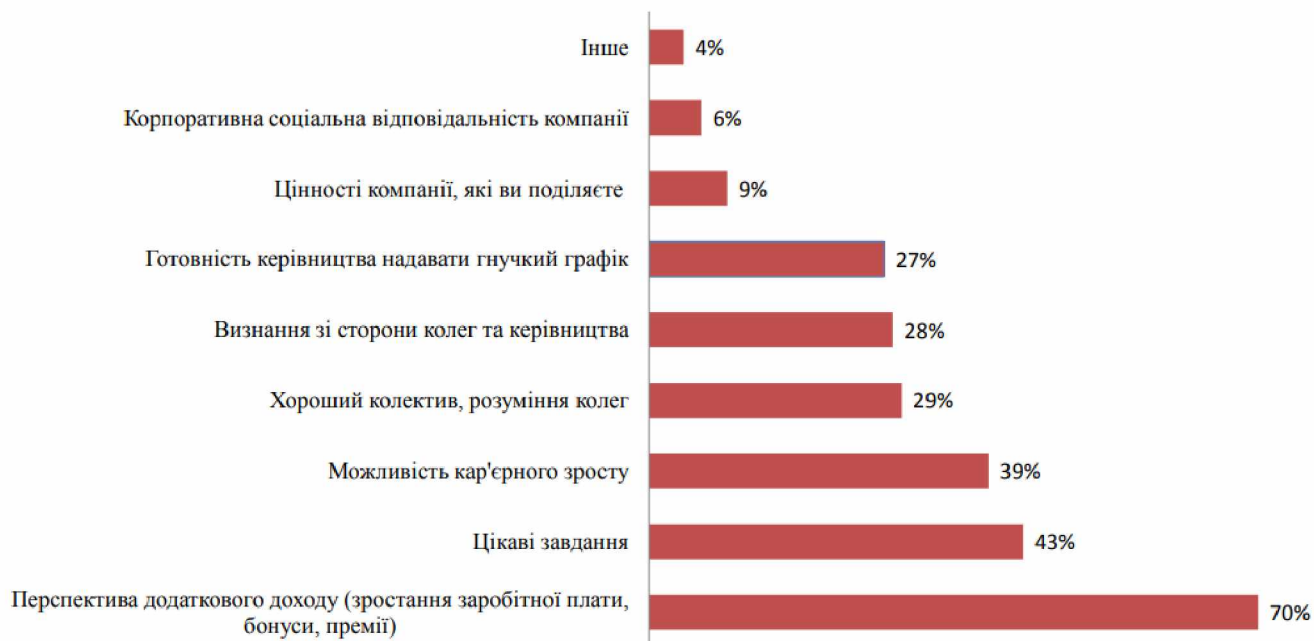


Рис. 2.3. Фактори, які мотивують персонал до ефективної праці [16]

За даними опитування, проведеного серед 1464 респондентів з різних регіонів України, найефективнішим способом підвищення мотивації персоналу є матеріальна винагорода (див. рис. 2.3). Інфляція та зростання цін призвели до погіршення фінансового становища «білих комерційців». Тому для двох третин офісних працівників головним стимулом до покращення роботи є перспектива додаткового доходу: підвищення зарплати, бонуси та премії.

Окрім грошового заохочення, значну роль відіграє нематеріальна мотивація. Згідно з опитуванням, двоє з п'яти офісних співробітників орієнтовані на кар'єрний і особистісний розвиток. Вони цінують цікаві завдання та можливість кар'єрного зростання. Трохи менше третини мотивує хороша команда, визнання з боку колег і керівництва, а також готовність начальства з розумінням ставитися до працівника, наприклад, надавати гнучкий графік роботи і ставити реалістичні дедлайни [16, с. 3-4].

Натомість корпоративна культура компанії не є настільки важливою для підвищення мотивації співробітників. Менше десятої частини опитаних звертають увагу на цінності компанії-роботодавця, і лише 6% надихає причетність компанії до соціальної відповідальності. Іншими мотивуючими факторами «білі комірці» назвали почуття відповідальності, можливість займатися улюбленою справою та страх залишитися без роботи.

Опитування показало, що роботодавці непогано орієнтуються в потребах співробітників, і більшість зосереджується на матеріальній мотивації. Однак, підвищення зарплат можуть собі дозволити лише кожен четвертий роботодавець. Двоє з п'яти роботодавців намагаються прив'язати винагороду до реальних заслуг працівника, віддаючи перевагу виплатам премій та бонусів. Ще чверть прагне підвищувати професійний рівень підлеглих через організацію внутрішніх корпоративних програм навчання.

Кожен п'ятий топ-менеджер готовий надати гнучкий графік роботи. Трохи менше компаній організують для співробітників корпоративні заходи та тимбілдінги, а також надають можливість відвідувати конференції та інші професійні події. Кожен шостий роботодавець піклується про здоров'я співробітників і дозволяє брати додаткові дні відпустки за ненормований робочий день. Водночас лише в одній з десяти компаній складають план професійного розвитку працівника, і тільки 6% страхують життя своїх співробітників. Варто зазначити, що майже третина компаній в Україні взагалі не впроваджують програми мотивації персоналу (рис. 2.4).



Рис. 2. 4. Програми мотивації працівників роботодавцями [16]

Однак, варто зауважити, що інструменти матеріальної мотивації для працівників страхових компаній, що займаються продажем, не завжди є ефективними. Хоча досвід Західної Європи може не повністю відповідати вітчизняним реаліям, не можна недооцінювати значення нематеріальної мотивації та інших чинників у боротьбі за висококваліфікованих та ефективних продавців страхових послуг.

Інноваційним підходом до вирішення проблеми мотивації «продавців» є їх сегментація. Це передбачає групування персоналу відповідно до їх мотиваційних потреб, причому для кожної групи застосовуються різні системи мотивації [16, с. 5-6]. Варто зазначити, що мотивація є лише одним із компонентів ефективної системи управління продажем страхових продуктів. Програма мотивації повинна бути інтегрована зі спланованою та успішно реалізованою програмою продажу страхових продуктів.

Таким чином, якщо проаналізувати існуючі системи мотивації персоналу українських страхових компаній, можна розробити універсальну систему мотивації для страхових компаній (рис. 2.5).

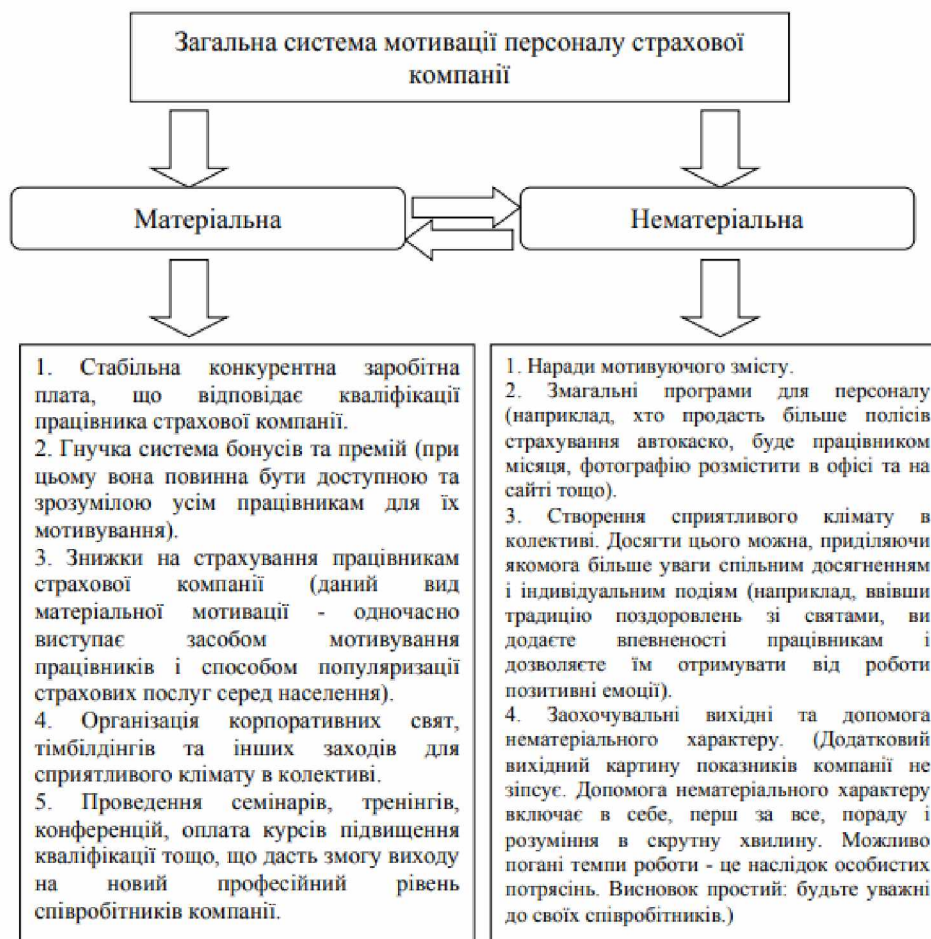


Рис. 3.5. Універсальна система мотивації страхової компанії

Запропонована система мотивації може бути використана як основа для будь-якої страхової компанії, незалежно від того, чи є вона новоствореною, чи функціонує на фінансовому ринку багато років. У першому випадку новоствореним компаніям слід робити акцент на нематеріальну мотивацію, тоді як стабільним компаніям варто поєднувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації, не забуваючи про важливість нематеріальних засобів, які сприяють формуванню дружнього та згуртованого колективу.

Дізнатися чи ефективна система мотивації чи ні, можна за допомогою таких ознак, які наведені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

<i>Ознаки ефективної системи мотивації</i>	<i>Ознаки неефективної системи мотивації</i>
1. Стабільні результати	1. Низькі та нестабільні результати

2.Регулярне виконання поставлених задач	2.Періодичне виконання завдань
3.Низька ротація персоналу	3.Висока ротація персоналу, з більшістю працівників, що звільняються за власним бажанням
4.Готовність співробітників прийти на допомогу колегам, керівникам	4.Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5.Енергійні працівники, що беруть участь у змінах	5.Опір змінам, наявність скарг та бажання до звільнення

*Джерело: [14, с.30]

Для того, щоб ефективно стимулювати персонал до праці і забезпечити оптимальну продуктивність кожного працівника, керівник страхової компанії «ТАС» ретельно вивчає особистість кожного члена команди, а також їхні основні потреби. Знання цих аспектів дозволить керівництву максимально використовувати мотиваційні фактори для стимулювання трудової діяльності персоналу (рис. 2. 6).

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі 	<ul style="list-style-type: none"> • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> • неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Рис. 2.6. Ознаки ефективності системи мотивації персоналу [20, с. 8]

Крім цього, існують фактори, які впливають на поведінку працівників і мають значення для мотивації в страховій компанії «СГ «ТАС», включають такі аспекти, як фізичні характеристики працівника (вік, стать та інше), рівень самосвідомості і освіченості, професійна підготовка, сприятлива атмосфера взаєморозуміння та співпраці між співробітниками у колективі, а також вплив зовнішнього середовища тощо [20, с. 15].

Давайте розглянемо, які методи мотивації застосовуються в компанії:

- Економічний: У будь-якій роботі, а особливо у тій, де немає місця цікавої та творчої діяльності, саме матеріальній формі мотивації слід приділяти ключову роль. У компанії використовується погодинно-преміальна система оплати праці. Оклад менеджера відділу клієнтського сервісу складає 18000 гривень, начальника відділу 25 000 гривень. Проте за всіма документами офіційна заробітна плата становить близько 9000 гривень. Премія (від 1000 гривень до 10000 гривень) нараховується за результатами кожного календарного місяця на основі трьох основних показників:

- Коефіцієнт збору без простроченої заборгованості (КЗБП). Основний показник. Відсоток клієнтів, які сплатили заздалегідь чи на дату списання.

- Корекція першого дня. Відсоток клієнтів, що сплатили на першому дні простроченої заборгованості. На другий день клієнти, що вже не сплатили, йдуть у відділ стягнення.

- Якість розмов. Коректне спілкування з клієнтом, дотримання існуючого «скрипту».

Кожен співробітник отримує премію за підсумками місяця за свої індивідуальні показники, начальник відділу – за загальні показники з відділу.

Премія має суворо фіксований характер, що, вочевидь, веде до того, що співробітники роблять лише те, за що їм заплата.

Співробітники можуть бути повністю або частково депремовані за випадки, зазначені у трудовому договорі. Наприклад, неналежне виконання трудових обов'язків, прогул без поважної причини, порушення регламенту службового часу та інші дисциплінарні провini.

Робота у святкові дні оплачується у подвійному розмірі. Заробітна плата видається тричі на місяць, без затримок. Офіційна частина приходиться на банківську картку, решта на руки готівкою.

- Соціально-психологічний: У сучасних, успішних і розвинених компаніях в даний пункт входять такі речі, як додаткове медичне страхування, оплата послуг мобільного зв'язку, путівки в санаторії або літні табори для дітей співробітників та багато іншого. У СГ «ТАС» нічого цього немає. До того ж, через офіційного окладу

в 10 000 гривень співробітники не можуть розраховувати на повноцінну оплату лікарняних листів, відпускні та пенсійні накопичення. За особистими спостереженнями цей факт періодично викликає невдоволення у колективі. Із позитивних моментів варто відзначити відмінну організацію робочого місця кожного співробітника. Є вся необхідна та сучасна техніка для повноцінної роботи, в офісі гарний ремонт, кондиціонер. Компанія щомісяця оплачує воду для кулера, закупає кілька сортів чаю та кави. На день народження працівники отримують у подарунок подарункові сертифікати, за результатами 2023 року найкращим співробітникам було видано грамоти, оплачено новорічний корпоратив.

- Адміністративно-організаційний: Усі ключові рішення у компанії приймає генеральний директор. Він регулює робочий процес та взаємини між співробітниками з допомогою видання різноманітних наказів, розпоряджень, періодичного запровадження нових чи зміни існуючих посадових інструкцій.

Також слід зазначити, що у СГ «ТАС» використовується виробнича модель керування персоналом. Співробітник – це засіб виробництва. Хороший працівник має бути виконавчим, точно виконувати завдання. В принципі, виробнича модель керування персоналом підходить даній організації по наступним причин:

- відсутність творчої складової у робочому процесі;
- необхідність постійного підтримання порядку та стабільності на всіх рівнях;
- велика кількість клієнтів, конвеєрний тип роботи;
- тотальна система контролю за показниками.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки про сильні та слабкі сторони системи мотивації у СГ «ТАС»:

Сильні сторони:

- участь у семінарах, тренінгах, які проводить компанія;
- командна робота. Відчуття підтримки від колег;
- заробітна плата встановлюється згідно з умовами ринку, переглядається та відповідає професійним досягнення працівників;
- можливість не тільки результативно працювати, але ще й відпочивати разом з колегами на корпоративних святах, які проходять у компанії;

- надає всім своїм працівникам рівні можливості для професійного і кар'єрного росту. Для новачків створено спеціальну програму адаптації, у рамках якої досвідчений наставник допомагає новому працівнику освоїтися на новій посаді і в новому колективі;

- офіційно та стабільно виплачує заробітну плату;
- має гнучку систему винагородження та преміювання;
- створила та постійно вдосконалює умови праці, прагнучи досягти найбільш комфортних та безпечних умов;
- зручне розташування офісів;
- сучасне робоче обладнання;
- цінні подарунки співробітникам на День Народження та Новий Рік.
- наявність соціального пакету тощо.

Слабкі сторони:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодичне загострення соціально-психологічного клімату у колективі (можливо, у виробничій моделі управління першим двом пунктам і не прийнято приділяти особливу увагу, але специфіка роботи, постійні стреси та рутинна діяльність часто призводять або до деморалізованості співробітників, або до сварок усередині колективу. І те, і інше негативно позначається на результатах роботи, однак у момент їх спадів керівництво не намагається розібратися в причинах, а лише вимагає досягнення запланованих показників);
- нерівномірний розподіл завдань між співробітниками при єдиній системі мотивації;
- нерівномірний розподіл робочих «портфелів», тобто клієнтів та завдань між співробітниками;
- малоефективна система комунікації між відділами, а також слабкий зворотний зв'язок із керівництвом.

Таким чином, можна зробити висновок, що в компанії СГ «ТАС» не повною мірою застосовуються мотиваційні важелі управління, відповідно, керівництво не

дуже задоволене діяльністю персоналу, так і персонал – керівництвом, тому є невелика необхідність удосконалення управління персоналом компанії.

З усього вищесказаного випливає, що компанії СГ «ТАС» необхідно вжити заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

2.3. Аналіз діючої системи стимулювання праці страхової компанії

Стимулювання праці здійснюється шляхом створення керівництвом таких умов у страховій компанії, щоб у працівників виникало бажання та прагнення виконувати свої обов'язки з максимальною ефективністю. Стимули є ефективними лише тоді, коли вони викликають реакцію з боку працівника. В якості стимулів можуть бути використані будь-які чинники, що спонукають людину працювати краще, зокрема, оплата праці, преміальні системи, гнучкий графік роботи, приємна робоча атмосфера, можливість кар'єрного зростання, визнання заслуг, можливість внесення ідей та пропозицій, а також почуття впевненості в роботі.

Виокремлюють два види стимулювання персоналу – матеріальне та нематеріальне.

Матеріальне стимулювання має грошовий вираз і спрямоване на задоволення переважно фізіологічних потреб працівників. Основним елементом матеріального стимулювання є заробітна плата. Вона, а також різні виплати та пільги, становлять основну форму грошових доходів, пов'язаних з професійною діяльністю. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з результатами роботи. На сьогоднішній день необхідним є впровадження таких систем оплати праці, які б максимально стимулювали зростання продуктивності праці та сприяли ефективності діяльності підприємства. Тому в заробітній платі обов'язково повинен бути компонент, який залежить від досягнутих результатів [36, с. 71]. Основні системи, форми оплати праці та моделі заробітної плати страхової компанії СГ «ТАС» можна побачити на рис. 2.7.

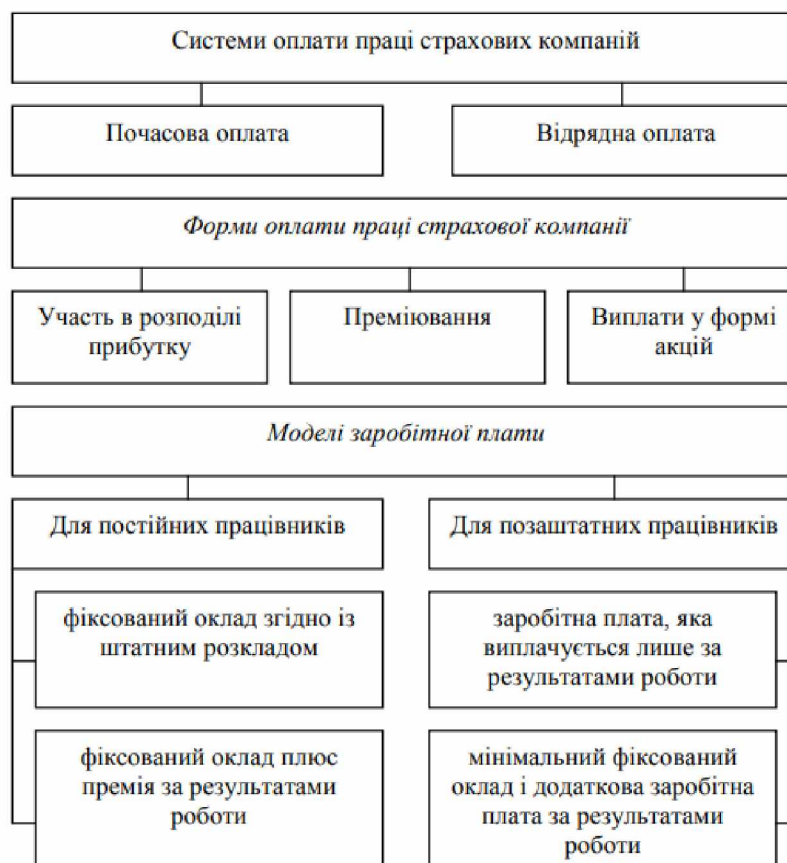


Рис. 2.7. Системи, форми оплати праці та моделі заробітної плати страхової компанії СГ «ТАС»

Нематеріальне стимулювання не передбачає безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольняти психологічні та соціальні потреби. До нематеріальних методів стимулювання належать організаційні та морально-психологічні методи. Організаційні методи включають залучення працівників до участі у справах організації, тоді як морально-психологічні методи спрямовані на створення умов, за яких працівники відчували б професійну гордість.

При створенні системи мотивації персоналу керівники здебільшого зосереджуються на матеріальному заохоченні працівників. Це зумовлено тим, що в сучасних економічних умовах працівники зацікавлені в працевлаштуванні на підприємствах та в компаніях, які можуть запропонувати найвищий рівень заробітної плати та преміювання. Однак, як показує досвід та практика, застосування лише матеріального стимулювання не може бути єдиним і вирішальним, оскільки воно не здатне забезпечити високу продуктивність праці

протягом тривалого часу. Тому воно може використовуватися лише на короткий період [36, с. 71-72].

Одним з ключових аспектів успішної діяльності підприємства є стабільність його робочої сили. Стабільність характеризується рівнем постійних змін у складі персоналу. Тому при проведенні аналізу ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу важливо враховувати такі показники як [30, с. 33-35]:

1) зарплатомісткість, яка відображає розмір витрат на оплату праці, включений у загальну вартість виробництва або реалізації одиниці продукції:

(2.1)

$$ЗМ = \frac{ФОП}{РП(ВП)},$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції;

2) продуктивність праці, що визначається ефективністю виробничого процесу і відображається у співвідношенні між кількістю виробленої продукції та витратами на працю, необхідну для її виготовлення:

(2.2)

$$ПП = \frac{Q}{Ч},$$

де ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу;

3) коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, який вказує на різницю між темпами росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, показуючи, чи зростає продуктивність праці швидше, ніж середня заробітна плата:

(2.3)

$$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}},$$

де $K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці;

$I_{\text{пп}}$ – індекс зростання продуктивності праці;

$I_{\text{зп}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати;

4) коефіцієнт плинності кадрів, який відображає відношення між кількістю працівників, які звільнилися з роботи за власним бажанням і були звільнені за порушення трудової дисципліни та середньообліковою кількістю працівників у підприємстві:

(2.4)

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч},$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням і були звільнені за порушення трудової дисципліни;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників;

5) коефіцієнт ефективного використання робочого часу описує ступінь використання можливого робочого часу та визначається як співвідношення між фактично відпрацьованим часом і максимально доступним фондом робочого часу:

(2.5)

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{мах}}},$$

де $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

$\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час працівниками за рік;

$\Phi_{\text{мах}}$ – максимально доступний фонд робочого часу;

6) коефіцієнт трудової дисципліни відображає як часто виникають порушення трудової дисципліни відносно до середньочисельної кількості працівників:

(2.6)

$$K_{\text{тд}} = \frac{П_{\text{тд}}}{Ч},$$

де $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$P_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни;

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

Загальний аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок про ефективність системи мотивації та стимулювання персоналу страхової компанії. Якщо більшість з цих показників знаходяться на високому рівні, то система мотивації вважається ефективною, що забезпечує стабільність функціонування компанії. В іншому випадку, якщо показники не відповідають очікуванням, необхідно провести детальніший аналіз та внести корективи у мотиваційні програми, щоб підвищити їхню ефективність та відповідність потребам працівників і цілей компанії.

При створенні ефективної системи стимулів та мотиваторів праці на підприємстві слід дотримуватися таких принципів:

1. Першочергово виявляти матеріальні та нематеріальні потреби працівників, що можуть безпосередньо впливати на результативність їхньої роботи.
2. Працівники підприємства повинні бути повністю поінформовані про діючу систему стимулів.
3. Матеріальні стимули повинні бути економічно виправданими і застосовуватися з урахуванням бюджету підприємства.
4. Система стимулів повинна бути зрозумілою для співробітників, і кожен працівник повинен знати, за які заслуги йому нараховується або не нараховується той чи інший стимул.

Отже, при аналізі діючої системи стимулювання праці, ми дійшли висновку, що у страховій компанії «СГ «ТАС» є такі сновні методи, способи та засоби стимулювання праці, які можуть включати такі підходи:

Матеріальне стимулювання:

- Заробітна плата: конкурентоспроможна основна заробітна плата, що відповідає ринковим стандартам.
- Премії та бонуси: регулярні премії та бонуси за досягнення поставлених цілей, виконання планів продажів, перевищення встановлених показників.
- Комісійні виплати: відсоток від проданих страхових продуктів.

- Додаткові виплати: надбавки за стаж роботи, вислугу років, виконання особливо важливих завдань.

Нематеріальне стимулювання:

- Кар'єрний ріст: можливість просування по службі, чітко визначена система кар'єрного зростання.
- Навчання та розвиток: організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях.
- Визнання та нагороди: публічне визнання заслуг співробітників, вручення нагород і грамот.

Покращення умов праці:

- Гнучкий графік роботи: можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно.
- Комфортні умови: забезпечення комфортного робочого середовища, сучасне обладнання, зручні офісні приміщення.
- Соціальні гарантії: медичне страхування, пенсійні програми, допомога у складних життєвих ситуаціях.
- Додаткові відпустки: надання додаткових днів відпустки за ненормований робочий день або досягнення високих результатів.

Корпоративна культура та командна робота:

- Корпоративні заходи: організація корпоративних заходів, тимбілдингів, святкових подій.
- Командна робота: сприяння розвитку командного духу, підтримка здорової атмосфери в колективі.
- Участь у прийнятті рішень: залучення працівників до процесу прийняття рішень, можливість внесення своїх ідей та пропозицій.

Індивідуальний підхід:

- Персоналізовані мотиваційні програми: розробка індивідуальних мотиваційних програм з урахуванням потреб та пріоритетів кожного співробітника.

Застосування цих методів та засобів стимулювання допомагає створити мотиваційне середовище, що сприяє підвищенню ефективності праці, задоволеності співробітників та успішності страхової компанії «ТАС».

Незважаючи на численні переваги, діюча система стимулювання праці в страховій компанії «ТАС» може мати ряд недоліків. До них можуть належати:

1. Нерівномірний розподіл матеріальних стимулів : можливе зосередження премій і бонусів лише на певній групі співробітників, що може демотивувати інших працівників.

2. Недостатнє врахування індивідуальних потреб: одноманітний підхід до стимулювання без урахування особистих потреб і мотивів кожного співробітника може призвести до зниження мотивації.

3. Відсутність гнучкості в підходах до стимулювання: система може бути занадто жорсткою і не враховувати індивідуальні обставини та потреби працівників, такі як потреба в гнучкому графіку роботи.

4. Неврахування специфіки різних відділів: єдина система стимулювання для всіх відділів без урахування їх специфіки може бути неефективною. Наприклад, потреби відділу продажів можуть відрізнятися від потреб технічного відділу.

5. Відсутність зворотного зв'язку: недостатня комунікація між керівництвом і працівниками щодо їхніх досягнень і областей для вдосконалення, що може призводити до непорозумінь і зниження мотивації.

Ці недоліки можуть негативно впливати на загальну мотивацію та продуктивність працівників, тому їх слід враховувати та працювати над їх усуненням для покращення системи стимулювання в компанії «ТАС».

Система стимулювання та мотивації праці повинна враховувати різні інтереси роботодавця і працівника, а також їхні спільні цілі, стимулюючи персонал до більш ефективної праці та підвищуючи успішність підприємства в цілому.

Створення ефективної системи стимулювання праці передбачає розробку конкурентоспроможної системи винагород для працівників, які забезпечують додатковий прибуток або є ключовими гравцями в колективі. Важливою складовою

є адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та вмiле управління ним, що є ключем до задоволення економічних інтересів працівників на практиці.

Таким чином, стимулювання – це вплив на працівника за допомогою певних факторів, що безпосередньо залежать від його потреб. До таких факторів можуть належати матеріальні об'єкти, створені умови праці або конкретні ситуації на підприємстві. Завданням керівництва є створення умов, що сприятимуть розкриттю потенціалу працівників та стимулюватимуть їх до наполегливої і результативної праці. При цьому керівництво має враховувати конкретні ситуації, що слугують стимулами в процесі праці, а також особисті здібності, потреби, інтереси, пріоритети та амбіції працівників [10].

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «СГ «ТАС»»

3.1. Перешкоди та можливості удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії

В результаті проведеного дослідження існуючої підсистеми мотивації чинних співробітників СГ «ТАС» було з'ясовано, що для більш продуктивної роботи персоналу необхідно проведення низки певних заходів, спрямованих на вдосконалення аналізованої підсистеми. Для більш ефективного впровадження пропонованих подальших змін необхідно з максимальною віддачею використовувати сильні сторони компанії і докласти всіх зусиль для оперативного усунення виявлених недоліків.

У процесі роботи було виявлено, що в СГ «ТАС»:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодично загострюється соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників;
- робочі «портфелі», тобто клієнти і завдання, часом розподіляються між працівниками нерівномірно;
- існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Однак, були виявлені сильні сторони компанії:

- зручне розташування офісів;
- своєчасна виплата заробітної плати;
- сучасне робоче обладнання;
- цінні подарунки співробітникам на День Народження та Новий Рік.

Далі зупинимося на кожному негативному моменті докладніше і розглянемо варіанти усунення факторів, що несприятливо позначаються на мотивації персоналу організації.

1. Не враховується мотиваційний тип працівника.

Незважаючи на те, що в компанії, яка розглядається, використовується виробнича модель управління, і певною мірою вона виправдовує себе, відносно невеликий штат співробітників дозволяє застосовувати більш гнучкий підхід до кожного з працівників.

У ході анкетування було з'ясовано, що 6 менеджерів відділу клієнтського сервісу мають інструментальний тип мотивації згідно з теорією В. І. Герчікова [28]. Для таких людей головним стимулом для праці є гроші.

Оскільки більшість співробітників відділу ставляться саме до цього мотиваційного типу, саме на матеріальний аспект мотивації необхідно робити основний наголос. Наприклад, план збору без простроченої заборгованості на відділ щомісяця встановлюється у вигляді 80%, а досягається буквально двічі-тричі на рік. Не вистачає зазвичай трохи більше 1-2%.

Відбувається це через те, що премія співробітникам виплачується лише за особисті показники. У них немає мотивації допомагати колегам, яким, наприклад, сьогодні дістався складний «портфель», або співробітник не встигає закінчити роботу вчасно. Для вирішення цієї проблеми необхідно ввести додаток до премії кожного окремого співробітника, якщо за минулий місяць загальний показник КЗБП у відділі перевищив 80%. В такому у разі підвищення премії навіть на 20% призведе до збільшення мотивації кожного співробітника окремо та всього відділу разом узятого. Два співробітника відділу належать до патріотичного типу та один до люмпенізованого. Патріотичному типу в роботі важливо, щоб його цінували і поважали, а заслуги гідно оцінювали. Для цього ми можемо «завести» у відділі, так звану, дошку пошани, на яку вивішуватимуться фотографії кращих працівників, співробітникам (які також відзначилися) необхідно вручати грамоти та листи подяки в кінці кожного року.

2. Періодичне загострення соціально-психологічного клімату всередині колективу.

Нервовий характер роботи, постійне спілкування з далеко не самими доброзичливими людьми, високе навантаження та постійні стреси - все це призводить як до деморалізації окремих співробітників, так і до погіршення соціально-психологічного клімату всередині колективу. Це дуже важливий момент мотивації співробітників, і нехтувати ним у жодному разі не можна. У нашій країні досі слабо розвинені психологічні курси та різного роду командні тренінги, хоча на Заході цьому приділяється велика увага.

Необхідне проведення двох тренінгів за допомогою мотиваційного менеджера: один, спрямований на підвищення стійкості до стресів співробітників, другий на зміцнення загальнокомандного духу.

3. У існуючій підсистемі мотивації практично відсутні соціальні пільги для працівників.

Підвищення офіційної заробітної плати дозволить співробітникам почуватися соціально захищеними, тому що в даний момент вони навіть не можуть повноцінно відпочити у відпустці, або у разі хвороби воліють приходити працювати, а не оформляти лікарняний лист.

Навчальна відпустка також не оплачується, тоді як 40% працівників є студентами, що є прямим порушенням статті Цивільного Кодексу України [43].

4. Нерівномірний розподіл про «портфелів», тобто клієнтів та завдань.

Кожного робочого дня між співробітниками розподіляються клієнти і завдання щодо них, робить це вручну начальник відділу. Оскільки крім цього у нього є ще безліч завдань, то часто розподіл виходить нерівномірним. Один співробітник може отримати умовно 100 завдань, інший 150. Одному дістаються клієнти, які завжди оплачують свій страховий внесок заздалегідь і без прострочень, іншому ті, хто змінив телефонний номер, щойно отримав кошти. Все це впливає на показники співробітників та на їхню премію за результатами місяця. Існуюча система прямо суперечить теорії справедливості С. Адамса. Для вирішення цієї проблеми необхідно звернутися до сторонньої компанії з метою створення

програмного забезпечення, за допомогою якого розподіл завдань між співробітниками стане максимально чесним та справедливим. Крім автоматизації процесу ми отримаємо набагато більшу мотивацію кожного працівника, що, в тому числі, позитивно позначиться і на морально-психологічному кліматі колективу, проблемні сторони якого були описані вище.

5. Малоефективна система комунікації між відділами, а також слабкий зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Комунікація – це функція управління, що дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне з'єднання всіх ланок підприємства та їх взаємодія. Мотивація при цьому виконує роль регулятора всіх інших функцій [23].

Існуюча система комунікацій в СГ «ТАС» не задовольняє всі потреби співробітників. Накази та розпорядження генерального директора доводяться до персоналу через начальників відділів, зворотний зв'язок практично відсутній, співробітники фактично неспроможні довести до нього свої побажання чи пропозиції. Система комунікацій між відділами також розвинена дуже слабо. Банальні повідомлення, наприклад, про списання пені, або інформації щодо клієнта доводиться надсилати через начальника відділу, він передає цю інформацію начальнику іншого відділу, та лише потім вона доходить до адресата. Все це забирає робочий час у кожного в цьому ланцюжку передачі інформації. Для усунення цієї проблеми потрібно створити корпоративний сайт для співробітників компанії. Кожен працівник отримає логін та пароль, за допомогою якого він зможе зайти на сайт, залишити особисте повідомлення для працівників з інших відділів, або через спеціальну форму надіслати свої побажання та пропозиції директору компанії. Також на сайті він зможе бачити свої показники, показники своїх колег, результати роботи відділу та передбачувану премію за підсумки поточного місяця.

З вищесказаного можна дійти невтішного висновку, що запропоновані зміни чинної системи мотивації персоналу дозволять більш раціонально використовувати існуючі ресурси компанії, а також покращити мотивацію діючих співробітників, що як наслідок спричинить збільшення прибутку компанії загалом.

Отож, для ефективного впровадження рекомендацій щодо мотивування персоналу в СГ «ТАС» слід враховувати такі умови:

- мотивувати людину, яка цінує спокій та стабільність, можливістю вирішувати складні завдання на свій страх і ризик також недоцільно, як і мотивувати активну підприємливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років;

- будь-які системи, у тому числі і система мотивації, розробляються і впроваджуються у руслі загальної стратегії організації. Слід пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами організації загалом та окремих співробітників;

- система мотивації має коригуватися та доводитися до відомості кожного співробітника менеджерами. Від підходу менеджера багато в чому залежить, чи стане запропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором;

- визначивши, який мотиваційний профіль працівників переважає в компанії, можна виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, за яких буде забезпечено максимальну віддачу. Для різних працівників різною мірою важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, громадське визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо.

Варто зазначити, що у СГ «ТАС» пріоритетність мотиваційних стимулів не є однозначною для різних категорій працівників, наприклад, для співробітників вищої ланки пріоритетним нематеріальним стимулом після гідного рівня зарплати є задоволення від заняття улюбленою справою, престижність професії та займаної посади; а для решти персоналу – гідний рівень зарплати, гарні умови праці, гарантії зайнятості, сприятливий психологічний клімат у колективі.

Наступний аспект системи мотивації персоналу – навчання та розвиток працівників, підвищення кваліфікації.

В даний момент в аналізованій компанії домінуючим методом мотивації є матеріальне стимулювання.

У СГ «ТАС» не застосовуються мотиваційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна

зробити висновок про необхідність удосконалення управління персоналом компанії.

Особлива увага у посиленні зацікавленості працівників зосереджена на нематеріальному стимулюванню персоналу:

- морального стимулювання;
- організаційному стимулюванню;
- стимулювання вільним часом.

Показово, що моральне стимулювання трудової діяльності – це регулювання поведінки працівника на основі предметів та явищ, що відбивають суспільне визнання, що підвищують престиж працівника. Стимулювання такого роду у СГ «ТАС» запустить у дію мотивацію, засновану на реалізації потреби висловлювати вдячність та бути визнаним.

Інформування – це метод морального стимулювання, заснований на систематичному забезпеченні персоналу організації інформацією про вчинки, дії, досягнення якогось члена організації, гідних поваги та вдячності з боку інших працівників.

Основними завданнями інформування персоналу будуть:

- 1) передавати норми, цінності, орієнтири організаційної культури персоналу;
- 2) своєчасно повідомляти співробітників про події у житті компанії;
- 3) сприяти формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- 4) сприяти формуванню командного (корпоративного) духу компанії;
- 5) сприятиме підвищенню рівня лояльності співробітників;
- 6) сприяти усвідомленню співробітниками своєї ролі колективі.

Організація корпоративних заходів у СГ «ТАС» також буде дієвим методом морального стимулювання персоналу.

Варто звернути увагу на офіційне визнання заслуг за допомогою нагородження найкращих працівників за відмінності у праці, значущі для діяльності СГ «ТАС» і тому заохочувані публічно та офіційно.

Організаційне стимулювання – регулювання поведінки працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою в СГ «ТАС» – передбачає організацію праці таким чином, щоб збільшити кількість творчих елементів у роботі, забезпечити можливість участі в управлінні, просуванні по службі, професійного зростання та особистісного розвитку.

Стимулювання вільним часом у СГ «ТАС» – це регулювання поведінки працівників на основі зміни часу їх зайнятості:

- додаткові вихідні дні (відгули);
- можливість вибору часу відпустки у зручний для працівника час;
- скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці;
- перерозподіл робочого часу самим працівником (гнучка зайнятість, робота вдома, робота на домашньому телефоні та агентська робота).

Методи та їх застосування подаємо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика цілей застосування та способів реалізації заходів щодо реорганізації праці у СГ «ТАС»

Метод	Мета застосування
Удосконалення роботи замобсягом	Зміна обсягу за допомогою збільшення кількості функцій, трудових операцій та зниження частоти повторення однотипних дій
Збагачення праці за змістом	Підвищення змістовності праці у вигляді збільшення ступеня того впливу, який працівник може вплинути на свою роботу та трудове середовище
Прямі методи реорганізації праці	Вдосконалення та гуманізація умов праці з метою ротації навичок та підвищення частки інтелектуальної складової в роботі в СГ «ТАС»
Компенсаторні методи реорганізації праці	Без зміни загалом змісту праці зниження негативних наслідків монотонності, одноманітності трудового процесу

**Джерело: складено авторкою*

Таким чином, заходи щодо підвищення мотивації працівників СГ «ТАС» виглядають так:

– офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, помешканням на дошку пошани; оголошення подяки, вручення подарунків «за нагороди»;

– надання можливостей для творчості: виділення ресурсів під творче завдання (людських, матеріальних, фінансових); призначення керівником проекту тощо;

– залучення працівників до управління: питання до співробітників на предмет внесення пропозицій щодо вирішення різних проблем СГ «ТАС»;

– делегування повноважень; залучення до роботи комітетів та комісій з вирішення будь-яких завдань підприємства;

– включення до робітників групи проектів змін у компанії;

– зміна статусу працівника: призначення на керівну посаду (просування); включення до кадрового резерву на просування; присвоєння категорії; переміщення до іншого підрозділу компанії; надання додаткових повноважень тощо;

– покращення умов праці та режиму роботи: покращення психофізіологічних та ергономічних умов праці; впровадження нових технологій, які враховують людський фактор; надання вільного графіка роботи тощо;

– удосконалення стилю керівництва та методів управління у СГ «ТАС»: неформальне використання стимулюючих впливів, комунікацій, емоційного забарвлення ділового спілкування;

– формування організаційної культури.

Так само як стиль управління, організаційна культура відноситься до нематеріальних стимулів. Стимулюючий вплив організаційної культури в компанії відбувається дуже повільно, але має величезну стимулюючу силу.

Управлінська діяльність у галузі нематеріального стимулювання у СГ «ТАС» має бути спрямована на:

- 1) залучення до компанії висококваліфікованих кадрів, молодих спеціалістів;
- 2) забезпечення компанії кадрами необхідної якості, кількості тощо в потрібний час;

- 3) формування сприятливого соціально-психологічного клімату й продуктивної робочої обстановки у первинних колективах та в цілому в компанії;
- 4) формування (зміцнення) іміджу СГ «ТАС» як турботливого роботодавця;
- 5) формування та підтримання організаційної культури.

Наступна пропозиція у системі підвищення мотивації та стимулювання полягає у створенні мотиваційного пакету з метою надання пільг та додаткових переваг роботи у СГ «ТАС».

Пропонується укласти корпоративний договір добровільного медичного страхування, який має низку додаткових переваг:

- 1) наявність добровільного медичного страхування у складі соціального пакету компанії підвищує її статус та є показником її сталого розвитку;
- 2) турбота про здоров'я персоналу підвищує продуктивність праці та зменшує рівень захворюваності;
- 3) система добровільного медичного страхування дає можливість економії коштів СГ «ТАС» за рахунок пільгового оподаткування.

Важливою частиною стимулювання працівників є оплата навчання, завдяки чому у працівників буде можливість підвищувати свою кваліфікацію та самореалізовуватися.

У світлі цього напряму пропонується організувати відпочинок та перебування працівників та членів їх сімей на базах відпочинку. При цьому пропонується організувати систему оздоровлення працівників. Для цього пропонується передбачити виділення коштів не менше ніж 2% від фонду оплати праці

Наступна пропозиція полягає у розвитку корпоративної культури та створення умов праці та відпочинку співробітників.

У практиці організації корпоративного відпочинку працівників досить великий спектр різноманітних засобів та методів. Організація відпочинку працівників протягом дня є одним з найефективніших інструментів системи підвищення корпоративної культури та мотивації персоналу. Цей напрямок забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу в цілому, оскільки

забезпечує релаксацію працівника протягом робочого дня, забезпечує підтримання здоров'я, самопочуття, є складовою соціальної підтримки працівника.

Можливі також такі нематеріальні способи мотивації:

– розміщення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл, усна подяка, подарункові сертифікати (сертифікати, що дозволяють працівнику купувати товари в магазинах на певну суму, відвідувати театри, кіно і т. п. безкоштовно, в межах суми даного сертифіката),

– звання «найкращий співробітник місяця»,

– вищу якість декоративного оздоблення чи оснащення робочого місця найкращих працівників.

Проведення заходів щодо організації відпочинку працівників під час відпустки забезпечує відновлення трудового потенціалу працівника, підвищує його віддачу у робочий час.

У довгостроковій перспективі цей напрямок мотивації зумовлює прив'язку працівника до цього підприємства, оскільки проведений відпочинок або інший активний відпочинок, як правило, приносить позитивний досвід та позитивні емоції, які є важливими параметром за збереження працівником місця роботи.

Матеріальні та нематеріальні стимули добре поєднуються і активно доповнюють одне одного. При цьому слід розуміти, що нематеріальне стимулювання персоналу буде дієвим у тих випадках, коли воно ґрунтується на сукупності правових норм, що закріплюють управлінські методи та засоби впливу на персонал з метою посилення мотивації правомірної поведінки та заохочення розвитку, необхідних для компанії СГ «ТАС» форм відносин.

Розглянемо комплекс спільних робіт із формування системи мотивації персоналу.

Формування системи мотивації та стимулювання персоналу реалізується через вивчення структури мотивації персоналу компанії, розробку та впровадження як матеріальних, так і нематеріальних компонентів мотивації та стимулювання. Система мотивації будується у суворій відповідності зі стратегією розвитку компанії, баченням керівництва компанії стратегії управління персоналом та

кадрової політики, а також поточного стану системи керування персоналом компанії.

1) Система мотивації та стимулювання персоналу суворо диференціюється за рівнями персоналу, на який вона спрямована та відрізняється гнучкістю та здатністю до трансформації та тиражування.

2) Формування системи мотивації та стимулювання персоналу спрямовано на модернізацію та реорганізацію існуючої системи оплати та компенсацій, пільг та соціального забезпечення персоналу компанії, створення ефективної моделі системи мотивації та стимулювання, що відповідає сучасним технологіям управління персоналом. Система мотивації та стимулювання персоналу, як і інші процеси в управлінні персоналом потребують чіткої регламентації діяльності.

3) Формування системи мотивації та стимулювання будується на наступних основних принципах:

- системність;
- структурованість;
- організованість;
- гнучкість, здатність до трансформації та тиражування;
- результативність;
- ефективність;
- послідовність;
- наявність зворотнього зв'язку.

4) Формування системи мотивації та стимулювання передбачає використання сучасних технологій управління персоналом, заснованих на досвіді вітчизняних та зарубіжних компаній аналогічного профілю діяльності.

За результатами проведеного аналізу було зроблено висновок, що у СГ «ТАС» потрібна грамотніша і більш розгалужена система мотивації персоналу. Тому рекомендується у Відділі персоналу СГ «ТАС» запровадити посаду менеджера з мотивації персоналу.

У таблиці 3.2 подано календарний план заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації та стимуляції персоналу.

Таблиця 3.2

**Календарний план заходів, спрямованих на підвищення
ефективності мотивації й стимуляції персоналу СГ «ТАС»**

Найменування заходу	Дата проведення	Відповідальна особа
1. Підбір спеціаліста на посаду менеджера з мотивації персоналу		
1.1 Розробка посадової інструкції фахівця	01.06-17.06.2024	Юрист
1.2 Укладання договору з агентством з підбору фахівця	18.06-22.06.2024	Директор, секретар
1.3 Підготовка робочого місця для роботи спеціаліста, замовлення канцелярського приладдя	22.06-10.07.2024	Секретар
2. Проходження випробувального терміну менеджера з мотивації персоналу		
2.1 Призначення відповідальних за проходження адаптації фахівця	11.07-13.07.2024	Директор, керівник комерційного відділу
2.2 Вивчення нормативної документації по компанії, ознайомлення з роботою відділів, складання звіту щодо виявлених проблем і недоліків у роботі, які можуть заважати ефективною реалізації стратегії компанії	14.07-15.08. 2024	Керівник комерційного відділу
3. Планування підвищення ефективності використання потенціалу під час мотивації персоналу		
3.1 Розробка стратегії діяльності підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу, основних результатів діяльності та планів	16.08-23.09. 2024	Директор, керівник комерційного відділу, менеджер з персоналу
3.2 Розробка мотивації і стимулювання персоналу	24.09-05.10. 2024	Керівник відділу, менеджер з персоналу
3.3 Розробка кадрової політики організації	06.10-15.10. 2024	Директор, керівник

		Комерційного відділу, менеджер з персоналу
3.4 Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу персоналу, підготовка графіка навчання та підготовки фахівців	16.10-25.10.2024	Менеджер з персоналу
4. Впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу при мотивації й стимулюванні персоналу		
4.1 Донесення інформації про нові стратегії, мотивації та цілі діяльності організації щодо основного персоналу компанії	26.10-01.11.2024 2025	Керівники структурних підрозділів, менеджер з персоналу
4.2 Впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління потенціалом персоналу, підготовка керівного складу	02.11-05.12.2024	Директор, менеджер з персоналу
4.3 Навчання та перепідготовка фахівців у відповідність до затвердженим графіком	06.12.2024- 01.03.2025	Керівники структурних підрозділів, менеджер з персоналу
5. Моніторинг ефективності впроваджуваних заходів		
5.1 Поточний моніторинг у процесі навчання та в результаті зміни мотивації, визначення факторів впливу		Менеджер з персоналу
5.2 Оцінка ефективності реалізованих заходів, розробка нових рекомендацій щодо підвищення ефективності управління потенціалом персоналу, оптимізація кадрів	02.03-01.06.2025	Керівники структурних підрозділів, менеджер з персоналу

**Джерело: складено авторкою*

У рамках діяльності менеджера з мотивації персоналу, підвищення ефективності системи оплати праці та матеріального стимулювання персоналу можливе за рахунок:

- 1) забезпечення провідної ролі основного персоналу підприємства;
- 2) встановлення залежності розміру стимулюючих виплат від кінцевих результатів роботи, інтенсивності та продуктивності праці;

3) використання нових адресних форм індивідуальної та групової підтримки перспективних співробітників компанії, що реалізують пріоритетні напрямки діяльності.

Наостанок, важливо підкреслити цінність підвищення кваліфікації співробітників компанії. Насамперед, керівництво вищої та середньої ланки має чітко усвідомлювати цілі та завдання компанії. Для покращення показників діяльності обов'язковою умовою є постійне вдосконалення вмінь та навичок працівників. У зв'язку з цим, компанії необхідно проводити бізнес-тренінги та коучинги. На сьогодні існують такі види коучингу: кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності та лайфкоучинг [23, с. 35].

Слово "коучинг" (від англ. coaching – тренерство) означає тренінг, на якому професійний коуч допомагає розкрити потенціал учасників. Бізнес-коучинг – це діяльність, спрямована на організацію пошуку найефективніших шляхів досягнення цілей та виведення бізнесу на новий рівень. Це включає роботу з керівниками та співробітниками. Бізнес-коучинг вирішує такі завдання [23, с. 36]:

1. Пошук шляхів вирішення поставлених перед керівництвом задач.
2. Проведення мозкових штурмів.
3. За необхідності змінення цілей та стратегії підприємства та доведення їх до відома колективу.
4. Розробка покрокового плану для досягнення запланованих цілей.
5. Покращення внутрішньої ситуації в компанії.
6. Додаткове стимулювання та мотивування працівників.
7. Проведення тимбілдингів та інших командних заходів.
8. Впровадження нової корпоративної культури.

На рисунку 3.1. можна побачити приклад алгоритму дії коуча:

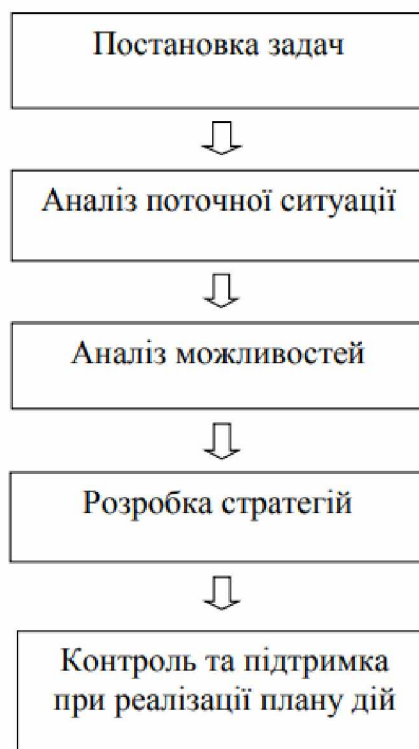


Рис. 3.1. Алгоритм дії коуча [23]

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що метод коучингу необхідно застосовувати для підвищення кваліфікаційного рівня працівників, що безпосередньо впливає на рівень оплати праці та її організацію.

3.2. Інноваційні підходи до удосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування страхової компанії

Сьогодні у сучасних умовах праці проблема мотивації та стимулювання дуже актуалізована. Виділення інноваційної діяльності як особливого роду свідомої, цілеспрямованої праці людей щодо створення нововведень та поширення їх у господарській системі, призвело до появи інтересу до діяльності інноваторів, їх мотиваційної сфери. У тій чи іншій мірі, проблеми мотивації в інноваційній діяльності розглядали у своїх роботах такі фахівці як П. Абардйін, Дж. Дамблтон, П. Друкер, Д. Канеманн, Дж. Нейсбіт, Т. Пітер, Дж. Ронен,, Р. Уотермен, К. де Фріз та інші.

Будь-яка компанія, яка прагне високих показників продуктивності праці змушена шукати стимули для підлеглих. Таким чином, головним завданням сучасного менеджменту є забезпечення відповідних умов праці, здатних збільшити потенціал працівників. Варто зазначити, що до недавнього часу, вважалося, що для вирішення подібного роду проблеми, достатньо було такої мотивації, як матеріальне винагороду. Але на сьогоднішній день пріоритет впав на нематеріальну сторону даного аспекту.

На жаль, традиційні методи стимулювання співробітників мають суттєву нестачу - звикання. Наприклад, співробітник за свою гарну роботу має дохід від прибутку, після закінчення невизначеної кількості часу він відноситься до цього додаткового прибутку як до складової своєї заробітної плати, що призводить до втрати інтересу та потенціалу в роботі.

У зв'язку з чим компанія змушена впроваджувати інноваційні методи мотивації. Так, наприклад, у Японії власниця однієї маркетингової компанії, в якій працюють лише жінки, ввела у мотиваційну систему відгули, пов'язані з причиною «розбитого серця» [2]. Головним завданням інноваційного підходу є вибудовування мотиваційної системи так, щоб вона найточніше відповідала реалізації всього комплексу організаційних цілей. Під комплексом організаційних цілей розуміється цільова структура компанії: бачення, місія, «предметні цілі», стратегії, програми [2].

Інноваційний підхід до мотивації персоналу націлений на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не лише від індивідуальних досягнень. Керівникам компаній сьогодні необхідно робити ставку на «командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією всередині команди та підвищення їхньої мотивації [3].

Цей підхід має свої переваги:

- відсутність тотального управлінського контролю, тобто проблеми, що виникають під час роботи, вирішуються усередині команди без участі керівництва;
- можливість створювати нові види товарів та послуг;

- скорочення виробничого циклу;
- партсипативний стиль управління завдяки інтеграції робочого процесу між членами команди.

У вік інформаційної економіки особливо перспективним підходом до мотивації є делегування повноважень. Застосування цього підходу дозволяє не обмежувати персонал і мати більше свободи у досягненні цілей організації. В результаті працівник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи.

Також існує інноваційний підхід до мотивації персоналу через оцінку персоналу, тобто об'єктом оцінкою є індивідуальний співробітник; оцінку здійснює безпосередній керівник, зовнішні та внутрішні клієнти, постачальники тощо; цілями оцінки є розвиток організації та співробітників, вирішення проблем, прийняття рішень про просування, винагороду, звільнення; методами оцінки є управління за цілями, порівняльні та рейтингові методи, техніки асесмент-центр [5]. Метою даного підходу є аналіз на відповідність між запропонованою роботою та метою кожного співробітника. За результатами оцінки може визначатися розмір премії, що виплачується, зарплати, план розвитку та необхідність у підвищення кваліфікації працівника.

Універсального підходу до мотивації персоналу на даний час не існує, оскільки кожна компанія (підприємство) має свої цілі та має індивідуальне середовище існування. Система мотивації для кожної компанії (підприємства) має бути унікальною. Розробка інноваційних підходів до мотивації персоналу передбачає роботу у двох напрямках (див. рис. 3.2).

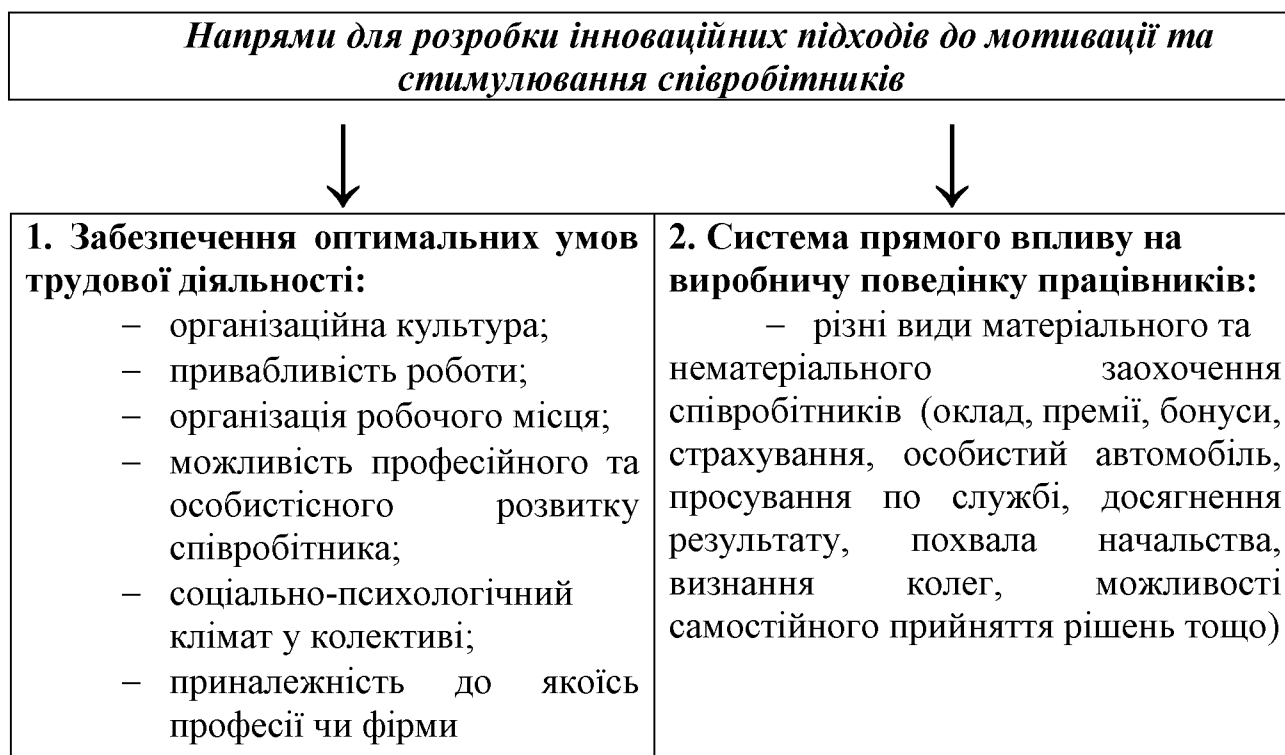


Рис. 3.2. Напрями розробки інноваційних підходів

Варто зазначити, що ефективними є ті підходи, які відповідають організації, оскільки для різних підрозділів можуть паралельно існувати кілька систем мотивації та в кожній організації має бути розроблена унікальна система мотивації персоналу, що дозволяє вирішити конкретні завдання та досягти певних цілей.

Сучасний діловий простір став місцем постійних змін та викликів, де вимоги до управління персоналом постійно зростають в умовах швидкого технологічного прогресу та еволюції робочих методик. У ситуації, коли технології стають невід’ємною частиною корпоративної динаміки, а потреби у людських ресурсах стають все більш індивідуалізованими, особлива увага приділяється інноваційним методам мотивації та стимулювання співробітників. Проаналізуємо ці новаторські підходи з фокусом на вплив сучасних технологій та психологічних стратегій управління людськими ресурсами в динамічному діловому середовищі страхової компанії.

З розвитком технологій з’являються унікальні можливості для покращення систем мотивації та стимулювання співробітників, що має значний вплив на загальну продуктивність та ефективність організацій. Одним із основних

інструментів у цій галузі є цифрові платформи для зворотного зв'язку (наприклад, google-форма). Електронні системи зворотного зв'язку стали невід'ємною частиною сучасних практик управління персоналом. Вони надають можливість для більш частішої та систематичної взаємодії між керівництвом та співробітниками.

Цифрові платформи для зворотного зв'язку дозволяють співробітникам отримувати не лише оцінки своєї роботи, а й додаткові коментарі та рекомендації, що допомагає краще зрозуміти свої сильні сторони та області для поліпшення. Завдяки цьому співробітники відчують більше залучення в процес роботи, а постійний зворотний зв'язок стає інструментом незворотнього розвитку і удосконалення мотивації й стимулювання співробітників, допомагаючи їм активно досягати поставлених цілей.

Поєднання цифрових платформ та гейміфікації модернізує не лише зворотний зв'язок та оцінку роботи співробітників, але також пропонує нові інноваційні механізми стимулювання та заохочення. Такі підходи створюють середовище, в якому працівники почуваються більше залученими, натхненними та орієнтованими на результат. Застосування технологічних інструментів для мотивації персоналу виходить далеко за межі простого автоматизованого контролю та стає потужним фактором створення ефективних стратегій управління людськими ресурсами у сучасному бізнесі, зокрема й у сфері страхування.

Сучасна психологія праці наголошує на необхідності переходу від універсальних підходів до індивідуалізованого розуміння потреб кожного співробітника [6, с. 1]. Індивідуалізація в контексті мотивації передбачає врахування унікальних особливостей особистості, професійних амбіцій, переваг та цінностей.

Аналіз професійних цілей працівників стає ключовим елементом індивідуалізованої стратегії мотивації. Розуміння того, яких результатів і досягнень прагне кожен співробітник, дозволяє створювати персоналізовані програми, спрямовані на підтримку його професійного зростання. Врахування переваг і цінностей кожного члена команди компанії стає фундаментальним аспектом

формування ефективної мотиваційної стратегії, забезпечуючи глибшу взаємодію з робочим процесом.

Страхові компанії сьогодні дедалі більше усвідомлюють, що емоційний та психологічний стан співробітників прямо впливає на їх мотивацію та продуктивність. У цьому контексті, програма з покращення балансу між роботою та особистим життям стає невід'ємною частиною стратегії управління людськими ресурсами. Співробітники, які здатні краще збалансувати робочі та особисті обов'язки, виявляють велику мотивацію та демонструють підвищену ефективність.

Навчальні курси, орієнтовані на ефективне управління стресом, та надання співробітникам психологічної підтримки є важливі фактори, що сприяють підтримці психологічного благополуччя у колективі. Розвиток механізмів для успішного контролю над стресом з боку компаній є незамінною складовою, що дозволяє персоналу зберігати емоційну стабільність в умовах динамічного та вимогливого професійного середовища. Психологічна підтримка у свою чергу формує системи для ефективної обробки емоційних викликів, що забезпечує співробітникам можливість відчувати підтримку в будь-яких ситуаціях, які потребують зовнішнього втручання.

Зрештою, психологічні аспекти в мотивації покликані не лише задовольняти матеріальні та кар'єрні потреби працівників, а й створювати умови для їхнього емоційного комфорту та задоволеності. Інтеграція цих психологічних підходів у стратегії мотивації відбиває сучасні уявлення у тому, як забезпечити як продуктивність праці, так й рівень благополуччя та задоволеності персоналу в сучасному бізнесі.

Сучасні компанії прагнуть максимально ефективно використовувати синергію між технологіями та психологічними методиками для розробки комплексних програм мотивації, які дієво впливають на рівень задоволеності та продуктивності працівників. Ця інтеграція охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від збирання даних про переваги співробітників до глибокого розуміння їх мотиваційних факторів.

Аналітика даних грає ключову участь в інтеграції технологій та психології у стратегії мотивації та стимулювання. Збір та аналіз даних про індивідуальні уподобання, звички та професійні амбіції співробітників дозволяють точніше визначити, які мотиваційні заходи будуть найефективнішими.

Використовуючи аналітичні інструменти, страхові компанії можуть виявити тенденції у поведінці персоналу, визначити ключові моменти, що впливають на їх мотивацію, та розробляти персоналізовані програми стимулювання.

Крім технологічної аналітики, психологічні методики вносять важливий елемент у інтегрований підхід до мотивації. Тестування особистості й індивідуальні консультації забезпечують більш глибоке розуміння внутрішніх мотивацій та потреб працівників. Цей аспект дозволяє не лише виявляти зовнішні чинники, які впливають на мотивацію, а й краще розуміти психологічні особливості кожного співробітника. Такі психологічні підходи допомагають виділити приховані потреби та аспекти мотивації, які можуть залишатися непоміченими за традиційних методів аналізу.

Цей комплексний підхід до мотивації, що поєднує технологічні та психологічні аспекти, створює можливість для створення найефективніших програм стимулювання. Він дозволяє адаптувати стратегії мотивації до унікальних характеристик кожного співробітника, що у результаті сприяє більш високому ступеню залученості, задоволеності та продуктивності в робочому середовищі. Подібна інтеграція виходить за рамки традиційних методів управління персоналом та стає інноваційним рішенням для сучасних організацій, які прагнуть видатних результатам та задоволеності своїх команд.

Сучасні компанії стикаються з невідкладним завданням впровадження інноваційних підходів у галузі мотивації та стимулювання персоналу, усвідомлюючи важливість збалансованого обліку технологічних та психологічних факторів в управлінні людськими ресурсами. Інтеграція передових технологій, таких як цифрові платформи зворотного зв'язку та гейміфікація, з психологічними методами не тільки відкриває перед компаніями унікальні можливості розробки ефективних стратегій мотивації, а й підкреслює важливість постійного

моніторингу та адаптації до динаміки бізнес-ландшафту, що змінюється. Ефективність таких інноваційних підходів до мотивації й стимулювання полягає не тільки в їх реалізації на поточному етапі, а й у спроможності компаній гнучко адаптуватися до майбутніх викликів та можливостей, що робить їх стратегії мотивації і стимулювання стійкими та перспективними у довгостроковій перспективі.

У свою чергу, формування чи створення на підприємстві соціальних інновацій – це традиційний процес планомірного покращення гуманітарної сфери (у в тому числі вдосконалення системи управління персоналом, виробництвом і т. д.) фірми, компанії чи організації. Застосування таких інновацій призводить до розширення можливості на ринку робочої сили, мобілізує та активізує персонал (робітників, спеціалістів, управлінців) підприємства на досягнення поставлених цілей, формує та зміцнює довіру до соціальних зобов'язань компанії перед співробітниками та суспільством у цілому.

Питання вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві є надзвичайно важливим не тільки для самого підприємства, але і для працівників та кандидатів на роботу. Тому комплексний підхід до управління людським капіталом є настільки важливим. Професійний розвиток працівників має велике значення для обох сторін – як для працівників, так і для організації. Співробітники відчують вдячність, коли підприємство інвестує в їхній розвиток

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зазначити наступне:

У СГ «ТАС» не застосовуються мотиваційні і стимуляційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна зробити висновок про необхідність удосконалення управління персоналом організації.

Особлива увага у посиленні зацікавленості працівників стоїть приділити нематеріальному стимулюванню персоналу, а саме:

- морального стимулювання;
- організаційному стимулюванню;
- стимулювання вільним часом.

Удосконалення системи мотивації і стимулювання у СГ «ТАС» передбачає комплекс матеріальних та моральних стимулів, соціальних гарантій, заходів, спрямованих на забезпечення професійного та кар'єрного зростання працівника, підвищення його статусу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці є однією з ключових складових ефективного управління будь-якою організацією, включаючи страхову компанію. Забезпечення безпечних і здорових умов праці не лише сприяє зниженню рівня виробничого травматизму та професійних захворювань, але й підвищує загальну продуктивність праці, вмотивованість працівників та зменшує витрати, пов'язані з нещасними випадками. Страхові компанії, зокрема, повинні приділяти особливу увагу питанням охорони праці, оскільки вони обслуговують клієнтів у різних умовах і несуть відповідальність за безпеку та здоров'я своїх працівників.

«Загальна декларація прав людини» гарантує право кожної особи на справедливі та сприятливі умови праці, які відповідають вимогам безпеки та гігієни [7].

Україна визначила право на безпечні та нешкідливі умови праці як одне з конституційних прав громадян. Це право забезпечується за допомогою різноманітних заходів та засобів, включаючи правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та медично-профілактичні заходи, які спрямовані на охорону праці.

У статті 1 Закону України «Про охорону праці» зазначається, що: «Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [9]».

Організація охорони праці у «СГ «ТАС» здійснюється через [4, с. 94-95]:

1) створення служби охорони праці, яка відповідає за вирішення конкретних питань у цій сфері, затвердження інструкцій щодо обов'язків, прав та відповідальності працівників, а також контроль за їх дотриманням;

2) розробку колективного договору за участю всіх сторін та впровадження комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів і підвищення рівня охорони праці;

3) виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до змінних обставин;

4) забезпечення належного утримання будівель і споруд та моніторинг їх технічного стану;

5) усунення причин, що призводять до нещасних випадків і професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями після розслідування цих причин;

6) організацію проведення аудиту охорони праці, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці згідно з законодавством, та впровадження заходів для усунення небезпечних і шкідливих виробничих факторів;

7) розробку та затвердження положень, інструкцій та інших актів з охорони праці;

8) пропаганду безпечних методів праці та співпрацю з працівниками у сфері охорони праці.

З метою підвищення рівня охорони праці, усунення причин виробничого травматизму та захворюваності, а також поліпшення культури й естетики у страховій компанії роботодавець зобов'язується:

1. Забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці на всіх робочих місцях.

2. При укладенні трудового договору інформувати працівника під розпис про умови праці на робочому місці, включаючи наявність небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

3. Відповідно до ст. 5 Закону України «Про охорону праці» здійснювати страхування працівників згідно із законом про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності. Умови праці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів

виробництва, а також стан засобів колективного та індивідуального захисту та санітарно-побутові умови повинні відповідати законодавчим вимогам.

4. Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або для оточуючих, виробничого середовища чи довкілля. Він повинен негайно повідомити про це свого безпосереднього керівника або роботодавця. Факт наявності такої ситуації, за необхідності, підтверджується спеціалістами з охорони праці Товариства, представником профспілки (або уповноваженою особою з питань охорони праці, якщо профспілка на підприємстві не створена) та страховим експертом з охорони праці.

5. Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не дотримується законодавства про охорону праці або умов колективного договору з цих питань.

6. Роботодавець повинен перевести працівника, який за станом здоров'я потребує легшої роботи відповідно до медичного висновку, на таку роботу за згодою працівника на термін, зазначений у медичному висновку. За потреби встановлюється скорочений робочий день та організовується навчання працівника новій професії згідно із законодавством.

7. За наявності фінансових можливостей Товариство організовує періодичні медичні огляди працівників за свій рахунок.

8. Дотримуватись положень про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці.

9. Організовувати розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, затвердженого Кабінетом Міністрів України, за погодженням з всеукраїнськими об'єднаннями профспілок. За підсумками розслідування складати акт за встановленою формою, один примірник якого видавати потерпілому або іншій заінтересованій особі не пізніше трьох днів після завершення розслідування.

10. Нещасні випадки, які трапилися з працівниками, що використовували транспортні засоби, обладнання та інше в особистих цілях без дозволу

роботодавця, або перебували в стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння та були відсторонені від роботи, не беруться на облік.

11. Створити комісію для розслідування нещасних випадків виробничого характеру.

Трудовий колектив зобов'язується:

12. Суворо дотримуватись правил техніки безпеки, протипожежної безпеки, виробничої санітарії та гігієни праці.

13. Вчасно проходити навчання, інструктаж та перевірку знань з питань охорони праці.

14. Зберігати своє робоче місце, оргтехніку та інше обладнання у належному порядку, чистоті та робочому стані, а також дотримуватися чистоти у приміщенні та на території організації.

Працівники під час прийому на роботу та в процесі роботи проходять за рахунок коштів страхової компанії «ТАС» інструктаж і навчання з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги постраждалим від нещасних випадків, а також правил поведінки у разі виникнення аварійних ситуацій [4, с. 95].

АТ «СГ «ТАС» (приватне) за власний рахунок фінансує та організовує проведення медичних оглядів працівників: попередніх (під час прийому на роботу) та періодичних (протягом трудової діяльності). За результатами періодичних медичних оглядів, у разі потреби, проводяться відповідні оздоровчі заходи. Медичні огляди здійснюються відповідними закладами охорони здоров'я, працівники яких відповідають за відповідність медичного висновку фактичному стану здоров'я працівника згідно із законодавством.

У страховій компанії розроблено нормативну, розпорядчу, звітну та облікову документацію з питань охорони праці. Нормативна документація з охорони праці включає обов'язкові для виконання правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи. Одним із найважливіших нормативних документів є Інструкція з охорони праці. Вона містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги з охорони праці при виконанні робіт певного виду або за певною професією на робочих місцях, у виробничих приміщеннях, на території

підприємства, будівельних майданчиках або в інших місцях, де виконуються трудові або службові обов'язки.

Компанія щорічно впроваджує ініціативи, спрямовані на підтримку здорового способу життя, які не лише покращують фізичну форму та спортивні показники працівників, а й сприяють розвитку неформальних комунікацій всередині колективу. Для забезпечення охорони праці та створення безпечних і комфортних умов роботи постійно здійснюється моніторинг робочих місць та офісних приміщень. Усі працівники мають можливість працювати дистанційно та забезпечуються необхідними технічними засобами.

Співробітники АТ «СК «ТАС» (приватне) регулярно проходять навчання з техніки пожежної безпеки та отримують інструктажі з охорони праці. Питання оплати праці в АТ «СК «ТАС» (приватне) врегульовані відповідно до чинного законодавства України, положення про оплату праці та Правил внутрішнього трудового розпорядку, які визначають виплати працівникам усіх рівнів та зміни окладів. АТ «СК «ТАС» (приватне) надає рівні можливості для працевлаштування, професійного та особистого зростання всім співробітникам.

В установі створені безпечні умови праці, які постійно покращуються. Проводяться профілактичні заходи для попередження нещасних випадків, здійснюється контроль за станом охорони праці в компанії, а також працівники дотримуються виробничої та трудової дисципліни. За останні п'ять років роботи страхової компанії не було зареєстровано жодного випадку травматизму працівників [4, с. 96].

Отже, впровадження системи охорони праці в страховій компанії передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення безпечних умов праці, профілактику нещасних випадків, забезпечення відповідності умов праці законодавчим нормам та стандартам. Сюди входять організація навчання з питань охорони праці, проведення інструктажів, регулярні медичні огляди, аудит робочих місць, а також розробка та впровадження внутрішніх нормативних документів.

Таким чином, охорона праці в страховій компанії є багатогранним процесом, що включає як адміністративні заходи, так і практичні дії, спрямовані на

забезпечення безпеки кожного співробітника. Дотримання цих заходів є не тільки законодавчою вимогою, але й моральним обов'язком роботодавця, який прагне створити сприятливі умови для професійного та особистого розвитку своїх працівників.

ВИСНОВОК

Незважаючи на масовий розвиток різноманітних сучасних технологій, автоматизованих верстатів, штучного інтелекту та інших проривних відкриттів XXI століття саме персонал залишається ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. Тільки людина здатна самостійно приймати ключові рішення, усвідомлювати свої помилки та нести відповідальність за результат.

У поточних реаліях ринкової економіки кожному роботодавцю необхідно мати та створювати навколо себе компетентні та працездатні команди однодумців. Зробити це неможливо без ефективно функціонуючої системи мотивації персоналу. Яким би висококваліфікованим не був співробітник, максимум своїх можливостей та зусиль для досягнення спільної мети він докладе лише тоді, коли будуть задоволені всі його потреби, та далеко не завжди все впирається лише у фінансову складову.

Мотивація підвищує базову продуктивність праці, змінює ставлення працівників до праці, що підвищує прибутковість підприємства. З цього можна дійти невтішного висновку, що від знання керівником потреб кожного співробітника залежить продуктивність, результативність, успішність роботи підприємства, оскільки ця інформація дає можливість вибудувувати таку систему впливу, що дозволяє коригувати поведінку співробітника у потрібному напрямку.

У даній дипломній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації та стимулювання персоналу в контексті забезпечення стабільності функціонування страхової компанії на прикладі АТ «СГ «ТАС». Результати дослідження дозволили зробити наступні висновки та рекомендації.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи дослідження ролі мотивації та стимулювання персоналу та встановлено, що мотивація і стимулювання персоналу є ключовими елементами управління трудовими ресурсами, які впливають на продуктивність праці, задоволення потреб працівників та їхнє професійне зростання. Мотивація розглядається як процес, що спонукає працівників до досягнення поставлених цілей, тоді як стимулювання є

інструментом реалізації цього процесу через матеріальні та нематеріальні винагороди.

Роль мотивації та стимулювання в підприємницькій діяльності полягає в тому, що мотивація та стимулювання персоналу є важливими факторами підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загального клімату в організації.

Стабільність функціонування страхової компанії залежить від багатьох чинників, зокрема від ефективності мотивації та стимулювання персоналу, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, зростання продажів страхових продуктів та зміцнення позицій компанії на ринку.

У другому розділі моєї роботи, досліджено характеристику діяльності страхової компанії і побачили, що АТ «СГ «ТАС»» є одним з лідерів ринку страхових послуг в Україні, що пропонує широкий спектр страхових продуктів. Компанія активно впроваджує інноваційні підходи до мотивації та стимулювання персоналу з метою забезпечення стабільності своєї діяльності.

Також проаналізували аналіз мотивації персоналу та діючої системи стимулювання праці і було виявлено, що діюча система мотивації в компанії включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Проте існують певні недоліки, такі як нерівномірний розподіл винагород та недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників. Діюча система стимулювання праці в компанії «ТАС» є досить розвиненою, проте потребує вдосконалення в частині прозорості, гнучкості та врахування специфіки різних відділів.

У третьому розділі роботи, було розглянуто засоби вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу для покращення забезпечення стабільності функціонування АТ «СГ «ТАС»», перешкоди і можливості удосконалення та інноваційні підходи до удосконалення. Запропоновано впровадження персоналізованих мотиваційних програм, використання сучасних технологій для

оцінки та заохочення працівників, а також розвиток корпоративної культури та командного духу.

Також у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи мотивації й стимулювання в СГ «ТАС». Розглянуто поняття мотивації, системи мотивації, виділено відмінності мотивації персоналу від стимулювання. Завдяки детальному розгляду та вивчення теоретичних засад мотивації персоналу та зіставлення чинної системи мотивації, було виявлено наступні недоліки:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодично загострюється соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників;
- робочі «портфелі», тобто клієнти і завдання часом розподіляються між працівниками нерівномірно;
- існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом тощо.

Далі були запропоновані наступні заходи щодо вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу:

- збільшення премії кожному співробітнику на 20%, якщо за минулий місяць загальний показник КЗБП за відділ сягнув 80%;
- дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим співробітникам за підсумками календарного року;
- проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу компанії, а також підвищення стресостійкості співробітників;
- підвищення соціальних пільг для співробітників;
- запрошення у страхову компанію коуча, для збільшення мотивації персоналу тощо.

За допомогою запропонованих заходів компанія може досягти більшої лояльності з боку персоналу, підвищити мотивацію працівників та зміцнити своє місце на ринку праці, внаслідок чого підвищити власну прибуток.

Окрема увага в дипломній роботі приділена питанням охорони праці, яка розглядалася у четвертому розділі кваліфікаційної роботи, оскільки це питання є важливим аспектом забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Дотримання норм та стандартів охорони праці сприяє зниженню виробничих ризиків та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

СГ «ТАС» є компанією, що активно інвестує в розвиток свого персоналу. Щороку організуються всеукраїнські роад-шоу — виїзні дводенні навчання для продавців по всій країні, що сприяють постійному тісному зв'язку з ними. Тут культивується наставництво, обмін досвідом і найкращими практиками.

Секрет успіху Страхової групи «ТАС» досить простий — інвестиції в продавців. Компанія підтримує індивідуальний підхід до мотивації, бонусної системи та графіку роботи. СГ «ТАС» цінує таланти та проактивну життєву позицію, впроваджуючи індивідуальне кар'єрне планування. За кожним офісом продажів закріплений тренер, який допомагає розвиватися, надає інформаційні та навчальні матеріали, а також проводить коуч-сесії.

Кожен співробітник має можливість навчатися та ділитися досвідом, знаннями та навичками з колегами. СГ «ТАС» відкидає традиційні кар'єрні сходи, віддаючи перевагу кар'єрному ліфту: компанія швидко розвивається та сприяє зростанню кожного працівника разом із нею. Вона вірить у практичний досвід та реальні досягнення, а не в дипломи та статуси.

Отже, впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня мотивації та задоволеності працівників, що, в свою чергу, забезпечить стабільність та ефективність функціонування страхової компанії «ТАС».

Таким чином, загальна мета випускної кваліфікаційної роботи досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Н. М. Формування бізнес - моделей корпоративних стратегій поведінки страхових компаній. Економічний форум. 2015. № 4. С. 225-228.
2. Варавіна Ю.В., «МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ КАТЕГОРІЙ ТА ПОНЯТЬ», Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка – с. 488-490
3. Волошан К.В., «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ», ХНЕУ ім. С. Кузнеця – м. Харків
4. Гладка А. В. «Обґрунтування та розробка стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя – 2019 рік
5. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : моногр. Харків : ІНЖЕК, 2017. 184 с.
6. Двалішвілі Л.В. «Проект по рішенню проблем у сфері комунікацій на прикладі Страхової Групи «ТАС», Харківський торговельно-економічний інститут, Харків – 2011
7. Загальна декларація прав людини – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015
8. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про страхування» від 04.10.2001 № 2745-III Редакція від 07.02.2019 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-14>
9. Закон України «Про охорону праці» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T269400?an=751930>
10. Іваницька С. Б., Клітна М. Р., «МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава – 2013

11. Колодійчук А.В. – НУ "Львівська політехніка"; мол. наук. співроб. В.М. Черторижський – ІРД НАН України, «СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ», збірник науково-технічних праць – с. 226-231.
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О.: підручник / «Мотивація персоналу» — КНЕУ, 2011. — с. 397
13. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР Редакція від 01.01.2020 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text>
14. Коршкова А.Є., «Удосконалення мотивації управлінського персоналу в закладах харчування в процесі впровадження інновацій», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків – 2021 р.
15. Кошова І. О. «Ефективне управління персоналом підприємства на основі досвіду світових компаній» - Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського - Київ – 2023
16. Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А.. «Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній», Мукачівський державний університет – 2016 р.
17. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
18. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/82091/menedzhment/metodi_nematerialnogo_stimulyuvannya_rozvitku_personalu_umovah_rinkovoyi_ekonomiki - Назва з екрана (дата звернення 24.05.2024).
19. Мішура М. А., «МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»)», Криворізький фаховий коледж національного авіаційного університету, Кривий Ріг – 2021

20. Нестеренко Т. О. «Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах», Конотопський інститут Сумського державного університету – Конотоп – 2020 рік
21. Обуд Л. М., «Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства», Тернопільський національний економічний університет - Тернопіль – 2019 р.
22. Офіційний сайт Страхової групи «ТАС» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sgtas.com.ua>
23. Парфутко Т. О., «Аналіз організації оплати праці в компанії», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя – 2022 рік
24. Пасічна А. А. «Комплексна оцінка фінансового стану страхової компанії», Національний університет харчових технологій, Київ – 2022 р.
25. Поліщук О. А., Лейміч Д. С. «ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ», Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна – 2013
26. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції -- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogofunksii.html - Назва з екрана (дата звернення 24.05.2024).
27. Прокопенко О.В., Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» – Суми: Видавництво СумДУ, 2006. – с.171
28. Психологічна енциклопедія. URL: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.psykholoh.com/post/> (дата звернення 23.04.2024).
29. Психологічна Енциклопедія: «Мотивація це...», – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.psykholoh.com/post/> - Назва з екрана (дата звернення 23.04.2024).
30. Рихлевич Л. І., «Формування системи мотивації персоналу підприємства», Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль – 2017 р.

31. Сайт журналу «Insurance TOP» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://insurancetop.com/>
32. Сайт Національної асоціації страховиків України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nasu.com.ua/>
33. Самойленко Олексій «Чим відрізняється мотивація працівників від стимулювання» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://performia.com.ua/ua/chem-otlichaetsya-motivatsiya-sotrudnikov-ot-stimulirovaniya> - Назва з екрана (дата звернення 23.04.2024).
34. Сич О. А., Павлосюк Х. П. «Оцінка фінансової стійкості страхової компанії» - Львівський національний університет імені Івана Франка - м. Львів
35. Смирнов І.М., Брік С.В. «Фактори впливу на фінансову стійкість страхової компанії» - НТУ «ХП», Харків – 2022 р.
36. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О., Аберніхіна І.Г. Навчальний посібник./ «СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ», Національна металургійна академія України, 2016 – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - с. 293
37. Сторожик М. С. «Формування активів і пасивів страхової компанії», Національний університет харчових технологій – Київ - 2022 рік
38. Тарасенко В.А. - Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці»/Державний ВНЗ «Національний гірничий університет» - с. 70-72
39. Татарин Альбіна, «МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»/Тернопільський національний економічний університет - с. 80-82.
40. Цуркан І. М., Остапенко А. О., «Фінансова стійкість страхової компанії та ключові умови її забезпечення», Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро – 2020 р.
41. Челишева Т.В., Кононова Т.С. «Фінансова стійкість страхової компанії та умови її забезпечення» - 2013
42. Чкан І.О., «Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній» - Таврійський державний агротехнологічний університет – м. Мелітополь

43. Шевчук А. В. Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі Кредитної спілки «Сумський кредит плюс»). Суми : Сумський державний університет, 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92129> (дата звернення 23.04.2024).
44. Шевчук А. В., «Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі Кредитної спілки «Сумський кредит плюс»)», Сумський державний університет, Суми – 2023 рік.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ****Свідоцтво
про реєстрацію фінансової установи****ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
“СТРАХОВА ГРУПА “ТАС”**

(повне найменування юридичної особи)

АТ “СГ “ТАС” (ПРИВАТНЕ)

[(скорочене найменування юридичної особи (за наявності))]

03117, МІСТО КИЇВ, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУДИНОК 65

(місцезнаходження)

30115243

(код за ЄДРПОУ юридичної особи)

zareestrovana yak finansova ustanova vidpovidno do

Розпорядження Держфінпослуг**24.06.2004 № 1224**

(дата прийняття та номер рішення про внесення фінансової установи до Державного реєстру фінансових установ)

11100895

(реєстраційний номер)

СТ № Б0000163

(серія та номер свідоцтва)

18.02.2021

(дата видачі свідоцтва)

11

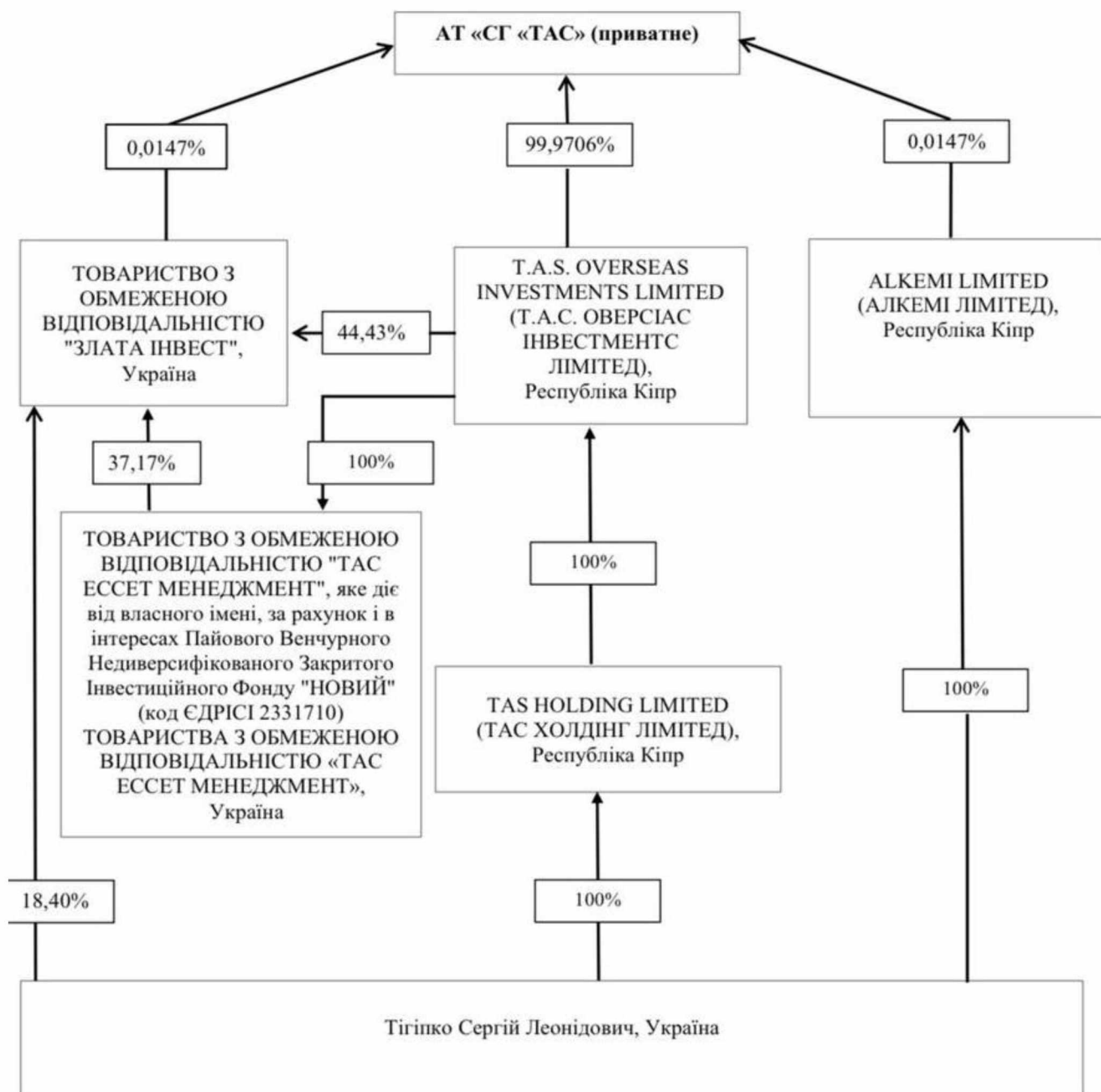
(код фінансової установи)

**Директор
Департаменту ліцензування****Олександр БЕВЗ**

Схематичне зображення структури власності АТ «СГ «ТАС» (приватне) станом

на «01» січня 2024 року

Код ЄДРПОУ 30115243



Голова Правління
АТ «СГ «ТАС» (приватне)



Павло ЦАРУК



Серія АВ № 500440

ЛІЦЕНЗІЯ

**ДЕРЖАВНА КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ
ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**
(найменування органу ліцензування, що видав ліцензію)

Страхова діяльність
(вид господарської діяльності (в повному обсязі або частково) на право провадження якого видається ліцензія)

У формі добровільного:

- страхування медичних витрат.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
„СТРАХОВА ГРУПА „ТАС”**
(найменування юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності)

Ідентифікаційний код юридичної особи 30115243

Місцезнаходження юридичної особи м. Київ,
проспект Перемоги, 65

Дата прийняття та номер рішення про переоформлення ліцензії:
від 02.12.2009 № 932 - пл

Строк дії ліцензії: з 02.12.2009 безстроковий

Член Комісії - директор департаменту
реєстрації, ліцензування та дозвільних процедур Михайленко С.М.
(посада особи, яка підписала ліцензію) (прізвище та ініціали) (підпис)

Дата видачі ліцензії 02.12.2009 року

МШ





Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
30115243		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2022** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	-	-
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	1 957	1 759
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	6 002	10 514
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	2 281 798	2 201 757
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	109 741	466 642
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(-)	(-)
Праці	3105	(117 029)	(116 594)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(32 778)	(32 277)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(147 381)	(122 697)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(112 177)	(77 763)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 180)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(34 024)	(44 934)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(1 234 016)	(1 509 435)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(765 153)	(772 067)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	103 142	127 602
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	165 625	162 733
необоротних активів	3205	-	132 140
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	180 754	137 946
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(235 889)	(455 727)
необоротних активів	3260	(8 180)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	102 310	-22 908
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(84 561)	(123 499)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-84 561	-123 499
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	120 892	-18 806
Залишок коштів на початок року	3405	1 637	20 443
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	122 529	1 637

Керівник

ЕП Царук Павло
Вікторович

Царук Павло Вікторович

Головний бухгалтер

ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Кульгінська Ірина Олександрівна



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

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"**

Територія **М.КИЇВ**

Організаційно-правова форма господарювання **приватне акціонерне товариство**

Вид економічної діяльності **Інші види страхування, крім страхування життя**

Середня кількість працівників **2 1 001**

Адреса, телефон **проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062**

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

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число) **2022 12 31**

за ЄДРПОУ **37974744**

за КОПФГ **230**

за КВЕД **65.12**

КОДИ
0800000000000875983
230
65.12

ДОКУМЕНТ ЦИФРОВИЙ

✓

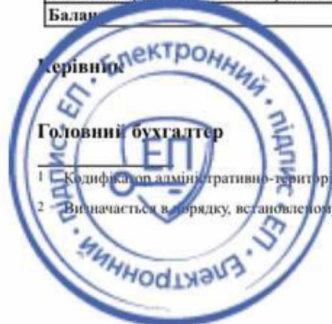
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 520	3 845
первісна вартість	1001	14 713	14 874
накопичена амортизація	1002	12 193	11 029
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	138 888	126 726
первісна вартість	1011	226 546	231 535
знос	1012	87 658	104 809
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	769 106	744 949
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	225 825	225 521
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	562 942	563 387
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 699 281	1 664 428
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 618	3 305
виробничі запаси	1101	3 618	3 305
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	310 069	311 480
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 137	3 720
з бюджетом	1135	68	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	17 179	17 010
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 024	9 852
Поточні фінансові інвестиції	1160	407 514	706 070
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637	122 529
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	1 637	122 529
Витрати майбутніх періодів	1170	1 125	2 131
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	153 223	115 288
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	114 349	91 745
резервах незароблених премій	1183	38 873	23 543

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	909 594	1 291 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 608 875	2 955 864

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	81 103	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	394 340	553 598
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	61 869	116 590
Усього за розділом I	1495	655 709	869 688
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 430	15 599
Довгострокові забезпечення	1520	16 233	16 292
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 233	16 292
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 786 683	1 869 435
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	683 074	713 134
резерв незароблених премій	1533	1 103 609	1 156 301
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 817 346	1 901 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 504	13 514
товари, роботи, послуги	1615	49 006	89 218
розрахунками з бюджетом	1620	24 143	48 004
у тому числі з податку на прибуток	1621	23 833	47 604
розрахунками зі страхування	1625	1	-
розрахунками з оплати праці	1630	57	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21 173	18 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	308	261
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 628	15 141
Усього за розділом III	1695	135 820	184 850
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 608 875	2 955 864



ЕП Царук Павло
Вікторович

ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

¹ Кодифікація адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

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

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
30115243		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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



Продовження додатка 2

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	за СДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			30115243		
(найменування)			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
Звіт про власний капітал			Форма №4		
за Рік 2022 р.			Код за ДКУД 1801005		

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	102 000	81 103	61 868	16 397	394 340	-	-	655 708
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	(247)	-	-	(247)
Скоригований залишок на початок року	4095	102 000	81 103	61 868	16 397	394 093	-	-	655 461
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	303 239	-	-	303 239
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(89 012)	-	-	(89 012)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	54 722	-	(54 722)	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	54 722	-	159 505	-	-	214 227
Залишок на кінець року	4300	102 000	81 103	116 590	16 397	553 598	-	-	869 688

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
ВікторовичЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна