

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту**

Кваліфікаційна робота:

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМТВА: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «магістр»

2 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Андрія ЛЕВИЦЬКОГО

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

Рецензент

д.е.н., проф. Андрій ШТАНГРЕТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту,

к.т.н., доцент

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Левицький А.Є. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства: безпековий аспект. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 6 таблиць, 7 рисунків.

Досліджено та проаналізовано теоретичні та методичні аспекти удосконалення процесу управління персоналом, вивчено специфіку роботи ТзДВ «Страхова компанія «Гардіан», особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу, проаналізовано можливості використання методу Servqual у тестуванні якості обслуговування клієнтів послуг із страхування та розроблено рекомендації щодо організації процесу забезпечення інформаційної безпеки СК «Гардіан» як показника якості процесу управління персоналом. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

ANNOTATION

Levytskyy A. Improvement of the company's personnel management process: security aspect. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". - Lviv, 2022.

The volume of work is 70 pages, including 6 tables, 7 figures.

The theoretical and methodological aspects of the improvement of the personnel management process were studied and analyzed, the specifics of the work of the Guardian Insurance Company, the peculiarities of personnel management in insurance companies in modern business conditions were studied, the possibilities of using the Servqual method in testing the quality of customer service for insurance services were analyzed and developed recommendations on the organization of the process of ensuring information security of SC "Guardian" as an indicator of the quality of the personnel management process. Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Поняття процесу управління персоналом у організації	8
1.2 Планування працевлаштування та залучення працівників з орієнтацією на сталий розвиток	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗДВ СК «ГАРДІАН»	22
2.1 Аналіз рівня функціонування страхового ринку в Україні	22
2.2 Аналіз діяльності ТЗДВ СК «Гардіан»	29
2.3 Особливості управління персоналом у СК «Гардіан»	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗДВ СК «ГАРДІАН»	42
3.1 Особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу	42
3.2 Метод Servqual у тестуванні якості обслуговування клієнтів послуг із страхування	46
3.3 Організація процесу забезпечення інформаційної безпеки СК «Гардіан» як показника якості процесу управління персоналом	54
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посткризового суспільства, яке знаходиться у війні, успішний розвиток та функціонування компанії, що здійснює діяльність у сфері надання страхових послуг, багато в чому обумовлено пошуком найперспективніших інструментів формування механізму управління конкурентоспроможністю, в якому велику роль відіграють людські ресурси компанії.

Ефективність роботи страхової організації та її успішна діяльність у перспективі залежать від якості послуг, що надаються її співробітниками, та рівнем задоволеності споживачів.

Умови пандемії та війни обумовили особливу важливість людських ресурсів для досягнення бізнес-цілей.

Головний чинник, що безпосередньо впливає вартість людських ресурсів організації та якісні характеристики співробітників – це система розвитку персоналу з її основним елементом – навчанням персоналу. У процесі управління персоналом дана система виступає ключовою складовою та зміцнює конкурентні переваги організації на ринку.

Якість підготовки кадрів є однією з найпроблемніших зон на страховому ринку.

Мета дослідження зосереджена на аналіз та вивчення особливостей процесу управління персоналом з позиції економічної безпеки та викликів в умовах війни.

У ході дослідження визначені та досягнуті такі завдання:

- дослідити поняття процесу управління персоналом у організації;
- визначити теоретичні аспекти розуміння поняття процесу управління персоналом у організації;
- проаналізувати рівень функціонування страхового ринку в Україні;
- провести аналіз діяльності ТзДВ СК «Гардіан»;
- вивчити особливості процесу управління персоналом у СК «Гардіан»;

- вивчити особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу;

- запропонувати рекомендації щодо тестування якості обслуговування клієнтів послуг із страхування;

- запропонувати шляхи організації процесу забезпечення інформаційної безпеки СК «Гардіан» як показника якості процесу управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процеси, які спрямовані на управління персоналом ТзДВ «СК «Гардіан».

Предмет роботи – обґрунтування методів удосконалення процесу управління персоналом СК «Гардіан».

Апробація результатів роботи: Левицький А. Практика конкурентної розвідки в українських та іноземних компаніях. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 86-89.

Робота складається трьох розділів, в яких проаналізовано: поняття процесу управління персоналом у організації та теоретичні аспекти розуміння поняття процесу управління персоналом у організації; рівень функціонування страхового ринку в Україні, діяльність ТзДВ СК «Гардіан», обливості процесу управління персоналом у СК «Гардіан»; особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу; запропоновано рекомендації щодо тестування якості обслуговування клієнтів послуг із страхування та шляхи організації процесу забезпечення інформаційної безпеки СК «Гардіан» як показника якості процесу управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття процесу управління персоналом у організації

Процес управління персоналом є одним із визначальних для функціонування сучасних підприємств. У західних компаніях кадрова політика завжди була одним із управлінських пріоритетів. Чисельність фахівців кадрових служб у фінансово-стійких компаніях становить від 1 до 1,2% від загальної кількості співробітників підприємства. Поступово таке ставлення до управління персоналом знайшло прихильників і у вітчизняних організаціях, які тривалий час страждали від пережитків авторитарного підходу радянської доби та стереотипів жорстко формалізованого управління у кадрових службах.

Персонал організації – найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення і оцінювати вимоги, що пред'являються до них. Крім того, персонал - це колектив, кожен член якого має свої інтереси і дуже чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити.

Сучасні концепції управління персоналом засновані на визнанні зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, вмінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією.

Незважаючи на те, що з погляду керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія та практика управління персоналом чималу увагу приділяє потребі задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Розглядаючи систему управління, багато авторів підкреслюють тісний взаємозв'язок економічних, організаційних, соціальних та психологічних

методів, які необхідні для ефективної трудової діяльності, ділової репутації та підвищення конкурентних переваг.

У багатьох літературних джерелах можна знайти різні визначення поняття "системи управління персоналом". Однак усі визначення інтерпретуються абсолютно по-різному. Одні дослідники у цьому понятті виділяють організаційну бік управління. На думку інших авторів, важливим аспектом є функціональна сторона управління.

Існує значна кількість трактувань понять персонал, кадри, управління персоналом. Розглянувши ряд визначень, можна відзначити, що під управлінням персоналу розглядаються сукупні методи, прийоми, форми, принципи та встановлення організації діяльності з кадрами, які здійснюються від керівництва підприємства, але орієнтовані на підвищення діяльності кадрів – людських ресурсів з метою забезпечення ефективної роботи та створення оптимальних умов праці у розвиток особистості людини (інтелектуальних і фізичних можливостей). Крім того, управління персоналом є пріоритетним напрямом підвищення ефективної діяльності підприємства.

В даний час теорія та практика управління персоналом виділяє кілька основних підходів до визначення "система управління персоналом". Як правило, до цього поняття належать такі терміни, як робоча сила, кадри, персонал, людські ресурси. У вітчизняній практиці найчастіше застосовуються такі поняття, як «людські ресурси», «кадри» та «персонал», причому багато хто вважає, що вони взаємопов'язані між собою.

Під кадрами (від фр. Cadres) розглядається соціально-економічна категорія, яка підкреслює сутність та значення штатного складу працівників підприємства. Іншими словами, під штатом визначаються працездатні люди, які зайняті ефективною працею на підприємствах.

Як правило, такі особи перебувають у трудових відносинах із державними чи приватними підприємствами [4, с. 169].

Багато вітчизняних дослідників вважають, що визначення «персоналу» виникло у зв'язку з розвитком товарно-ринкових відносин. На їхню думку, під

персоналом необхідно розглядати «категорію співробітників, які належать до певного підприємства, відділу, служби тощо, або до певної категорії спеціальності згідно зі штатним розкладом (керівний, основний, допоміжний тощо).

Кадри можуть входити, як у виробничу галузь підприємства, і у іншу сферу установ (освітні, медичні, культурні та інші організації).

Причому вище розглянуті визначення підкреслюють значення управління персоналом як організаційну систему, що функціонує за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та психологічних заходів на розвиток діяльності підприємства. Саме такі заходи формують робочу силу, створюють для трудових ресурсів оптимальні умови з метою ефективної діяльності підприємства, на якому зайняті всі ці трудові ресурси.

Далі дамо характеристику поняття «управління персоналом».

Чумак Є.В. вважає, що це визначення слід розглядати так: «Під управлінням персоналом розуміється специфічна управлінська діяльність, орієнтована людей, оскільки головним аспектом цієї діяльності виступає людина, яка входить до різних соціальних груп» [6, с. 52].

Інше визначення дає автор В. Веснін, орієнтуючись на позицію поняття П. Єгоршина [1, с. 48]: «Під управлінням персоналу необхідно розглядати управління людиною в її життєдіяльності, орієнтоване на створення оптимальних умов для його сприятливого розвитку на різних рівнях: інтелектуального, фізичного та психологічного розвитку, створення стійких трудових відносин, підвищення мотивації та стимулювання праці та отримання від співробітників максимальної віддачі з метою отримання високого прибутку підприємства» [2, с. 28].

Таке визначення дозволяє дійти невтішного висновку у тому, що управління персоналу, передусім, спрямоване людини, з його розвиток і створення сприятливих умов праці. Отже, останнє визначення досить чітко розкрито і прояснено автором, що дозволяє підкреслити характерні риси управління персоналом.

Сферою діяльності кожної організації, що динамічно розвивається, є інновації в дії, творче вирішення проблем і використання все нових і нових технологій. Середовище, що постійно змінюється, змушує діяти гнучко, повинен бути присутнім динамізм розвитку, здатність до ризику та задоволення потреб користувачів послуг. Така діяльність має відбуватися за умови ефективного управління персоналом (людськими ресурсами) в управлінні.

Складність функціонування організації обумовлює постійно зростаючу роль людських ресурсів. Тому до персоналу, зайнятого в ньому, слід ставитися як до особливого блага, що співпрацює як всередині компанії, так і з навколишнім середовищем. Управління персоналом має бути стратегічним, за певними правилами, враховуючи зміни та потреби ринку [1]. Ресурси людські підвищують ефективність організації, а неадекватне управління збільшує витрати [2].

Розглядаючи управління персоналом як концепцію управління організацією, в літературі можна знайти багато різних тлумачень. Згідно зі [3] управління персоналом (управління людськими ресурсами) – це «спосіб управління людськими ресурсами, при якому увага зосереджена на особистості, а не на групі. Управління часто покладається на керівний персонал. Характерною рисою є акцент на стратегічній інтеграції та прийнятті працівника, гнучкість робочої сили та якість продуктів і послуг. Відповідно зазначається, що працівник:

- До нього ставляться як до творчого елемента всієї компанії.
- Має почуття суб'єктності та має право приймати рішення.
- Має знання, які використовує для виконання завдань і стратегічних цілей організації.
- Він є акціонером компанії через те, що є її найважливішою ланкою.

Управління персоналом – це специфічна управлінська концепція в області кадрової функції підприємств, в якій людські ресурси сприймаються як актив компанії та джерело конкурентоспроможності, пропонується стратегічна

інтеграція кадрових питань із бізнес-питаннями, активна роль менеджменту у вирішенні кадрових питань і вказується потреба формування організаційної культури, інтеграція кадрових процесів і формування залученості співробітників як інструменти для досягнення цілей [4].

Наведене вище визначення показує, наскільки складним є процес управління персоналом в організації. Подібним чином це пояснює М. Армстронг, вбачаючи в ньому стратегію і послідовний підхід до управління активами вищого рангу в організації - співробітниками, пріоритетом яких є цілі самої організації. Т. Вах також вказує на сучасний підхід до процесу управління в цій категорії, говорячи про специфічні просоціальні цінності в мікроорганізаційному масштабі, а також про культ професіоналізму в дії в цій сфері [5].

Тоді як Дж. М. Шабан показує складність інтерпретації управління персоналом, зазначаючи, що ця концепція розвивається, дедалі більше адаптуючись до викликів, які ставить перед собою глобальний бізнес і глобальна адміністрація. Управління персоналом має бути ефективним процесом для задоволення потреб самої організації та її культури, щоб вижити на висококонкурентному ринку.

Людські ресурси є стратегічним потенціалом багатьох організацій. Зазвичай вони характеризуються креативністю, інноваційністю, ефективністю роботи, винахідливістю, тобто всіма тими рисами, які необхідні, щоб знайти себе на конкурентному ринку.

Постійне вдосконалення персоналу сприяє феномену ефективності компанії. Формування кадрових компетенцій зараз стає ключовим процесом в управлінні людськими ресурсами. Ця діяльність повинна здійснюватися з урахуванням високого рівня культури, завдяки тісній співпраці, відкритим інформаційним системам, професіоналізму працівників та авторитету керівного складу.

Управління в системі страхового бізнесу характеризується такими особливостями [6]:

- Це процес прийняття рішень, орієнтований на інформацію.
- Характеризується управлінською та командною роботою.
- Орієнтується на прийнятті припущення та цілі.
- Він спрямований на координацію діяльності різних людей та високо ступеня ризикованості.

Протягом останніх десяти років управлінська роль відділу кадрів відмовляється від стратегічного партнера. Зрозуміло, що в новостворених організаціях найважливішим є відповідність кадрової функції закону. Таким чином, кадрові відділи, що виникають, передусім надають адміністративно-контрольні послуги у кадровій сфері, розрахунок заробітної плати, підбір співробітників. На підприємствах з утвердженою позицією на ринку робота відділу кадрів спрямована в більш широке русло. HR-спеціалісти не тільки підбирають співробітників, а й піклуються про їх розвиток. У літературі з цього питання наголошується, що такі фактори, як конкуренція, навчання та проникнення ноу-хау, впливають на кадрову функцію підприємства, а отже, і на роль відділу кадрів.

1.2. Планування працевлаштування та залучення працівників з орієнтацією на сталий розвиток

Планування зайнятості спрямоване на забезпечення підприємства відповідною кількістю і типом працівників. Цей процес також має враховувати наймання стійких працівників, тобто працівників, які орієнтовані на сталий розвиток. Підхід до цієї проблеми залежить від стратегії сталого розвитку економічного оператора. Компанія може вибрати один із шляхів: повна або поступова трансформація в стійке підприємство. Перший випадок вимагає, щоб штатний розпис усіх посад, передбачених планом зайнятості, був просоціальним та проекологічним [7].

Другий підхід означає поступове впровадження принципів стійкості – тоді план передбачає лише наймання стабільних працівників у сферах

виробництва, закупівель чи маркетингу, тоді як заповнення інших посад буде звичайним. Слід підкреслити, що поступове впровадження принципів стійкості має бути проміжним кроком на шляху до повної стійкості.

Завдання набору, відбору та відбору полягає в тому, щоб вибрати з групи кандидатів таких людей, які поєднують професіоналізм у даній сфері бізнесу з проекологічною та просоціальною чутливістю, підкріпленою конкретними діями. Ось приклад результатів цього підходу: «Коли компанія CLP зрозуміла, що їй необхідно диверсифікувати джерела енергії (включаючи гідроелектростанцію, вітрову та сонячну енергію на додаток до викопного палива), вона найняла десятки інженерів, кваліфікованих у цих технологіях. Новий компетентний персонал допоміг CLP збільшити відсоток електроенергії з відновлюваних джерел нижче 1% у 2004 році до 18% у 2011 році до 8%. Щоб залучити чутливих та висококваліфікованих співробітників у сфері сталого розвитку, це питання має бути відображене як у підготовчих заходах до найму, так і в самому процесі [8].

Основні підготовчі заходи включають аналіз роботи та посадову інструкцію, а також підготовку списку необхідних кваліфікацій.

Вже в посадовій інструкції необхідно включити інформацію про елементи її обладнання та види та спосіб виконання завдань, які відповідають принципам сталого розвитку. Наприклад, в описі зазначено, що стенд оснащений екологічними меблями, обладнанням та офісним приладдям, а робота, яка виконується на ньому, має бути спрямована на економне та відповідальне використання. Перелік необхідних кваліфікацій включатиме такі положення, як: кандидат може використовувати довірені йому матеріали екологічно та економно, може працювати з офісним обладнанням відповідно до вимог безпеки та екології, є соціально активним, наприклад, брав або брала участь у кампаніях для інвалідів.

На першому етапі набору кандидати на вакантну посаду подають необхідні документи, а керівники або відповідні організаційні підрозділи (як правило, відділи кадрів) здійснюють первинний відбір. Цей відбір має також

враховувати проєкологічні та просоціальні досягнення кандидатів, підтверджені відповідними документами. Наприклад, люди з дипломами про закінчення курсів у сфері сталого розвитку або сертифікатами про участь у соціальних кампаніях підуть на подальші етапи процесу набору, а кандидати, які мали проблеми з дотриманням правил охорони праці на попередніх місцях роботи, які діяли неетично, сприяли погіршенню природного середовища будуть відкинуті [9]. Такі питання потребують з'ясування під час т. зв перевірки достовірності (особисто, листом або телефоном). Очевидно, що соціально-екологічні досягнення повинні бути доповненням до високої кваліфікації та досвіду кандидата, необхідних у спеціалізованій сфері діяльності компанії (закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, дослідження та розробки тощо), а не навпаки.

Після первинного відбору т.зв детальні інтерв'ю. Під час звичайних співбесід кандидатам задають питання про освіту, риси характеру, попереднє місце роботи, інтереси, мотиви прийому на роботу тощо. Запропонована автором процедура включає також додатковий блок питань про соціально-екологічну чутливість та активність кандидата. Ось приклади таких питань:

- Яке ваше ставлення до екології?
- Чи можете ви охарактеризувати свою екологічну діяльність?
- Чи має підприємство сприяти охороні навколишнього середовища?
- Як ви можете зробити свій внесок у захист навколишнього середовища на посаді, на яку претендуєте?
- Чи варто підприємству брати участь і в яких соціальних кампаніях?
- Яким чином Ви могли б, обійнявши вакантну посаду, сприяти вирішенню місцевих соціальних проблем? [10]

Деякі компанії тестують кандидатів. Вони повинні оцінювати свої професійні навички, вони також можуть бути певною мірою зосереджені на вивченні соціально-екологічної чутливості та навичок, що буде відображено в наступних зразкових процедурах:

а) вибір та замовлення офісного обладнання (кандидат обирає екообладнання чи звичайні пристрої? чи перевіряє екологічні сертифікати? чи замовляє пристрої у соціально та екологічно відповідальних постачальників?);

б) експлуатація офісного обладнання (чи вимикає кандидат пристрій після використання? чи звертає він увагу на економну витрату матеріалів, наприклад, робить двосторонній, а не односторонній друк? чи працює пристрій безпечним чином? він дотримується термінів технічного обслуговування? чи розділяє відходи після споживання?);

в) участь у соціальних кампаніях (чи може кандидат організувати соціальну кампанію? чи може він/вона залучити своїх підлеглих/колег? чи може він/вона провести кампанію таким чином, щоб принести користь як суспільству, так і власній компанії) [11].

Під час працевлаштування в компанії закріплення стійких установок і поведінки здійснюється в процесах введення в роботу, навчання і розвитку співробітників.

Працевлаштування нових співробітників є важливим етапом включення нових співробітників у колектив та функціонування компанії. Це може приймати різні форми. Часто в перші дні роботи новачкам дають т. зв пакети.

Вітальний пакет, тобто набори матеріалів, що містять найважливішу інформацію про компанію та її процедури. Важливим елементом такого типу документів має бути інформація як про місію та цілі, так і про досягнення компанії у сфері сталого розвитку.

Початковий період працевлаштування вимагає виявлення організаційної культури, заснованої на цінностях стійкості. А. Гіллер наголошує на важливості вступної спеціалізації в засвоєнні культурних цінностей організації новими співробітниками (новачками). З точки зору стійкості, автор цієї статті визначає їх як набір цінностей, норм і артефактів (проявів функціонування), які є наслідком економічних і соціально-екологічних цілей, прийнятих і реалізованих організацією. Культура, заснована на цінностях сталого розвитку, може бути результатом історії компанії.

У всьому світі існують компанії, створені не тільки для виробництва та продажу товарів/послуг, але й для проведення соціальної та екологічної діяльності. Прикладом є Ben & Jerry's Homemade, компанія з виробництва морозива та заморожених йогуртів, заснована в 1978 році Беном Коеном і Джеррі Грінфілдом. «Партнери відсвяткували першу річницю кафе-морозива, роздавши всім присутнім безкоштовне морозиво.

Протягом літніх місяців вони почали показувати безкоштовні фільми на зовнішній стіні свого будинку, а восени вони почали спонсорувати сімейний фестиваль у сусідньому парку. Крім того, взимку почали безкоштовно постачати контейнери для морозива місцевим комунальним організаціям. Ця практика ділитися з громадою своєю клієнтурою зростала разом із їхнім багатством».

Так звані тренери та фасилітатори. Для виконання цих функцій мають бути призначені працівники, орієнтовані на сталий розвиток. Таке рішення гарантує справжнє знайомство новачків із соціальними та екологічними питаннями.

Навчання та розвиток працівників в аспектах сталого розвитку є ще одним завданням підприємств, які бажають долучитися до сталого розвитку. Наприклад, компанія Nissan навчила 99% свого екіпажу екологічним питанням, щоб підвищити розуміння та обізнаність щодо сталого розвитку [12]. Компанія може використовувати різні форми навчання та навчання в цій сфері, від направлення співробітників до аспірантури, через навчальні курси, організовані на робочому місці, і закінчуючи індивідуальним навчанням. Так звані стійкі події, які демонструють стійкість у дії. Вони охоплюють різноманітні питання, включаючи маркетинг і комунікації, енергетику, викиди забруднюючих речовин, транспорт, воду, споживання ресурсів і управління відходами. Програми вдосконалення персоналу у сфері сталого розвитку виконують свою роль, якщо працівники: отримують відповідні знання та навички в цій галузі, використовуватимуть ці знання та навички для їхніх

робочих місць, а також змінюють своє ставлення та поведінку, стаючи більш чутливими до соціальних та екологічних проблем.

Мотивація – ще одна важлива сфера управління персоналом. Важливо, щоб працівники також були сильно мотивовані до просоціальної та проекологічної діяльності. Мотивація повинна вести до високої, широкомасштабної та довгострокової прихильності до сталого розвитку.

Пов'язати стійкість з різними теоріями мотивації є складним і складним завданням. Наприклад, відносячи це питання до популярної теорії потреб Маслоу, виникають такі запитання: до якої категорії слід віднести потреби стійкості? чи зміниться і як зміниться їхнє положення в ієрархії потреб із загостренням соціально-екологічних проблем? в якому порядку будуть задоволені ці потреби? які фактори визначають порядок, у якому вони задовольняються? якщо і як розвиваються такі потреби? [13].

Дуже важливі не тільки теоретичні, а й практичні аспекти мотивації. Мотивація є однією з основних функцій менеджменту.

Керівники на всіх рівнях організаційної структури компанії зобов'язані мотивувати своїх підлеглих. Це також стосується діяльності у сфері сталого розвитку - жодна компанія не стане стійкою без відповідних систем, які заохочують співробітників до соціальних та екологічних ініціатив. Особливо важливу роль дирекції компаній відіграють у створенні та затвердженні систем заохочення. М. Епштейн і А. Буховац наголошують: дослідження чітко показують, що ефективне впровадження стратегії сталого розвитку виникає, коли в ній бере участь вище керівництво.

Керівники мають широкий набір інструментів впливу на співробітників. З точки зору стійкості, це відбувається в наступних трьох основних сферах:

а) відносини між працівником і підприємством, наприклад, надання бонусів і премій за економне використання матеріалів, економне використання машин, інновації у сфері сталого розвитку, впроваджені в організації;

б) відносини між співробітниками та прямим керівництвом, наприклад, позитивна реакція керівників на пропозиції підлеглих щодо сталого розвитку,

висловлення визнання досягнень у цій сфері, підтримка проєкологічних та просоціальних ініціатив;

с) відносини між працівником і робочим місцем та його безпосереднім оточенням, наприклад, обладнання робочих місць здоровими, безпечними, економічними та довговічними продуктами, належне пристосування завдань у сфері стійкості до кваліфікації та можливостей працівника [14].

Важливо, щоб застосовані мотиватори призводили до значного залучення працівників до питань сталого розвитку і щоб це зобов'язання було універсальним і тривало якомога довше.

Керівники також повинні власним прикладом спонукати співробітників займатися соціальними та екологічними справами. Харизматичні лідери та/або т.зв герої. Одним із харизматичних лідерів є Білл Гейтс, творець імперії корпорації Microsoft, якого вважають найщедрішою людиною у світі – наразі він пожертвував на благодійність 28 мільярдів доларів. Не менш важливою категорією працівників є герої. Герой вирізняється мужністю і надзвичайними вчинками, які також можуть мати місце в сфері сталого розвитку.

Проявом героїзму є безкорислива допомога та щедрість по відношенню до інших людей, порятунок їхнього життя чи участь у ризикованих екологічних акціях. Як стверджують Р. Дафт і Д. Марчіч, такі люди є зразком для наслідування для співробітників - вони показують приклад того, як робити щось добре для організації.

Керівники, які не володіють достатньою харизмою і не є героями, також можуть виступати зразком для наслідування у своїх щоденних обов'язках. Проявом цього може бути, наприклад, виняткова турбота про здоров'я та безпеку колег, підтримка людей, які потребують допомоги, організація соціальних кампаній, волонтерство.

Стале управління людськими ресурсами поєднує три перспективи: економічні, екологічні та соціальні. Вона потребує врахування їх у кожній підсфері, що її формує. Це непросте завдання, враховуючи, що дирекції компаній мають багато проблем щодо залучення до сталого розвитку та

соціальної відповідальності. Опитування топ-менеджерів 560 великих компаній показало, що ці занепокоєння пов'язані зі зниженням короткострокової прибутковості (59,7%), конфліктом економічних/фінансових і соціальних цілей (53,9%) і зростанням споживчих цін (41,4%) [15]. Інше джерело підкреслило, що багато фінансових директорів «досі не знають, як підтримати зусилля компаній щодо сприяння сталому розвитку, він все ще вагається, чи брати участь у цих ініціативах, побоюючись, що це вимагатиме скорочення ресурсів, які виділяються на більш комерційні заходи». Ці факти викликають занепокоєння, оскільки практично без відома та згоди правління неможливо запровадити стале управління персоналом у компанії. Хочеться сподіватися, що керівництво та працівники підприємств почнуть у своїй діяльності враховувати принципи сталості перед Землею, яку символічно можна вважати найбільшим виробником природних благ і постачальником послуг людині (відтворює і робить доступними природні ресурси, забезпечує рослинність і зростання популяції тварин, риб і птахів, очищає повітря, утилізує відходи природним шляхом тощо), повністю втрачає свою виробничу потужність.

Трансформація традиційного управління людськими ресурсами в його стійкий аналог є новим викликом для сучасних підприємств. Прийняття цього виклику є особливо важливим з точки зору майбутніх поколінь.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз даного дослідження дозволив наголосити на кількох важливих моментах, які виділяють особливості управління персоналом:

1. Управління персоналом – це детально-орієнтований процес з метою ефективного управління трудовими ресурсами. Найчастіше такий процес передбачає практичні заходи, створені задля підвищення діяльності

підприємства. Формальність таких заходів є неприйнятною. Безумовно, тут важливим є застосування практичних і неординарних дій.

2. Управління персоналом - це індивідуально-орієнтований процес з метою ефективності діяльності кожного співробітника, у зв'язку з чим необхідно розглядати кожного співробітника розглядати, перш за все, як особистість, яка прагне розвитку та вдосконалення. А це означає, що для людей має бути розроблена спеціальна політика, яка задовольняє всі їхні потреби та інтереси.

Під концепцією управління персоналу розглядається певна політика теоретичних, методологічних та практичних дій зі своїми завданнями, цілями, принципами, підходами та механізмом з метою ефективної реалізації на підприємствах. Концепція управління персоналу включає теоретичні та практичні основи управління персоналом, а також створення ефективного механізму управління персоналом.

Загальноприйнято, що у кожному підприємстві важливим і цінним аспектом виступають кадри. Цінні кадри сприяють підвищенню конкурентоспроможності та високих доходів підприємства. У зв'язку з чим система управління персоналом є важливим орієнтиром та пріоритетним напрямком для багатьох компаній.

Таким чином, теоретичні основи процесу управління персоналом є багатосторонньо дослідженими. Особливий акцент вносить в даний процес вплив зовнішнього середовища. Так, наприклад, в умовах війни всі процеси щодо управління персоналом на перше місце ставитимуть питання фізичної безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗДВ СК «ГАРДІАН»

2.1. Аналіз рівня функціонування страхового ринку в Україні

В умовах глобалізаційних процесів державні політики розвитку ринку фінансових послуг, у тому числі європейських ринків, повинні збігатися, і ринку фінансових послуг та її складову – страховий ринок, що є невід'ємним елементом ринкової економіки та чинником конкурентоспроможності економічної системи. Страховий ринок дозволяє вирішити цілий комплекс соціально-економічних питань, починаючи з формування системи різноманітних гарантій для фізичних юридичних осіб і до зміцнення інвестиційного потенціалу як в національному, так і міжнародному масштабах. Країна, яка не враховує глобальних стратегій розвитку страхування, ризикує залишитися далеко позаду лідерів світового розвитку і не може розраховувати навзаєм вигідне партнерство не тільки в європейській, а й у міжнародній спільноті. В даний час не тільки перед Україною, але й іншими країнами ЄС актуалізується потреба визначення стратегічних цілей у сфері страхування, які сприятимуть максимально швидкій та ефективній адаптації до глобальних викликів. Євроінтеграційна стратегія України спрямована на створення ефективного фінансового простору для всіх фінансових установ. Поглиблення міжнародної інтеграції України після вступу до СОТ та розширення ЄС актуалізує необхідність оцінки рівня забезпечення інвестиційної привабливості українського ринку фінансових послуг, зокрема, страхового ринку.

Ринок фінансових послуг, складовою якого виступає страховий ринок, є одним з найважливіших ринкових сегментів взаємодії суб'єктів економіки, в результаті функціонування якого реалізується механізм трансформації

фінансових ресурсів в активний інвестиційний капітал, що сприяє сталому розвитку економіки. На ринку фінансових послуг відбувається акумуляція та перерозподіл фінансових ресурсів на основі збалансованих економічних інтересів його учасників з метою капіталізації фінансових ресурсів. До початку війни в Україні страховий ринок з кожним роком щораз більше зміцнювався та активно розвивався. Відсіювалися слабкі компанії (рис. 2.1), змінювали власні позиції великі страховики, громадяни починали все більше користуватися страховими послугами.

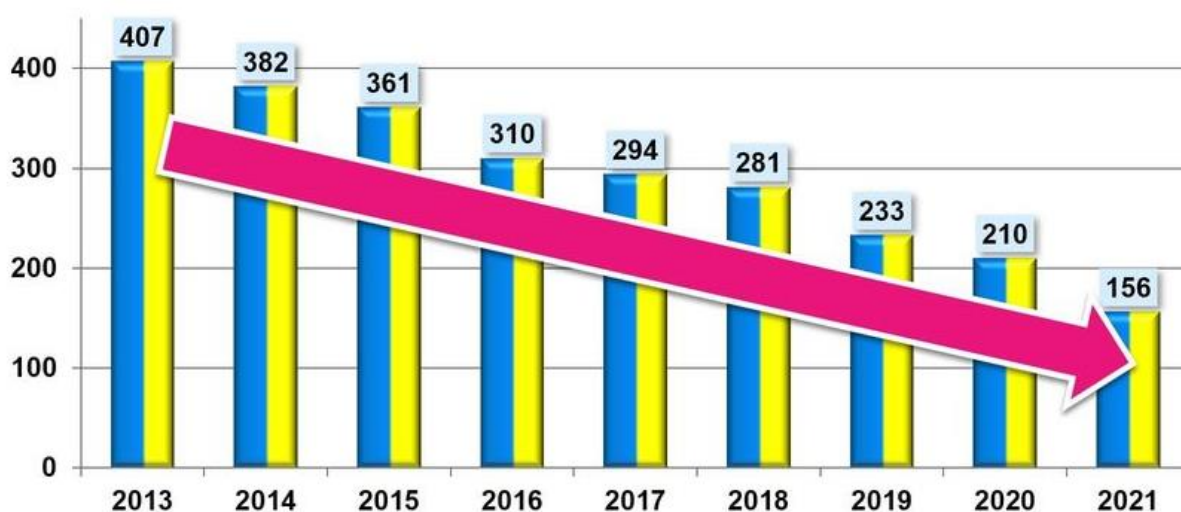


Рис. 2.1. Динаміка кількості страхових компаній в Україні

Джерело: <https://isure.in.ua/>

Позиції вітчизняного страхового ринку були досить непоганими у Європі. Так, за рівнем валових премій та валових виплат у 2020 р. показники України були вдвічі більшими від Естонії (рис. 2.2).

Необхідно розуміти, що населення України становило у 2020 р. орієнтовно 41,5 млн. осіб, натомість у Литві – становило 2,8 млн. осіб, у Боснії та Герцоговині – понад 3,5 млн. осіб. ВВП на душу населення у Литві становить 17,1 тис. євро, а кількість зареєстрованих автомобілів (легкових) – 1,5 млн. одиниць; у Боснії та Герцоговині – ВВП на душу населення становить 5,1 тис. євро, а кількість легкових автомобілів – 830 тис. одиниць; у Польщі – ВВП на душу населення – практично 15 тис. євро, кількість легкових

автомобілів – 22,5 млн. одиниць. Натомість показники України є суттєво іншими: ВВП на душу населення – 3,5 тис. євро, а кількість легкових автомобілів – 7 млн. одиниць. Крім того, в Польщі зареєстровано за 2019 понад 500 тис. нових автомобілів, то в Україні – лише 90 тис. Середня сума страхових премій з ОСЦПВ у Польщі у 17 разів перевищує українські показники.

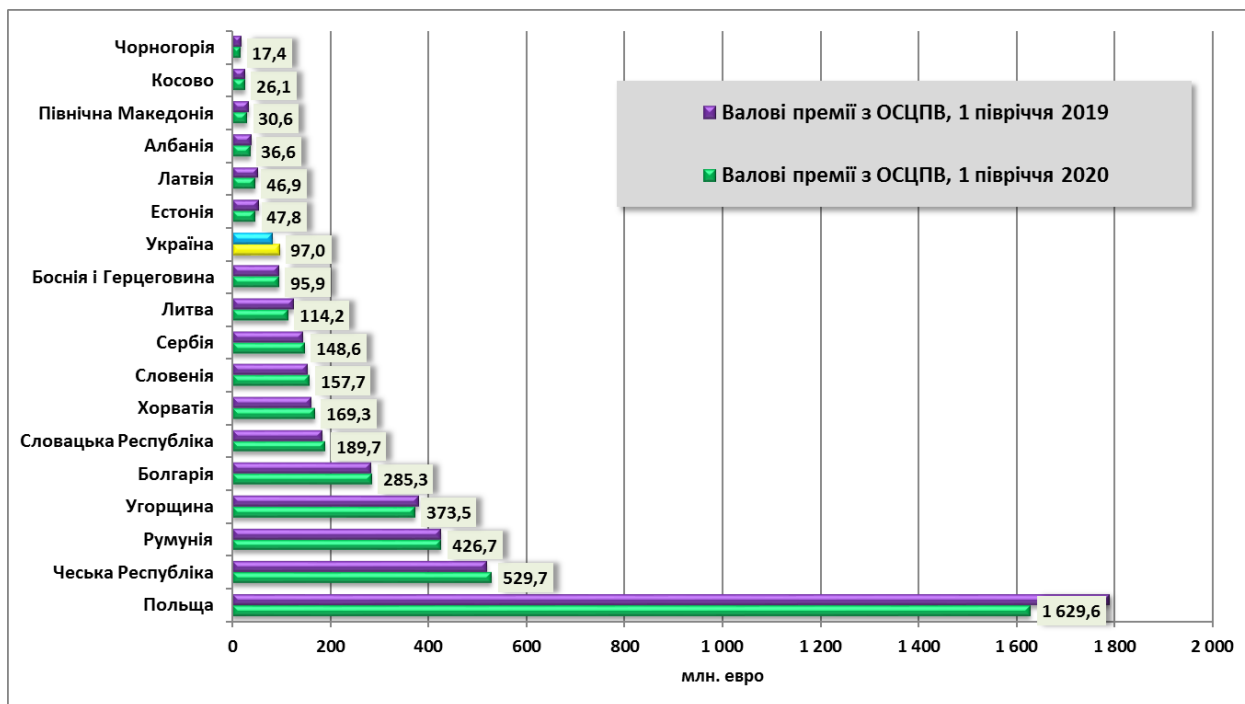


Рис. 2.2. Місце України в Європі за рівнем валових премій з ОСЦПВ

Джерело: <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/162646/>

Для порівняння – в Україні у 2020 р. середній розмір страхової премії становив 25 євро, то в країнах Східної та Центральної Європи 60-170 євро.

За рівнем валових виплат з ОСЦПВ Україна займає аналогічні показники як і за преміями (рис. 2.3).

Динаміка показників функціонування страхового ринку в Україні у 2021 р. характеризується позитивним зростанням рівня валових премій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка страхового ринку в Україні поквартально у 2021 р.

Показник	Всього	1Q21	2Q21	3Q21	4Q21
Валові премії life, млн грн	5 883	1 334	1 366	1 484	1 699
Валові премії non-life, млн грн	43 011	10 449	11 077	11 011	10 474
Рівень виплат life	13%	13%	13%	13%	13%
Рівень виплат non-life	38%	39%	38%	38%	40%

Джерело: <https://forinsurer.com/news/22/05/30/41284>

Рівень виплат life був незмінним впродовж року і становив 13%, а рівень виплат non-life виріс в кінці року до 40%. Позитивна динаміка зберігалася до весни 2022 р.

Війна на території України суттєво погіршила ситуацію, що призвело до падіння показників та позиції в рейтингу в Європі.

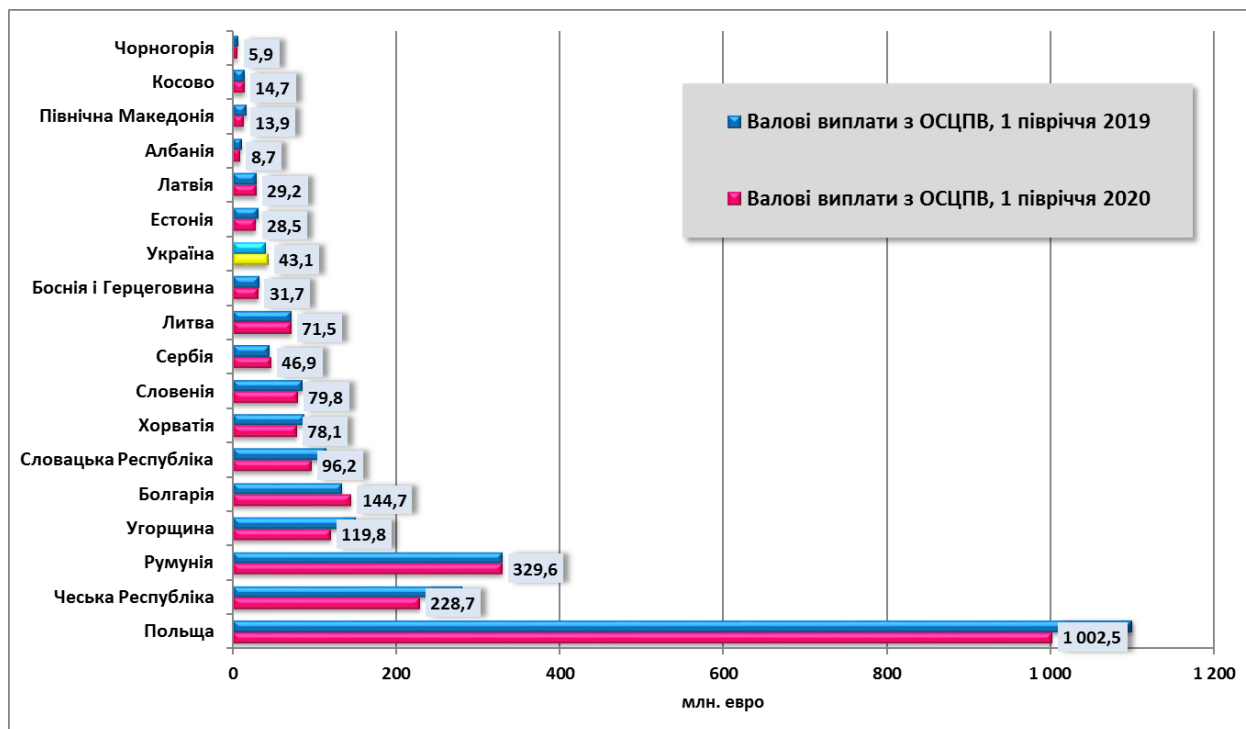


Рис. 2.3. Місце України в Європі за рівнем валових виплат з ОСЦПВ

Джерело: <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/162646/>

Можна стверджувати, що вектор розвитку страхового ринку на основі функціонування ризикових видів страхування досить сформований. Загалом, протягом аналізованого періоду, можна спостерігати поки незначні коливання, зниження кількості зареєстрованих страхових компаній. Це пояснюється, зокрема, посиленням конкуренції, яка є основним чинником розвитку європейського страхового ринку, і до якої повинні активно готуватися страхові компанії України. Протягом аналізованого періоду обсяг страхових резервів щорічно зростає, і за п'ять років він збільшився майже на

65%, при цьому загальні активи страховиків скорочувалися внаслідок девальвації національної валюти та переоцінки залишків валютних активів.

У 2021 р. лише 3 компанії (УНІКА, УСГ, ВУСО), з Топ-10 страхових компаній України (табл. 2.2) продемонстрували подальший ріст.

Таблиця 2.2

Топ-10 страхових компаній України 2021 р.

№	Страховик	Премії, тис. грн.	Темп росту, %
1	УНІКА	769 657	2,76
2	УСГ	624 518	24,65
3	АРХ	614 483	-10,9
4	ТАС СГ	542 650	-8,05
5	ІНГО	386 126	-22,64
6	ВУСО	344 413	1,09
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	343 589	-29,6
8	ПРОВІДНА	326 003	-4,21
9	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	322 749	-9,24
10	PZU УКРАЇНА	300 729	-12,71

Обсяги активів страховиків та їх кількість в Україні впродовж 2021 р. знизилися (рис. 2.4), що мало негативний вплив на показники діяльності фінансових ринків загалом.

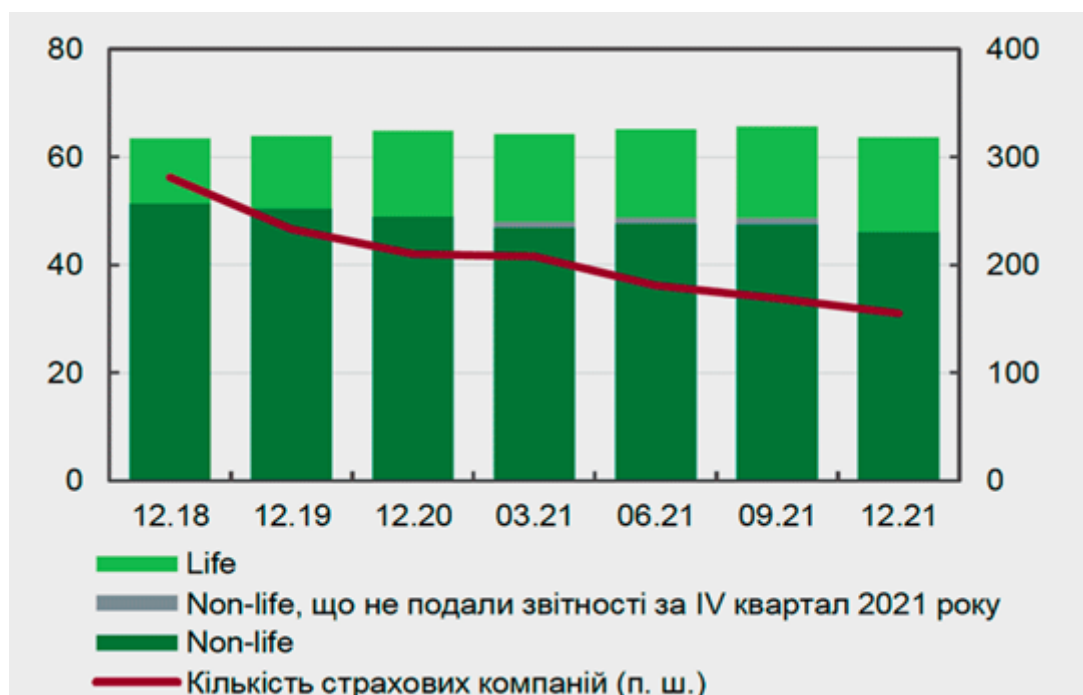


Рис. 2.4. Обсяги активів страховиків та їх кількість в Україні, млрд. грн.

Джерело: <https://forinsurer.com/news/22/05/30/41284>

У 2021 р. частково змінилася ситуація із Топ-20 страховиків в Україні, так до їх складу увійшли такі компанії як ПрАТ СК «Перша», ПрАТ СК «КРЕДО», ТДВ СК «Гардіан» (рис. 2.5).

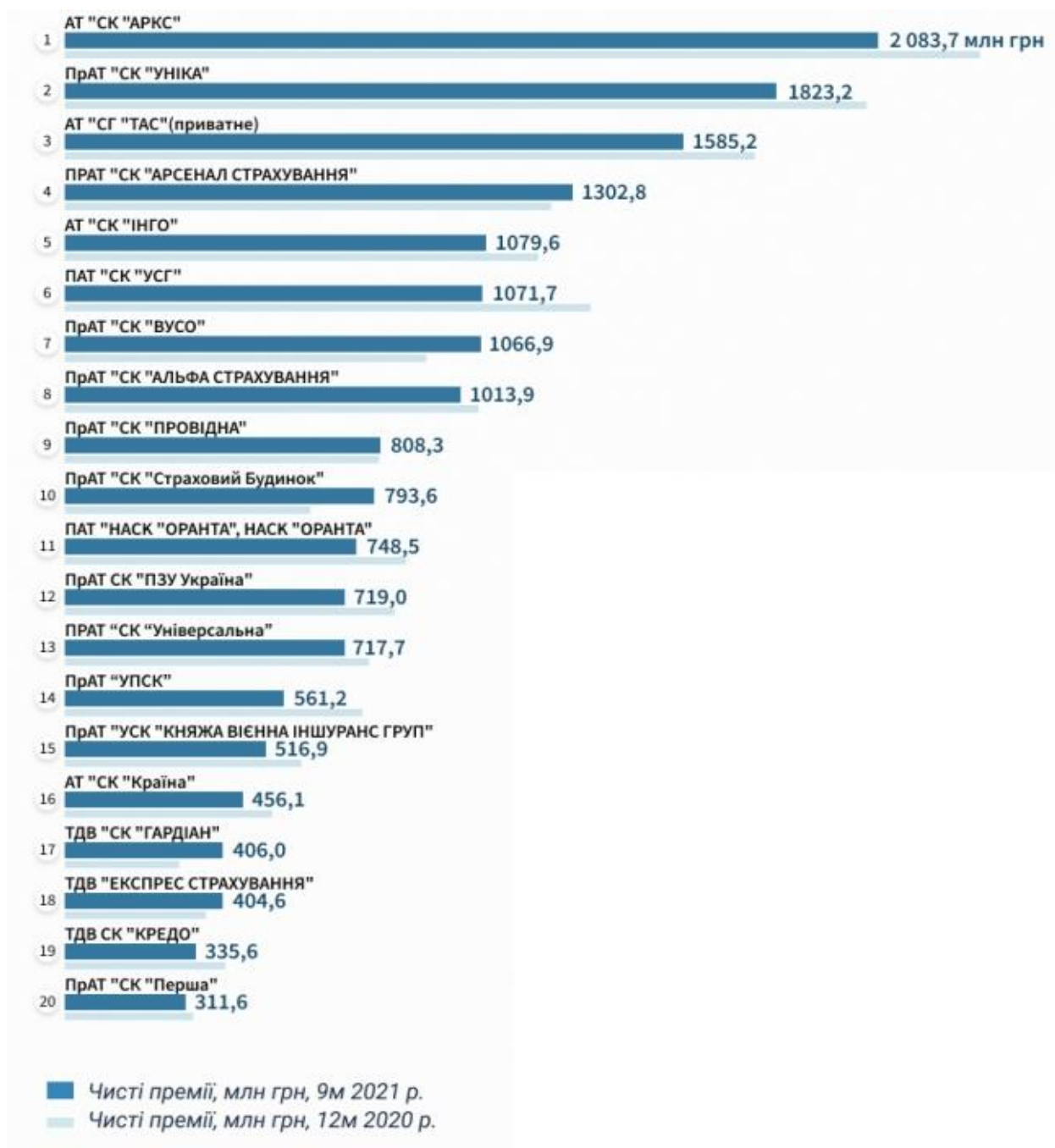


Рис. 2.5. Топ 20 компаній страхування ризиків

Джерело: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/26/681790/>

У даний час найбільшої актуальності набувають внутрішні інструменти заощаджень та інвестицій. Закордонний досвід свідчить про домінування на

розвинених фондових ринках інституційних інвесторів, які формують економічний механізм припливу коштів у фінансову систему, створюють повноцінну конкуренцію банківському сектору у перерозподілі фінансових ресурсів. До таких інвесторів на фондовому ринку належать інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові компанії. У 2019 р. у розвинених країнах (США, Канада) з ринковою формою фінансового ринку відношення активів інвестиційних фондів до ВВП склало 125,4 та 107,2 % відповідно, відношення активів пенсійних фондів до ВВП – 113,1 та 94,3 %. Ставлення активів страхових компаній до ВВП становить розвинених країн, незалежно від форми організації фінансового ринку, також високі значення: від 29,5 % Австрії до 92,9 % Японії. Відношення вартості активів інституційних інвесторів в Україні до ВВП склало 2021 р. 8,3 %.

Активна участь інституційних інвесторів у діяльності фінансового ринку зумовлена довгостроковою політикою держави, яка сформувала відповідні інструменти інвестицій на фінансовому ринку. Специфіка страхових компаній передбачає, з одного боку, безумовне виконання прийнятих зобов'язань перед застрахованими особами, з іншого боку, виникає необхідність управління власними активами шляхом здійснення операцій на фінансовому ринку. Інвестиційний портфель страхові компанії формують з урахуванням законодавчих вимог до структури та ліквідності активів на засадах диверсифікації, ліквідності, повернення та дохідності. Страхові компанії зобов'язані розміщувати накопичені страхові резерви у фінансові активи, а деяку їх частину розміщувати у депозитах.

Інвестиційний портфель страхових компаній США за період з 1952 по 2019 рік практично не змінював структуру, мав консервативну спрямованість, основні його складові – облігації, акції та депозити. Так, у 2019 р. портфель активів страхових компаній США складався в основному із боргових цінних паперів (46,7 %), акцій та паїв (27,8 %) [2].

Інвестиційний портфель страхових компаній України у 2021 р. складався із боргових цінних паперів (49 %), акцій (7 %), депозитів (24 %).

Загалом страховий ринок України вимагає впровадження європейських стандартів для реалізації його потенціалу. Метою державної політики розвитку страхового ринку має стати трансформація страхування в ефективну складову соціального захисту населення, створення доступного та привабливого ринку страхових послуг.

2.2. Аналіз діяльності ТзДВ СК «Гардіан»

Товариство з додатковою відповідальністю Страхова компанія «Гардіан» працює на страховому ринку України від 24 вересня 2007 р. і складається з 21 відокремленого підрозділу в м. Києві, Вінницькій обл., Волинській обл., Дніпропетровській обл., Донецькій обл., Житомирській обл., Запорізькій обл., Львівській обл., Миколаївській обл., Одеській обл., Полтавській обл., Рівненській обл., Тернопільській обл., Черкаській обл., Хмельницькій обл. Головний офіс компанії розташований у м. Києві за адресою вул. Саксаганського, 96. Станом на липень 2021 р. у компанії працювало 252 особи, агентів фізичних осіб – 114 осіб, агентів юридичних осіб – 38.

Розподіл видів страхування ТзДВ СК «Гардіан» у першому півріччі 2021 р. наведено на рис. 2.6.

Аналіз надходжень страхових платежів ТзДВ СК «Гардіан» за перше півріччя 2020 р. і перше півріччя 2021 р. наведено у табл. 2.3. Аналізуючи динаміку страхових платежів, то в сфері добровільного страхування від нещасних випадків спостерігається позитивна динаміка на 2862 тис. грн., у сфері страхування наземного транспорту (крім залізничного) – позитивна динаміка на 7859,3 тис. грн., суттєво зросли премії від страхування медичних витрат – на 88723 тис. грн. Негативна динаміка спостерігається у сфері медичного страхування (-120,7 тис. грн.), страхування відповідальності перед третіми особами (-211,4 тис. грн.), страхування фінансових ризиків (-98,2 тис. грн.), страхування відповідальності власників водного транспорту (-35 тис. грн.), страхування водного транспорту (-58,4 тис. грн.).

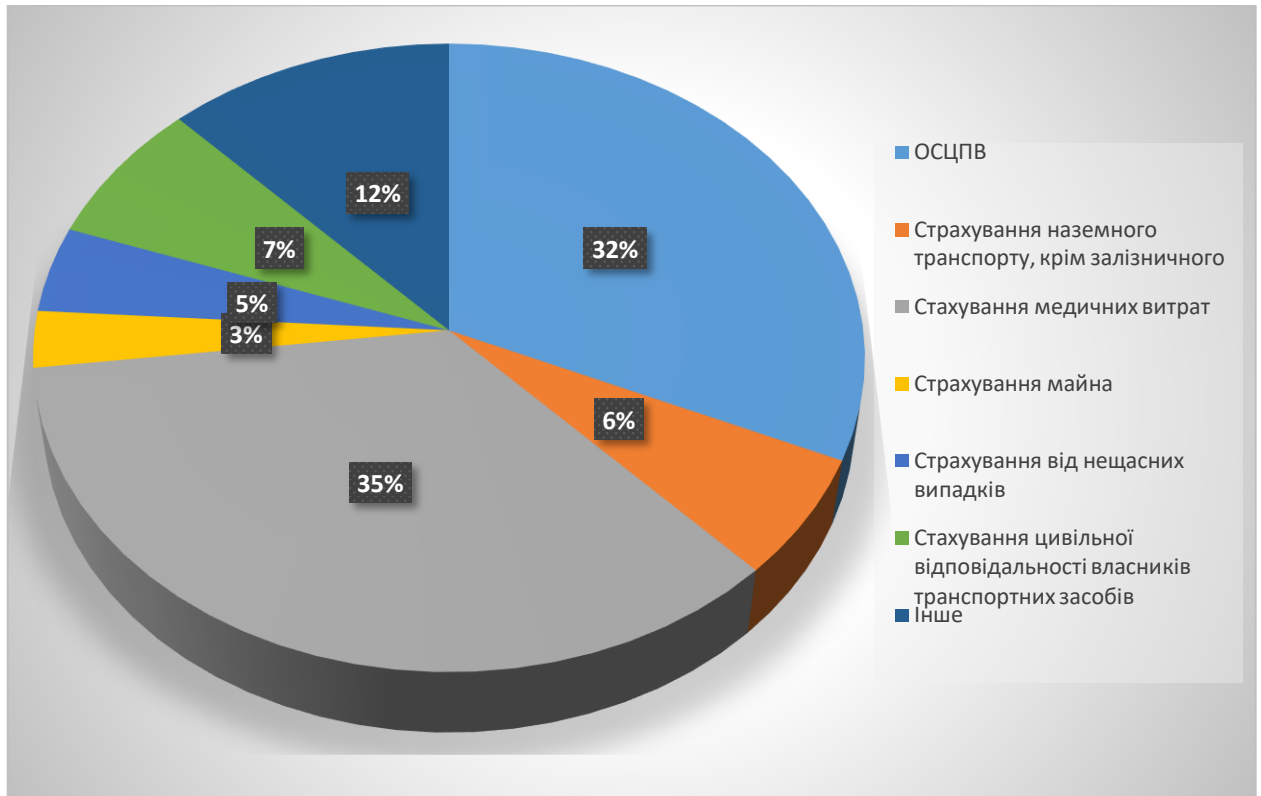


Рис. 2.6. Розподіл видів страхування ТзДВ СК «Гардіан» у першому півріччі 2021 р.

Джерело: авторська розробка на основі <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/09/poyasnyvalna-zapiska-za-1-pivrichchya-2021-r-tdv-sk-gardian.pdf>

Таблиця 2.3

Аналіз надходжень страхових платежів ТзДВ СК «Гардіан»

Види страхування	Сума страхових премій, тис. грн.		Приріст (збиток), тис. грн.
	1 півріччя 2020 р.	1 півріччя 2021 р.	
Добровільне страхування			
Страхування від нещасних випадків	11664,7	14526,7	2862,0
Страхування наземного транспорту (крім залізничного)	12594,4	20453,7	7859,3
Страхування медичних витрат	27130,5	115853,6	88723,1
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	441,9	321,2	-120,7
Страхування здоров'я на випадок хвороби	3859,1	7287,8	3428,7

Продовження таблиці 2.3			
Страховання вантажів та багажу (вантажобагажу)	35,8	308,0	272,2
Страховання від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	3447,3	3891,0	443,7
Страховання майна (іншого)	7192,1	9353,8	2161,7
Страховання відповідальності перед третіми особами (іншої)	1153,8	942,4	-211,4
Страховання фінансових ризиків	174,0	75,8	-98,2
Страховання цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)	2909,2	5379,7	2470,5
Страховання сільськогосподарської продукції	27,0	2346,0	2319,0
Страховання виданих гарантій (порук) та прийнятих гарантій	0	3625,0	3625,0
Страховання залізничного транспорту	0	228,7	228,7
Страховання водного транспорту	76,5	18,1	-58,4

Джерело: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/09/poyasnyvalna-zapiska-za-1-pivrichchya-2021-r-tdv-sk-gardian.pdf>

За даними сайту <https://hotline.finance.ua/insurance-companies/tdv-sk-gardian>, який акумулює вігуки про стархові компанії від споживачів їхні послуг, СК «Гардіан» має досить невисокий рейтинг за підсуками 2021 р. – 2,8 з 5. Багато відгуків побудовані на затримці часу здійснення стахових виплат, але це це заваджає компанії активно розвиватися і демонструвати позитивну динаміку за всіма показниками, так за підсумком 2021 р. СК «Гардіан» займає:

№ 17 за активами – 0,344 млрд. грн

№ 20 за власним капіталом – 0,120 млрд грн

№ 15 за розміром резервів – 0,182 млрд грн

№ 15 за обсягом страхових платежів – 0,371 млрд грн

№ 18 за обсягом виплат – 0,096 млрд грн

№ 18 за обсягом інвестицій в державні папери – 0,010 млрд грн

Динаміка страхових платежів +14% рік-до-року

Рівень виплат 26% від страхових платежів

Профіль клієнтської бази 82 % страхових платежів фізичних осіб

Страхова компанія «Гардіан» активно працює над розвитком власної агентської мережі. Це зумовлено тим, що акцент в діяльності поставлений на розвиток власних каналів реалізації послуг, що визначено пріоритетом. Так, за період 2020-2021 рр. вже понад 7% усіх страхових полісів укладають через власну агенську мережу, хоча понад 85% - за допомогою страхових посередників (рис. 2.7).

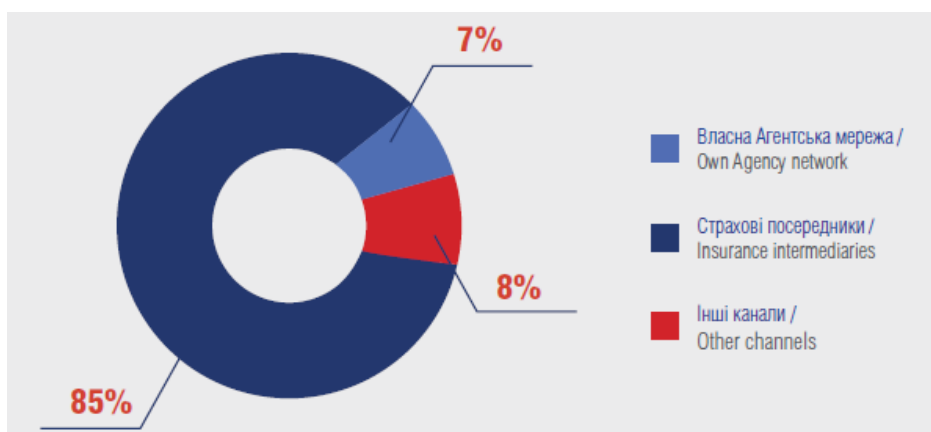


Рис. 2.7. Розподіл каналів продажу страхових продуктів залежно від збутових каналів (станом на 2021 р.)

Фінансова стійкість компанії зростала до 2021 р., про це свідчать позитивні показники динаміки значення коефіцієнтів частки власного капіталу у всьому капіталі, достатності власного капіталу для покриття страхових зобов'язань (табл 2.4).

Динаміка рівня фінансової стійкості і платоспроможності СК «Гардіан»

Показники	Нормативне значення	Роки			Зміни	
		2019	2020	2021	За рік	За два роки
Коефіцієнт частки власного капіталу у всьому капіталі	$\geq 0,15$	0,21	0,21	0,22	0,01	0,01
Коефіцієнт частки страхових зобов'язань в капіталі		0,69	0,65	0,66	-0,04	-0,03
Коефіцієнт частки не страхових зобов'язань у капіталі	$\leq 0,35$	0,10	0,15	0,13	0,05	0,03
Коефіцієнт достатності власного капіталу для покриття страхових зобов'язань	$\geq 0,3$	0,33	0,36	0,37	-0,03	-0,04
Коефіцієнт автономії		0,2	0,2	0,2	0,0	0,0
Коефіцієнт фінансового левериджу		3,4	3,1	3,0	-0,1	-0,4

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності СК «Гардіан» (табл. 2.5 і табл. 2.6) станом на 2021 р. ситуація була досить позитивною. Компанія стрімко розвивалася, активно нарощувала власні позиції на ринку, що було продемонстровано у кількості укладених страхових договорів, розвитку агентської мережі, початку роботи сучасного та інформативного сайту компанії, відкриття нових відділень.

У 2021 р. компанія проводила активну рекламну політику з різносторонніми рекламними заходами для залучення нових клієнтів, адже це було визначено слабкою стороною у 2020 р. Також залучала іноземні інвестиції, що дозволило суттєво підвищити рівень її конкурентоспроможності на вітчизняному страховому ринку.

Аналіз сильних і слабких сторін СК «Гардіан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Маркетинг	
<ul style="list-style-type: none"> - Значна клієнтська база; - Кваліфіковані кадри та фахівці у сфері маркетингу із знанням 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній обсяг реклами; - Слабка політика просування продуктів на ринок;

сучасних умов ринку та новітніх маркетингових інструментів; - Конкурентне співвідношення ціни та якості страхових послуг	- Наявність відділу маркетингу лише в головному офісі
2. Страхова діяльність	
- Стабільно зростають надходження шляхом зростання суми отриманих страхових премій та збільшення кількості наданих страхових послуг; - Велика кількість працівників, що дозволяє охоплювати значну кількість клієнтів без затримок; - Розгалужена мережа; - Велика кількість ліцензій, що сприяє продажу значної кількості різних страхових продуктів і тим самим забезпечити маневреність під час спаду попиту на ту чи іншу послугу	- Ускладнена взаємодія із партнерами та контрагентами через війну та проблеми на внутрішньому ринку; - Необхідність внесення змін до стратегії діяльності; - Часткове припинення реалізації окремих видів страхових продуктів через нестабільність в економіці та в соціальній сфері; - Падіння рівня доходів населення та еміграція за кордон, що ускладнює процес реалізації страхових послуг
3. Технології	
- Застосування новітнього програмного забезпечення та інноваційних технологій у процесі діяльності; - Зручний інтерфейс веб-сайту компанії, який дозволяє пришвидшити розгляд страхових випадків; - Використання високошвидкісних форм розрахунку за послуги, що суттєво пришвидшує процес надання страхових послуг; - Співпраця з професійними агентствами щодо дослідження ринку та побудови перспектив зростання рівня продажів	- Висока вартість постійного оновлення використовуваних технологій та інформаційних ресурсів - Необхідність залучення високопрофесійних працівників до обслуговування новітнього програмного забезпечення; - Проблеми із електропостачанням та зв'язком в Україні.

Джерело: авторська розробка

Суттєвих змін зазнали показники компанії з часу початку війни в Україні. Динаміка усіх без виключення показників стала негативною, а кількість

укладених угод різко знизилася. Компанія закрила власні відділення на тимчасово окупованих територіях. Багато працівників виїхало з України за кордон, що унеможливило продовження їхньої праці в компанії. Населення знизило витрати на страхування, адже перебазувало власні потреби та змінило пріоритети. Аким чином, лише на заході України, віддінням СК «Гардіан» вдалося врятувати колектив у повному складі та не зазнати катастрофічних втрат у діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз можливостей та загроз СК «Гардіан»

Можливості	Загрози
1. Військово-політичні	
- Удосконалення законодавчої бази	- Воєнний стан в державі; - Окупація значної частини території України, що унеможливило ведення діяльності на тих територіях - Нестабільність ситуації в державі, постійний рівень напруженості через ракетні атаки
2. Соціальні	
- Великий перелік видів обов'язкового страхування, що сприяє високому рівню продажу страхових продуктів	- Проблеми із рівнем добробуту населення, який постійно знижується - Низький рівень усвідомленості необхідності страхування майна та життя, відповідальності в українців - Високий рівень шахрайських дій клієнтами
3. Фінансові та економічні	
- Зростання суми страхових премій; - Наявність великого страхового резерву - Перспективи зайняти нішу у європейському просторі	- Негативна динаміка розвитку ринкової інфраструктури реалізації страхових продуктів; - Вхід на вітчизняний ринок потужних європейських компаній; - Проблеми із реалізацією тарифної політики компанії - Зростання фінансових ризиків від страхової діяльності

Джерело: авторська розробка

Таким чином, СК «Гардіан» має хороші перспективи для розвитку за умови стабільності зовнішнього середовища.

2.3. Особливості управління персоналом у СК «Гардіан»

Сучасні соціально-економічні умови демонструють абсолютну неефективність авторитарного стилю управління, який базується лише на наказах та погрозах. Більшого економічного ефекту приносить творчий підхід до співробітників для заохочення до виконання робіт, де персонал зацікавлений у найкращому виконанні завдань та досягненні планових показників кожним співробітником та страховою компанією загалом.

Успіх діяльності СК «Гардіан» залежить від правильно обраної мети, підбору менеджерів та спеціалістів; від психологічного клімату, який сформований у колективі; від уміння менеджерів згуртувати колектив, знайти підхід до кожного члена колективу, приймати рішення, які знімають протиріччя колективі. У компанії притримуються позиції, що менеджер повинен бути не лише формальним лідером, колектив у ньому має бачити як керівника, так і наставника, порадника, друга, здатного вирішити питання у колективі.

Внутрішній психологічний клімат колективу формується сукупністю зобов'язань, у яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, які у їх внутрішньому ставленні до оточуючих і змісту своєї роботи. Практика показує: поганий настрій у колективі, як правило, знижує ефективність його роботи приблизно у півтора рази.

Психологічний клімат у колективі певною мірою можна коригувати, створюючи певні умови щодо поліпшення його стану, що характеризується ступенем задоволеності ним своєю діяльністю та її результатами. На ступінь задоволеності впливають: характер та зміст діяльності, ставлення до неї людей (любов чи нелюбов); престижність; розміри винагород; перспективи

зростання; наявність відповідних можливостей (вирішення власних проблем, знайомство з цікавими та потрібними людьми, можливість бути в інших містах, країнах тощо); суто людські, дружні стосунки у колективі [16].

Почуття задоволеності своєю роботою і колективом, в якому людина працює, створює переважні стосунки до згуртування колективу, до його потенційних можливостей вирішити поставлені перед ним завдання.

Причини перелічених вище умов згуртованості колективу закладено у системі правильного, продуманого підбору і розстановки кадрів, вміння відібрати у складі претендентів знаючих фахівців, здатних вписатися у колектив.

Функції відбору фахівців покладено на кадрові служби страхової компанії та керівників. У вихованні згуртованості колективу велику роль відводиться керівникам структурних підрозділів. Тут важливо, щоб формальний лідер увібрав у себе риси та неформального лідера. Якщо ж у колективі, окрім формального, є неформальний лідер, необхідно, щоб вони розуміли один одного та діяли спільно, вирішуючи поставлені перед колективом завдання.

Весь персонал страхової компанії поділяється на штатний та позаштатний. Основним завданням штатних співробітників страхової організації є забезпечення її стабільного функціонування, високого рівня рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості. До позаштатних співробітників страхової компанії належать страхові агенти та страхові брокери, а також інші фахівці, послугами яких користуються страховики з метою встановлення факту настання страхового випадку, проведення експертизи тощо. Основні функції, які виконують страхові агенти та брокери – залучення клієнтів до страхової організації, з якою вони співпрацюють, укладання та продовження договорів страхування, контроль за своєчасною сплатою страхових премій та страхових внесків з боку страхувальників, а також страхових виплат при настанні страхового випадку. Дохід позаштатних співробітників залежить від суми страхових внесків, що надійшли, за

укладеними ними договорами страхування і виплачується страховиком у вигляді комісійних винагород.

У групі основних видів діяльності є група, що приносить дохід - продають структури, що включають: штатних співробітників, страхових і нестрахових посередників.

У структурі системи навчання можна назвати кілька складових. З огляду на управління системою здійснюється

на двох рівнях: підрозділ у Києві, який реалізує методичну функцію:

розробка навчальних програм, підготовка «польових» співробітників – тренерів та організаторів навчання у регіонах; та співробітники, які здійснюють безпосереднє навчання у регіонах (тренери та викладачі). Загалом розроблено понад 45 навчальних програм, і кожна з них – повноцінний продукт. До нього входить повний посібник для тренера з описом вправ, цілей та завдань, роздаткові матеріали для учасника, ілюстративний матеріал – презентації, плакати, навчальні фільми. На розробку програми йде 2-2,5 місяці. Навчальна програма створюється під потреби бізнесу, узгоджується з його стратегічними завданнями.

Центр страхового навчання - це система навчання, в якій проходять підготовку співробітники та керівники підрозділів, що продають. У процес навчання входять бізнес-тренінги, рольові ігри, навчальне відео, вебінари. Для агентів-початківців пропонується пройти базовий курс, де можливо придбати навички роботи з клієнтом. До курсу входять загальні відомості про страхування, інформація про компанію, методи встановлення контакту з клієнтом та перетворення знайомства на довгострокові партнерські відносини.

Для діючих агентів налагоджено систему безперервного підвищення кваліфікації у продажу. Корпоративні тренери проходять обов'язкову сертифікацію і згодом проводять навчання за стандартними програмами — авторськими розробками компанії.

Щомісячна звітність про роботу регіональних тренерів надається до Центру страхового навчання, також щокварталу проводиться оцінка ефективності з аналізом динаміки продажів кваліфікованих співробітників.

Навчальний центр користується як власними розробками, і аутсорсингом. Для розвитку та навчання персоналу у масштабній компанії необхідне партнерство з професійними провайдерами навчання. Головні вимоги до провайдера: наявність програми – повноцінного продукту у розумінні та пул постійних викладачів та тренерів, які є носіями методології провайдера. Проте компанія не дотримується стратегії аутсорсингу, щоб уникнути залежності від ринку послуг, і містить великий штат власних викладачів. За словами директора управління з навчання та розвитку компанії, «витрати на провайдерів істотні, але вони тьмяніють у порівнянні з тим, які кошти ми вкладаємо в розробку власних програм самотужки та в розвиток персоналу».

Корпоративний університет — програма, заснована на підготовку кваліфікованих, мобільних, лояльних компанії регіональних менеджерів середньої та вищої ланки, здатних якісно та оперативно вирішувати поставлені завдання У структурі системи навчання можна назвати кілька складових. З огляду на управління системою здійснюється на двох рівнях: підрозділ у Києві, який реалізує методичну функцію:

розробка навчальних програм, підготовка «польових» співробітників – тренерів та організаторів навчання у регіонах; та співробітники, які здійснюють безпосереднє навчання у регіонах (тренери та викладачі). Загалом розроблено понад 45 навчальних програм, і кожна з них – повноцінний продукт. До нього входить повний посібник для тренера з описом вправ, цілей та завдань, роздаткові матеріали для учасника, ілюстративний матеріал – презентації, плакати, навчальні фільми. На розробку програми йде 2-2,5 місяці. Навчальна програма створюється під потреби бізнесу, узгоджується з його стратегічними завданнями.

Центр страхового навчання - це система навчання, в якій проходять підготовку співробітники та керівники підрозділів, що продають. У процес

навчання входять бізнес-тренінги, рольові ігри, навчальне відео, вебінари. Для агентів-початківців пропонується пройти базовий курс, де можливо придбати навички роботи з клієнтом. До курсу входять загальні відомості про страхування, інформація про компанію СК «Гардіан», методи встановлення контакту з клієнтом та перетворення знайомства на довгострокові партнерські відносини.

Для діючих агентів налагоджено систему безперервного підвищення кваліфікації у продажу. Корпоративні тренери проходять обов'язкову сертифікацію і згодом проводять навчання за стандартними програмами — авторськими розробками компанії.

Щомісячна звітність про роботу регіональних тренерів надається до Центру страхового навчання, також щокварталу проводиться оцінка ефективності з аналізом динаміки продажів кваліфікованих співробітників.

Навчальний центр користується як власними розробками, і аутсорсингом. Для розвитку та навчання персоналу у масштабній компанії необхідне партнерство з професійними провайдерами навчання. Головні вимоги до провайдера: наявність програми – повноцінного продукту та пул постійних викладачів та тренерів, які є носіями методології провайдера. Проте компанія не дотримується стратегії аутсорсингу, щоб уникнути залежності від ринку послуг, і містить великий штат власних викладачів. За словами директора управління з навчання та розвитку компанії СГ «Гардіан», «витрати на провайдерів істотні, але вони тьмяніють у порівнянні з тим, які кошти ми вкладаємо в розробку власних програм самотужки та в розвиток персоналу».

Корпоративний університет — програма, заснована на підготовку кваліфікованих, мобільних, лояльних компанії регіональних менеджерів середньої та вищої ланки, здатних якісно та оперативно вирішувати поставлені завдання.

Висновки до розділу 2

Процес управління персоналом у СК «Гардіан» стратегічно визначено пріоритетним напрямком, який сприяє розвитку та дозволяє втримувати конкурентні переваги на ринку. Український страховий ринок в мовах війни зіткнувся із шаленою кількістю викликів, які змусили використовувати методи адаптивного управління дуже активно. І якщо менеджери ці речі чули на тренінгах і лише думали про їх застосування на практиці в майбутньому, то з 24 лютого 2022 р. вони мимоволі впровадили їх у реальний процес управління.

Кадрова політика СК «Гардіан» є надзвичайно маневреною та ліберальною, але із вагомим контролем. Рівень контролю є настільки великим, що при опитванні працівників на цей факт наголошують всі. Відповідно до обраної кадрової стратегії контроль компенсується мотиваційними заохоченнями. Так, при успішному проходженні контрольних заходів працівник отримує премію або щодо нього застосовують інші форми нематеріальної мотивації.

Компанія дбає про власний розвиток. Це продемонстровано в сумі інвестицій, які щорічно залучаються для власного розвитку. Відповідно правильне інвестування дозволяє збільшувати власні рейтинги на ринку та покращувати показники діяльності. Так, імідж компанії зріс за період 2019-2021 рр. суттєво, що продемонстровано в кількості відвідувачів сайт компанії, а також збільшенні кількості клієнтів.

Компанія дбає про розвиток агентської мережі. Проводить навчання для власного персоналу, для цього залучає провідних бізнес-консультантів з України, а для топ-керівників – залучає консультантів з Європи та США.

СГ «Гардіан» багато уваги приділяє СММ-маркетингу. Так, до цієї сфери залучає провідних фахівців та завжди відслідковує показники їх ефективності діяльності.

Щорічно сума страхових премій зростає, що свідчить про правильну політику ведення бізнесу.

Суттєвого впливу на розвиток компанії завдала війна в Україні: закилися окремі відділення, довгий час працювали з перервами інші відділення, працівники були евакуйованими, а окремі з них – виїхали за кордон, кількість продажів страхових продуктів суттєво знизилася, а на початку весни 2022 р. – взагалі практично припинилися продажі. З травня 2022 р. ситуація почала покращуватися.

Таким чином, можна вважати що, незважаючи на суттєві форс-мажорні впливи, СГ «Гардіан» працює ефективно, а її система менеджменту відповідає сучасним вимогам.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗДВ СК «ГАРДІАН»

3.1. Особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу

Управління персоналом в даний час є однією з областей (субдисциплін) наук про управління, які найбільш швидко розвиваються, з надзвичайно міждисциплінарним характером. Цей характер є наслідком предмета інтересу в даній галузі науки, яким є люди, які виступають в якості професійних співробітників організації.

Міждисциплінарність породжує дуже велику і постійно зростаючу проблемну область управління персоналом. Спроба визначити ці проблеми, зроблена далі в цій статті, безумовно, не є вичерпною. Але це порядок широкого спектру тем, пов'язаних з управлінням персоналом.

Видається, що найбільш часто розглядаються проблеми, що формують сферу дослідження сфери управління персоналом, включають:

- концепції, моделі та стилі управління персоналом,
- методи та прийоми управління персоналом,
- цілі та функції управління персоналом,
- проблеми планування виконання особистісної функції,
- проблеми з організацією виконання особистісної функції,
- проблеми лідерства / лідерства в управлінні персоналом,
- проблеми з контролем виконання особистісної функції,
- проблеми розвитку людського капіталу,
- правові аспекти управління персоналом,
- психологічні, соціологічні та етичні аспекти управління персоналом,
- аспекти бенчмаркінгу в управлінні персоналом,
- культурні аспекти управління персоналом (пов'язані з організаційною культурою),

- передові практики управління персоналом,
- проблеми компетентності та некомпетентності в управлінні персоналом,
- стратегічне управління персоналом (стратегія та структура персоналу організації тощо),
- працівник як внутрішній клієнт організації,
- системи мотивації працівників (системи оцінки та винагороди, мотивація працівників у діяльності щодо вдосконалення організації тощо),
- проблеми з наймом / комплектуванням співробітників, а також скороченням і відбором співробітників (у тому числі: відхід співробітників з організації),
- проблеми стосунків та умов праці,
- проблеми професійного консультування та навчання працівників,
- проблеми міжособистісного спілкування та персональних інформаційних систем,
- проблеми з управлінням командами (включаючи робочі групи),
- управління знаннями - працівники розумової праці, управління талантами/працівниками з видатним потенціалом,
- управління повнотою та тривалістю зайнятості,
- управління персоналом у формалізованих системах управління [16].

Професійна праця є одним із найважливіших вимірів якості людського життя, її значення неможливо переоцінити, але й недооцінити. Прийнята модель або стиль управління персоналом має вирішальний вплив на рівень реалізації цього виміру, а також, що очевидно, на інші виміри якості життя, наприклад, сімейне життя, кількість і якість вільного часу, фізичний стан і психічне здоров'я тощо.

Поділ управління персоналом на технократичний і гуманістичний / емпатичний менеджмент є навмисним спрощенням тенденцій в цій сфері управління.

Перший підхід, заснований на егоцентричній системі цінностей, - це суб'єктне ставлення до персоналу, маючи на увазі передусім традиційні моделі реалізації кадрової функції в організації, що відносяться до т.зв. наукової школи управління Тейлора, Адамецького або адміністративного факультету. Основним посиленням тут є фізична та матеріальна сфера людини та її емоційна та певною мірою розумова (раціональна) сфера, і тому системно відносяться лише до окремих сфер людства та розглядають працівника технократично як елемент («гвинтик») «машини», що називається організацією. Ключовими категоріями в цьому підході до управління персоналом є розподіл і ефективність роботи, дисциплінованість і слухняність на роботі, фізичні та матеріальні умови праці, фінансова оплата праці та використання тільки «жорстких» (фінансових) інструментів [17].

У цій системі непоодинокі практики мобінгу, як і «навчання» персоналу. Традиційні моделі реалізації кадрової функції також мають свої беззаперечні досягнення, які полягають насамперед у визначення «деяких принципів і вказівок щодо умов і раціоналізації (розподілу) праці, добору, кооперації та винагороди працівників, спеціалізації та розмежування управлінських і виконавчих функцій» [11, С. 4]. Розглядаючи співробітників як об'єкт, ці моделі, по суті, посиляються на припущення теорії Х. Здається, що такий підхід, завдаючи шкоди людяності співробітників організації, повинен якомога швидше увійти в історію управління персоналом [2].

Другий підхід - гуманістичний (також відомий як соціологічний або психосоціальний підхід) - стосується всіх трьох сфер якості людського життя: фізичної та матеріальної, психічної та духовної (емоційної), і в сенсі реалізації він дозволяє - також у професійній праці - цілісний розвиток людини в її професійному житті роль працівника організації. Це підхід, заснований на «надцентричних» системах цінностей (антропоцентричних і вище). Він використовує, окрім «жорстких», також «м'які» (повага, довіра тощо) методи мотивації працівника, звертається до все більш серйозних досягнень різних сучасних тенденцій в управлінні персоналом, і перш за все до тенденцій і

теорій: поведінкова школа - прямо посилається на необхідність включення в управління персоналом духовної сфери, оприлюднене, серед іншого, у практичному застосуванні теорії міжособистісних відносин, теорії Ю. Мак-Грегора, а також теорії Z, що стосується багатства людської природи (наприклад, за Оучі) – багатства людських рис [18, 19].

Ефектом такого підходу є перебудова організації та реалізованої в ній кадрової функції в бік гуманізації трудових відносин (відносин начальник-підлеглий, методів міжособистісного спілкування, стилю управління, сфер незалежності та самоконтролю, мінімізації монотонності). роботи, бездоганно поєднуючи цілісний розвиток співробітників із розвитком і цілями організації) тощо). Дуже перспективним напрямком в рамках цього підходу до управління персоналом є інвестування в аксіологічні цінності організації та співробітників цієї організації - в цінності, розташовані в двох сферах якості життя людини: у ментальній сфері / ментальний капітал і в духовній сфері / духовний капітал. Особливо позитивно розглядати духовний капітал як нову парадигму в управлінні людьми в організації, парадигма, орієнтована на систему цінностей, на аксіологічний розвиток людини.

Мабуть, це один із найбільших викликів не лише на рівні управління персоналом, а й на рівні глобального цивілізаційного виклику [5; 6]. Слід підкреслити, що прийняття цього виклику сприяло б зміцненню практичної реалізації Йоганнесбурзької декларації Саміту Землі 2002 р. існує зобов'язання побудувати справедливе, турботливе та чуйне світове співтовариство шляхом зміни підходу до всіх стовпів нинішньої цивілізації: економічної, соціальної та навколишнього середовища та відмови від реалізації на практиці формується гібридна концепція розвитку, що містить елементи суперечливих парадигм, у тому числі парадигм/паттернів управління персоналом [20].

3.2. Метод Servqual у тестуванні якості обслуговування клієнтів послуг із страхування

У страховій практиці ранг детермінант якості послуг залежить від багатьох детермінант, які характеризують як постачальників послуг, так і їх одержувачів. Слід підкреслити, що в даний час у страхових послугах відбувається відмова від внутрішньої - нормативної якості на користь фактичної, тобто зовнішньої якості, ототожненої з клієнтом. Водночас поняття якості страхової послуги стає все більш соціальним. Остаточним чинником якості послуг є потреби та очікування замовника, а замовник, який є одержувачем даної послуги, є її верифікатором. У доступній літературі на цю тему якість послуги, особливо страхової, визначається шістьма факторами, такими як:

- 1) професіоналізм і кваліфікація, які в першу чергу пов'язані зі знанням співробітників, умов і операційних систем; Метод Servqual при перевірці якості обслуговування клієнтів послуг із страхування індивідуального майна;
- 2) ставлення і поведінка, що виражається зацікавленістю співробітників, вирішення проблем клієнта в атмосфері доброзичливого ставлення до адресата;
- 3) доступність і гнучкість, пов'язані з гарним розташуванням і оптимальним шляхом доступу (години роботи, Інтернет і мультимедійні телекомунікації);
- 4) надійність і довіра, що дає клієнту впевненість, що він може покластися на співробітників і системи страхової компанії, а завдання виконуються надійно і вчасно;
- 5) забезпечення системи швидкого реагування, що гарантує ефективне усунення пошкоджень;
- 6) репутація та авторитет, що створює імідж компанії, гарантує довіру споживачів [21].

Слід зазначити, що досі чітко не визначена повна система вимірювання якості страхових послуг. Це пов'язано з тим, що страховий сектор – це ринок, заснований на суб'єктивних та індивідуальних реакціях, залежних від почуття довіри та рівня довіри клієнтів. Наслідком цього є необхідність пошуку таких засобів комунікації між страховою компанією та клієнтом і навпаки, які б покращили відносини між учасниками страхового ринку. Саме у випадку зі сектором страхових послуг нові шляхи спілкування мають особливе значення для побудови довіри, необхідної для досягнення стратегічних цілей, поставлених страховиком. Тільки ефективне, добре налагоджене обслуговування клієнтів може забезпечити задоволеність клієнтів і, як наслідок, прихильність і лояльність. Необхідною умовою отримання страховою компанією позитивного фінансового результату є таке ведення страхової діяльності, щоб клієнт відчував задоволення – задоволений клієнт завжди повертається. З іншого боку, незадоволений клієнт відмовляється від послуги і зазвичай йде до конкурентів. Через специфіку аналізованої послуги, яка насамперед є несуттєвою та її важко виміряти, трапляється, що люди, які керують страховою компанією, часто мають проблеми з оцінкою того, наскільки послуги, які вони надають, відповідають потребам та очікуванням клієнтів. У пошуках відповіді на це питання вчені розробили багато методів перевірки якості обслуговування, які можна практично застосувати на більшості підприємств [22].

Ранг факторів якості страхової послуги залежить від багатьох детермінант, які характеризують як компанію зі страхування майна, так і окремого клієнта. Вимірювання сили та напрямів впливу цих факторів та їх пріоритезація необхідні керівництву страхової компанії для прийняття правильних управлінських рішень. Для того, щоб ці рішення були адекватними та ефективними, необхідний професіоналізм співробітників страхової компанії, суб'єктів, які співпрацюють з цими компаніями (страхових посередників, страховиків), а також знання рівня послуг, які надає страховик. Це дасть змогу оцінити, наскільки поточний рівень страхових послуг, які

пропонує компанія non-life, відповідає очікуванням окремого клієнта (чи не відрізняється від нього).

Метод Servqual - розроблений американськими вченими в середині 1980-х років, дозволяє вимірювати та аналізувати рівень якості пропонованої послуги з точки зору вибраних функцій, досліджуючи різницю, яка виникає між сприйняттям і очікуваннями клієнта, відповідно до наступного положення:

$$S = \sum (P - O)$$

де: S - оцінка Servqual,

P - сприйнята якість послуг,

O - очікування якості послуг [23].

Цей інструмент полегшує створення стратегії управління для аналізованого сектору. Використовуючи метод Servqual, страхова компанія може передбачити очікування своїх і потенційних клієнтів і визначити рівень оцінки пропонованих послуг. Цей метод використовується для перевірки оцінки якості та розглядає якість як різницю між тим, що очікує покупець, і його фактичним досвідом у процесі надання послуг.

Цінність запропонованої послуги визначатиметься тим, яких кінцевих цілей буде досягнутий клієнтом, який придбав її (наприклад, задоволення своїх потреб шляхом повного задоволення, відчуття безпеки). Іншими словами - цінність даної послуги для клієнта - це сума корисності, яку пропонує йому постачальник послуг. В економічному плані послуга, яка була надана страхувальнику, - це різниця між загальною вартістю послуги для клієнта та вартістю (страховою премією), яку він повинен заплатити за її придбання. Таким чином, можна сказати, що цінність послуги - це всі вигоди (потреби), які клієнт очікує від даної послуги. Припускаючи наведені вище значення, загальна вартість послуги для клієнта (Великобританія) є функцією атрибутів послуги, наслідків її придбання (результатних вигод), досягнення

передбачуваних потреб і задоволеності клієнта, а також загальної витрати, пов'язані з придбанням послуги. Це можна записати так:

$$U_k = f(E_k, A_k, C_k, P_k)$$

де:

E_k - ефекти від придбання послуги,

A_k - службові атрибути,

C_k - вартість (ціна) придбання послуги,

P_k - отримання передбачуваної потреби (задоволення споживача) [23].

З метою покращення якості дослідження представлена модель була розширена в цьому дослідженні новим елементом: «зона толерантності» (St) у відносинах між страховою компанією та клієнтом, яка є простором, особливо в страховий сектор, між пропонованими продуктами (P) і бажаним рівнем обслуговування - те, що очікує від страхової компанії, по відношенню до того, що вона може прийняти (O), запровадивши т.зв. мінімально прийнятний рівень надання послуг (M), беручи до уваги наведену теорему, тобто: зона допуску є фактором, що розділяє послугу, яку сприймає клієнт, по відношенню до очікуваної послуги, яка може бути представлена математичною формулою:

$$St = \sum (O - M)$$

де:

St - результат зони допуску,

M - мінімально прийнятна якість обслуговування,

P - сприйнятна якість послуги [23].

Зона толерантності складається з різних факторів щодо якості наданої послуги, які клієнт готовий вважати такими, що його задовольняють, наприклад:

1. Лояльність - відносини між клієнтом і страховою компанією - «сила відносин з клієнтом».

2. Зовнішня чесність - ймовірність незадоволеного послугою клієнта поширювати негативні думки іншим потенційним покупцям послуги.

3. Внутрішня чесність - клієнт направляє своє невдоволення послугою в страхову компанію [24-30].

Таким чином, виправдано використовувати три категорії:

(а) сприйнятий клієнтом рівень надання послуг;

б) мінімальний рівень надання послуг (прийнятний для клієнта з точки зору обраної вимоги);

(с) очікуваний рівень надання послуг [31].

Замовник, який заповнює опитування, повинен оцінити відповідним числом за шкалою від 1 до 6 (за цією шкалою в подальшій частині дослідження), який рівень обслуговування, на його думку, є прийнятним, враховуючи дану характеристику, яку він вважає сприйнятною, а яку очікуваною. Окремі заяви клієнт оцінює паралельно.

Дослідження якості пропонованих послуг - проведено в трьох сегментах послуг за методом Servqual, розширених «зоною толерантності» - на основі анкети, яка складалася з записної та детальної частини. Перший набір вимірював очікування користувачів, другий набір – «сферу толерантності», а третій набір – сприйняття послуг, також за шкалою від 1 до 62. Додатково анкету доповнили розділами, де респонденти просили поставити максимум 100 балів, що характеризують зазначені сфери (інфраструктура, надійність, швидкість, надійність страхової послуги та чуйність співробітника страхової компанії до клієнта).

Дослідження проводилося в лютому, березні та квітні і охоплювало клієнтів, які відповідали наступним критеріям: мали прямий контакт зі страховим посередником (агентом, брокером) або співробітником компанії.

Страхування майна, мали укладений договір страхування майна, пройшли процедуру врегулювання збитків та досягли 18 років.

Анкета опитувальника була адресована безпосередньо, через інтерв'юерів, окремим клієнтам. Респонденти, відібрані для дослідження:

1) здатні надавати оцінки рівня якості послуг, які вони надають, протягом не менше п'яти років;

2) мали філії (або представництва) у досліджуваному воєводстві.

Цілеспрямована вибірка, що підлягала дослідженню, походила з Малопольського воєводства, і в період дослідження було загалом 24 клієнти, які правильно заповнили анкети, гарантуючи, що результати були репрезентативними для населення Львівщини 18+, беручи до уваги два критерії: ознаки групи: стать та місце проживання.

У групі з цих 11 тверджень, до яких клієнти показали найнижчий ступінь толерантності щодо якості послуг страхування нежиття, були твердження в таких областях: емпатія, впевненість, надійність та інфраструктура.

Кількість тверджень, зазначених у кожній із розглянутих областей, становила послідовно: 4 (теореми з області емпатії), 3 (з області визначеності) і по 2 (з області інфраструктури та надійності). Вони повторюють схожі твердження, при цьому найбільше тверджень припадає на сферу інфраструктури – 4, впевненості – 3, емпатії та надійності – 2. Найвище респонденти оцінили сферу швидкості, потім надійність та інфраструктуру. Найнижчі оцінки дали надання послуг у зручній для кожного клієнта час, не ставлення до клієнта як до заявника, а відкритість до пропозицій клієнта та індивідуальне ставлення до них.

Для більш повної картини проведеного дослідження було перевірено, як розвивався представлений набір найважливіших тверджень щодо значень спостережуваних змінних, прийнятих для зважених оцінок. Щоб обчислити ці зважені показники, ми використали ваги, призначені клієнтами для кожного параметра якості. Крім того, було проведено порівняння звітів з точки зору значення спостережуваних змінних - прийняття (від найвищого до найнижчого для клієнта, який користується послугою страхування майна). У верхній частині таблиці перераховані фактори, які є найбільш важливими для респондента і характеризуються найменшим допуском до вимог якості.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що в сферах, що стосуються персоналу страхової компанії, їх представників (страхових посередників, страхових агентів тощо), а також особистого контакту співробітників страхової компанії з клієнтами і навпаки, почуття безпеки клієнта після укладення договору страхування було на перших позиціях. З іншого боку, заяви в області інфраструктури, тобто елементи, пов'язані з матеріальними аспектами надання страхових послуг, отримувачі вважали найменш важливим виміром якості аналізованої послуги. За присудженими вагами у зважених заліках вони опинилися на останньому місці, а в незважених – на передостанньому. Це може свідчити про досить високу прийнятність («толерантність») клієнтів щодо спостережуваних змінних у сфері суттєвості та, як результат, про низький рівень значущості, незалежно від присвоєних ваг [31-40].

Специфіка страхової послуги впливає з її особливостей: нероздільності, неістотності, нестабільності та неоднорідності. Щоб надавати даний вид послуг на рівні, який задовольняє клієнта, керівники страхових компаній повинні враховувати їх характеристики. Страхова послуга змінюється в залежності від різних факторів, які виникають у мікро-, мезо- та макросередовищі. Істотне значення для розглянутої послуги мають критерії їх класифікації. Огляд літератури з даної теми дав змогу констатувати, що поняття якості розглядається з різних точок зору: філософської, економічної, технічної, маркетингової.

Враховуючи теоретичний та емпіричний аналіз досліджуваної проблеми, вимірювання досягнення поставленої мети дослідження доводить, що:

1. Оцінка «зони толерантності», виконана клієнтами, дозволила діагностувати атрибути, що визначають якість послуги зі страхування майна, а також визначити важливість окремих областей і тверджень щодо якості обслуговування.

2. Представлені детермінанти представленої послуги, підтверджені методом дослідження Servqual, свідомо сформовані страховою компанією,

приймають форму окремих інструментів, які конкурують і, згідно з визначеною стратегією загальної якості, є складовими якості страхування послуга, що постачається на ринок. Тому, на думку автора, загальна якість:

а) це обладнання даної послуги, яке задовольняє всі потреби, очікувані клієнтом на ринку нежиття;

б) відповідає загальній вартості запропонованої замовнику послуги.

3. Оптимальний бал (tolerance point – прийняття якості послуги) – найбільш сприятлива оцінка для клієнта страхової компанії за окремими напрямками, які він здатний прийняти в процесі надання послуги, тобто діапазон між максимальним балом зору і мінімальна точка очікування - діапазон допуску.

4. Отримані загальні показники Servqual - незважений (Sn) і зважений (Sw) - підтверджують, що рівень якості послуг страхування нежиття в досліджуваних страхових компаніях відрізняється від очікувань клієнтів, а отже - і їх потреб. Значення цих показників свідчать про те, що отримані розбіжності щодо бажаного клієнтами рівня якості обслуговування не надто великі, однак викликає занепокоєння те, що за розглянутий період, тобто рівень цей практично не змінюється. Розраховані загальні показники Servqual показали, що кожна з п'яти оцінюваних сфер, що визначають якість послуг страхування нежиття в аналізованому періоді, була оцінена респондентами позитивно.

Значення всіх показників не велике і знаходиться в області вище нуля, тобто існує якісний оптимум.

5. Страхова премія, яку клієнти страхових компаній сплачують за запропоновані їм послуги, а також процес розгляду претензій не повністю їх задовольняють, а отже, не відповідають їхнім потребам. Таким чином, клієнти несуть більші витрати за нижчу якість, ніж та, яку вони очікують - ми маємо справу з т.зв недостатня якість [41].

3.3. Організація процесу забезпечення інформаційної безпеки СК «Гардіан» як показника якості процесу управління персоналом

У процесі своєї діяльності страховики, крім активів, акумулюють великий обсяг даних, що становлять як комерційну таємницю, так і персональні дані.

Поширення цих відомостей може призвести до фінансових втрат самої компанії та її клієнтів. У зв'язку з тим, що інформація, що обробляється страховиком, має певну цінність, її потрібно захищати.

Можна виділити кілька видів сегментів інформації, що підлягає захисту:

- комерційна таємниця страхової організації - фінансова звітність, дані щодо укладених контрактів;
- комерційна таємниця клієнтів і партнерів – відомості про їх фінансовий стан, наявність майна, страхові події та деталі врегулювання, що відбулися;
- персональні дані працівників компанії;
- лікарська таємниця клієнтів компанії, що оформили поліс ДМС [42].

Зазначимо, що всі відомості можуть бути об'єктом протиправної дії, що регулюється Кримінальним кодексом.

Служба безпеки працює за трьома основними напрямками, а саме:

- фізичний захист об'єктів компанії та персоналу;
- внутрішня безпека;
- економічна безпека [43].

Дані можуть бути схильні до кібератак як зовнішнього, так і внутрішнього походження, тому що бази даних СК стають популярними цілями для хакерів. Основна мета шахраїв – заволодіти інформацією про номери телефонів клієнтів, держномерів автомобілів, медичні історії.

Найчастіше зловмисники, з використанням відомостей викрадених у страховиків, створювали фішингові сайти для продажу «лівих» полісів ОСАЦВ.

Також очевидним є ризик зараження програмного забезпечення компанії різними вірусами, які призведуть до знищення файлів та витоку даних.

Інформаційна безпека страхової компанії повинна забезпечуватись цілим комплексом заходів, що включають:

- адміністративні;
- організаційні;
- технічні [44].

Усі вони мають працювати спільно.

Для реалізації компанією створюється спеціальний підрозділ – служба безпеки. Серед його співробітників працюють юристи, фахівці з ІТ технологій, а також вихідці з правоохоронних органів. РБ тісно співпрацює з підрозділом з управління персоналом, оскільки розроблений комплекс заходів щодо перевірки самих співробітників, а також перевірки їх взаємодій у робочому порядку з контрагентами – одна з функцій служби безпеки.

1. Адміністративні заходи безпеки.

До цієї групи входить розробка внутрішніх нормативних актів, які інформують співробітників про організацію робочого процесу у потрібному форматі для забезпечення інформаційної безпеки. Ряд документів зберігається у відкритому доступі, у страховій компанії має бути організовано ознайомлення з ними персоналу. Служба безпеки страхової компанії розробляє політику захисту конфіденційної інформації.

Крім того, додатком до всіх трудових договорів має бути перелік інформації, що носить характер комерційної, а в самих договорах мають бути передбачені заходи відповідальності за її розголошення.

2. Організаційні заходи безпеки.

Цей клас спрямований на усунення внутрішньої загрози витоку інформації та мотивацію працівників на дотримання регламентів роботодавця. Ці заходи здійснюються службою безпеки у взаємодії з іншими структурними підрозділами [45].

Серед організаційних заходів забезпечення інформаційної безпеки можна виділити:

- встановлення диференціації щодо допуску співробітників до відомостей, що містять комерційну таємницю;
- обмеження кола осіб, які мають допуск до таких відомостей;
- організація використання матеріальних носіїв, встановлення моніторингу над копіюванням та скануванням документів, обмеження доступу працівників до зовнішньої електронної пошти;
- проведення періодичних перевірок дотримання внутрішнього регламенту;
- залучення фахівців щодо навчання співробітників із захисту інформації;
- проведення заходів щодо створення режиму комерційної таємниці;
- внесення до договорів компанії з клієнтами норм щодо зобов'язань дотримання останніми режиму комерційної таємниці щодо переданої їм інформації [46].

Притягнення до відповідальності осіб, винних у розголошенні, існують додаткові заходи організаційного характеру, що дозволяють знизити втрати від витоків інформації. Вже кілька років самі страховики реалізують такий продукт як страхування від загроз інформаційної безпеки. Він досить популярний. Застосування цього способу захисту допоможе мінімізувати збитки у разі поширення комерційної таємниці.

3. Технічні заходи

Цей комплекс заходів розрахований на використання дієвих технічних засобів захисту із застосуванням апаратних, програмних та криптографічних засобів – встановлення систем резервного копіювання та захист від несанкціонованого проникнення.

З кожним днем шахраї вигадують нові схеми подолання бар'єрів, і рівень небезпеки витоку даних зростає, а разом з нею і ризик можливих фінансових втрат.

Убезпечити такі дані допоможе комплексне застосування технічних засобів у роботі служби безпеки страхової компанії. У такому разі буде досягнуто високого рівня захисту інформації від витоків та несанкціонованого доступу.

Давайте розглянемо галузь розвитку підрозділу служби безпеки від початку відкриття юридичної особи або її представництва (філії).

Насамперед керівництво компанії ставить завдання господарсько-адміністративним підрозділом з метою підбору приміщення (що продає або врегулює збитки), так щоб схема роботи в новому регіоні була найбільш продуктивною. На етапі пошуку приміщення та проведення організаційних заходів в ідеалі має підключитись інформаційно-аналітичний підрозділ служби безпеки, який проведе аналіз ризиків на території, з'ясує криміногенну ситуацію, проведе моделювання протиправних зазіхань та запропонує рівень захисту для нових об'єктів Компанії. Надалі, на підставі отриманих аналітичних даних інженерно-технічний підрозділ РБ готує проект та бюджет захисту, передаючи його для затвердження. З досвіду можна зробити висновок, що на цьому етапі вже можливо домовитися з керівництвом про пошуки іншого приміщення, або погодитися з ризиками усвідомлено [46].

У страхових організаціях найчастіше відбуваються ситуації, які мають ознаки шахрайства. Для того, щоб убезпечити СК від неправомірних дій страхувальників, а також встановлення факту порушення законодавства при проведенні огляду пошкодженого майна створено службу безпеки.

Люди – головне багатство страхової компанії і тому їх нормальний стан і гарний настрій теж одне із завдань СБ. Співробітники внутрішньої безпеки допомагають, наприклад, з особистими проблемами, коли у працівника сталося нещастя або у випадку, якщо об'єктами кримінальних зазіхань стало майно чи родичі працівників. Внутрішня безпека консультує, супроводжує, допомагає із пошуками адвокатів. Важливо зрозуміти, що Служба Безпеки – підрозділ, який усі 24 години на добу стоїть на захисті фінансових коштів, майна та персоналу компанії. На жаль, до обов'язків внутрішньої безпеки

входять і завдання щодо пошуку, виявлення та припинення кримінальної діяльності працівників. Щороку таких випадків виявляється все більше: починаючи від відомого та поширеного випадку продажу страховки заднім числом, організації фіктивних страхових подій, змови з автосервісами, відкатів і до продажу баз даних та конкурентної розвідки”.

Її повноваження на цьому не закінчуються, але є ключовими.

Давайте розберемося, в яких випадках обов'язкове залучення служби безпеки?

- у разі потреби отримання відомостей про конкретного страхувальника. Це стосується великих клієнтів, а також клієнтів з сумнівною історією або гравців, що знову з'явилися, на ринку

- у разі потреби отримання інформації про об'єкт страхування (як у момент прийняття на страхування, так і в момент розслідування страхової події);

- після прийняття конкретного співробітника працювати. Як правило, великі страховики на одному з етапів співбесіди проводять перевірку на поліграфі, яка організовується співробітниками служби безпеки [46].

Співробітники служби безпеки включаються до роботи при виявленні ознак страхового шахрайства, точніше, коли ознаки є, а докази легко оскаржити. Серед таких випадків:

- штучне збільшення розміру збитків;
- шахрайські дії, пов'язані з укладанням договору страхування щодо неіснуючого майна;
- шахрайські дії при страхуванні одного майна з подальшим інсценуванням страхового випадку з іншим майном;
- завищення реальної суми збитків досягається шляхом навмисного псування чи знищення застрахованого майна.

У багатьох страхових компаніях є власна служба безпеки, яка займається розслідуванням підозрілих страхових випадків. Компетенція «безпеків» дозволяє:

- зателефонувати страхувальнику з проханням уточнити обставини страхової події;
- перевіряти справжність отриманих від вас документів шляхом надсилання запитів до компетентних та реєструючих органів;
- особисто зустрічатися із застрахованими особами;
- перевіряти біографії клієнтів;
- брати участь у оцінці результатів незалежної експертизи, зокрема на судових засіданнях.

Кожен другий роботодавець зазначив, що перевіряє кандидатів перед тим, як прийняти їх на роботу, проте до служби безпеки потрапляють не більше ніж 30% потенційних кандидатів.

Кількість даних у світі постійно зростає через підключення нових джерел. За даними IDC, до 2025 р. обсяг усіх даних у всьому світі становитиме 163 зеттабайт (ЗБ). Це в 10 разів більше, ніж загальний обсяг даних станом на 2016 р. Здебільшого таке швидке накопичення обсягів даних відбувається завдяки пристроям інтернету речей.

Також зростанню сприяли зовнішні постачальники даних, оцифрований паперовий документообіг, інтеграція з партнерами.

Сьогодні системи управління даних дозволяють перетворити повільні та незручні для роботи сховища на високоефективні системи аналітики та управління бізнесом. З їх допомогою можна отримати доступ до даних миттєво та в будь-якій зручній для користувача формі. Побудувати доступ до тих чи інших даних можна на рівні кожного окремого користувача.

Для страхових компаній миттєвий доступ відіграє ключову роль — від нього залежить ефективність і швидкість роботи. Побудова сховищ та систем управління даними дозволило нашим клієнтам побудувати облік страхових операцій навколо клієнта (тобто зробивши центральною одиницею обліку та аналізу не договір страхування, а клієнта з усім його досвідом взаємодії з компанією), що дало більш правильне розуміння економіки бізнесу та дозволило збільшити прибуток.

У своєму дослідженні Deloitte відзначають, що для 80% споживачів досвід спілкування зі страховою компанією важливий так само, як і її товари. При цьому статистика досвіду звернень показує, що лише 36,1% користувачів відзначили свої позитивні враження легкості користування страховими послугами. Не краще справи і з мобільними додатками страхових компаній: лише 21% респондентів зазначають, що задоволені їх функціоналом.

Системи аналізу переваг та моделей поведінки клієнтів дозволяють зрозуміти, як вивести спілкування на новий рівень і чого конкретно не вистачає клієнтам, а системи для цифрової аналітики, аналізу та побудови карток клієнтського шляху допоможуть грамотно скоригувати ситуацію.

Підключені до Інтернету пристрої стають основними джерелами інформації про ризики. Так, за даними аналізу 11 мільйонів автомобілів 2014-2019 років, випуску та огляду загальногалузевих даних про збитки по «залізу», здоров'ю та відповідальності компанії LexisNexis, наявність просунутих систем безпеки в автомобілях дозволяє знизити збитки страховиків до 23%. За даними Cambridge Mobile Telematics, мобільна телематика знижує збитковість за групою водіїв із найвищим рейтингом до 30%. Розумні пристрої також є ефективним способом профілактики страхового шахрайства.

Варто враховувати нюанс: інформація, що виробляється пристроями інтернету речей, потребує більш гнучких та швидких рішень для керування даними. Через великі обсяги і потоки, стандартні засоби управління даними не підходять. Традиційні сховища даних розраховані більш статичну інформацію, яка накопичується повільно і обробляється сесіями, а чи не як реального часу.

Тому необхідно впроваджувати додаткові рішення для зберігання та обробки даних з підключених автомобілів, літальних апаратів, пристроїв, систем розумного будинку і промислових датчиків. Системи промислової Big Data дозволяють страховикам розпочати розробку та впровадження абсолютно нового класу продуктів - страхування на базі користування, на які поступово переходять усі передові учасники страхового ринку у світі.

Недооцінити важливість інформаційної безпеки неможливо — не лише для самих страховиків, а й для їхніх клієнтів, котрі все більше потребують кібер-страхування. Так, Gartner прогнозує, що до кінця 2023 року закони про захист персональних даних поширяться на 75% населення світу. Чи варто говорити про розмір шкоди, з якою компанії можуть зіткнутися через кібер-атаки? А за очікуваннями експертів, ситуація погіршуватиметься: до 2025 р. кібер-атаки викликатимуть не лише зупинки бізнесу, а й фізичні збитки аж до людських жертв. Безпека важлива і з погляду партнерства: до 2025 р. 60% компаній дивитимуться на кібербезпеку як на основну умову співпраці з потенційними контрагентами.

Кібер-уразливості можуть містити будь-які сервіси як ті, які розробляє і використовує компанія, так і зовнішні. Це можуть бути мобільні програми та сайти, інтеграційні інтерфейси з агентами та партнерами, віддалені робочі місця та багато чого ще. При грамотному підході та побудові мережевої архітектури кібербезпеки вже до кінця 2024 р. компанії зможуть знизити свої збитки від кібер-інцидентів на 90%.

Як і всі інші напрямки, кібер-страхування має йти у комплекті. У даному випадку – з інструментами запобігання та зниження ризиків, технологіями швидкого реагування та мінімізації збитків. Інакше ефективність застосування буде недостатньою.

Які інструменти для кібербезпеки вибрати? Питання досить складне, адже їх десятки – за кількістю вразливих місць у системах компаній. Вони безперервно розвиваються, змінюються та підлаштовуються під конкретний випадок. І підбирати їх найкраще разом із експертом своєї справи — ІТ-компанією, яка проведе грамотний аудит, оцінить усі ризики та запропонує найкращу комбінацію рішень.

Наприклад, контроль додатків, які розробляють страховики з погляду наявності вразливостей. Страховики не можуть собі дозволити не «відкривати» свої цифрові системи для клієнтів і посередників — без цього

неможливий бізнес, але важливо, щоб відповідна цифрова взаємодія відбувалася у безпечному режимі.

Існує ДСТУ інформаційної безпеки для некредитних фінансових організацій, що містить цілий набір вимог, яким повинні задовольняти страховики для підтримки достатнього рівня надійності бізнесу. Забезпечення відповідності Держстандарту також є однією з послуг з ІБ, які ми надаємо нашим клієнтам.

Страховикам належить своєчасно адаптуватися до реалій, що змінюються. Ключову роль цьому грає цифровізація інфраструктури. Однак, як уже було сказано, важливо робити все вдумливо — за стратегією, провівши аудит та враховуючи всі існуючі нюанси. Інакше від запровадження рішень не буде очікуваних результатів. Розібратися та знайти найбільш ефективний та грамотний шлях допоможуть ІТ-компанії – проте вибирати їх варто, звертаючи увагу на досвід, реальний портфель проектів та впроваджених рішень.

Висновки до розділу 3

СГ «Гардіан» є молодогою страховою компанією в Україні і тому повинна проводити ефективне управління для зміцнення власних позицій. Система менеджменту побудована в кращих європейських традиціях. З цією метою компанія залучає провідних бізнес-консультантів і вкладає в цей процес значні ресурси.

Компанія реалізує різносторонню кадрову політику, яка базується на чітких та досить жорстких умовах з високим рівнем мотивації за їх дотримання та виконання.

З урахуванням визначеної вище мети компанії, підвищення її іміджу, організації роботи в сучасних умовах та розширення ступеня охоплення ринку для максимального наближення пропонованих послуг до наявних та

потенційних клієнтів компанії є необхідним подальший розвиток регіональної мережі в плані:

- зміцнення матеріально-технічного забезпечення існуючих філій, відділень та центрів страхування;
- відкриття нових відділень та центрів страхування у всіх регіонах республіки;
- освоєння страхового потенціалу у сільській місцевості;
- організації мережі пунктів реалізації найбільш затребуваних послуг страхування у місцях масового накопичення потенційних страхувальників;
- відкриття спеціалізованих точок продажу полісів (автострахування) за рахунок вдосконалення діючої структури філій, в окремих випадках із залученням додаткових людських ресурсів.

Для досягнення встановленої мети, компанії необхідно подальше вдосконалення рекламно-інформаційної роботи з посиленням орієнтації реклами на конкретні групи споживачів (населення, великі промислові об'єднання, кредитні установи, малий бізнес та приватне підприємництво, іноземні підприємства, бюджетні організації, домогосподарства тощо) .).

У зв'язку з цим передбачено проведення рекламної роботи за такими основними напрямками:

- а) Іміджевий напрямок (формування образу компанії):
 - Формування єдиного стандарту оформлення всієї інформації про компанію;
 - координація всіх рекламних дій, що проводяться;
 - Розміщення іміджевої зовнішньої реклами;
 - розробка та передача по ТБ рекламного ролика з конкретних видів страхування.
- б) Корпоративний напрямок (залучення великих клієнтів, підвищення їхньої інформованості про послуги компанії):
 - Розповсюдження цільової друкованої реклами;

- Організація презентацій, клієнтських семінарів та конференцій, цільових рекламних акцій, орієнтованих на конкретну групу клієнтів;
- Адресна реклама.

Метою роботи в цьому напрямку є організація такої системи бізнес-процесів у компанії, при якій значення людського фактора на якість роботи буде зведено до мінімуму. При цьому основними завданнями постійно проведеної роботи в цьому напрямку є:

- Вдосконалення організаційної структури компанії, що передбачає створення Департаменту COMPLIANCE;
- Вироблення чітких і покрокових посадових інструкцій для кожного окремого працівника з урахуванням закріплення за ним якомога вужчого кола посадових обов'язків, виключення взаємного дублювання виконання робіт;
- своєчасне доведення до відома всіх структурних підрозділів інформації про випадки страхового шахрайства та інші характерні порушення чинного законодавства;
- спрямованість та підпорядкованість всіх допоміжних служб та управлінь на досягнення загальної мети.

Реалізація даних завдань має сприяти:

- підвищення відповідальності кожного окремого працівника, який відповідає за конкретну ділянку роботи;
- підвищення якості та оперативності виконання управліннями та окремими працівниками поставлених керівництвом завдань;
- скорочення періоду адаптації новоприйнятих працівників та мінімізації можливих втрат у разі звільнення окремих працівників;
- визначення «слабких місць» компанії шляхом більш точної локалізації проблемних ділянок виробничого ланцюга.

ВИСНОВКИ

В умовах неналагодженості процесів і процедур, що характерно для ринку, що розвивається, роль людського капіталу набагато вища, ніж у стабільних умовах. Людський фактор, незважаючи на стрімке поширення цифрових технологій, продовжує відігравати ключову роль у наданні та продажу фінансових послуг. У ході дослідження було встановлено, що основним джерелом отримання конкурентних переваг для страхової компанії є агентська мережа. На вітчизняному ринку, з урахуванням усіх його особливостей, кваліфіковані агенти-продавці є основною рушійною силою, що забезпечує розвиток бізнесу.

Однією з найбільш проблемних зон на страховому ринку є якість підготовки кадрів, у якій головним елементом виступає організація системи навчання та грамотна побудова її структури. Розробка пропозицій щодо вдосконалення організації системи навчання та розвитку даної категорії співробітників та була метою даної роботи.

У ході роботи було вивчено теоретичні аспекти поняття «людський капітал» та було встановлено, що людський капітал організації у своїй економічній сутності розкривається через освіту співробітників та розвиток їх професійних компетенцій.

Людський капітал займає чільне місце серед конкурентних переваг організації, що робить навчання та розвиток персоналу найважливішою умовою успішного лідерства будь-якої організації.

Особливості системи розвитку персоналу страхової компанії розкриваються у формах навчання. При систематизованому розподілі всіх співробітників на певні групи було встановлено, що для страхової організації необхідна розробка унікальних програм підготовки для кожної окремої категорії співробітників, тому серед способів організації рекомендовано вибирати внутрішньокорпоративне навчання персоналу.

Також при розгляді основних категорій співробітників страхової організації було обґрунтовано припущення про те, що страховий бізнес є агентською та необхідною умовою для успішного розвитку страхової компанії є грамотна побудова організаційної моделі агентської мережі.

При вивченні різних класифікацій моделей агентських мереж було виявлено, що найбільш підходящим є поділ організації агентської мережі на централізовану та децентралізовану, оскільки критерієм систематизації в даному випадку є наявність власного підрозділу з підбору, оцінки, розвитку та навчання страхових агентів.

У процесі дослідження встановлено, що компанія має складну структуру системи навчання та розвитку персоналу та постійно вдосконалює її та способи організації навчання. Проте фінансові результати компанії останнім часом мали спадний тренд, хоча зараз компанія знову вказує на позитивні фінансові результати. При цьому в даний період компанія скоротила чисельність агентської мережі вдвічі.

Ця ситуація стала одним із предметів дослідження заключної частини роботи. Була запропонована протилежна практичному досвіду компанії гіпотеза у тому, що чисельність агентської групи пов'язані з ефективності роботи страхової організації. За допомогою статистичного аналізу було встановлено, що суттєвої кореляції між чисельністю агентської мережі та кількістю укладених (нових договорів) не спостерігається, відповідно страхова компанія нарощує конкурентні переваги шляхом грамотної організації системи навчання страхових агентів.

При розгляді заходів щодо навчання персоналу у страхових компаніях прийнято рішення розробляти нові підходи до розвитку системи навчання та розвитку співробітників з урахуванням досвіду організації системи навчання страхової компанії

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с.
2. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
3. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : «Кондор». 2003. 296 с.
7. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / за ред. О. І. Сердюк. Полтава: ПДАА, 2012. 344 с.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. –351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>
10. Управління персоналом: навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
11. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
13. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

14. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
15. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.
16. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
17. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
18. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с
19. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
20. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2014. №1. С. 45-55.
21. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
22. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
23. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
24. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
25. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.

26. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
27. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. 224 с.
28. Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.
29. Пожар О.М., Зеленський С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. 199 с.
30. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
31. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
32. Сіващенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
33. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.
34. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. А. Стеценко; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
35. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
36. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

37. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ. К: Академвидав, 2006. 488 с.
38. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2014. Вип. 9. С. 296–299.
39. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2015. № 11(2). С. 26–30.
40. Демиденко Л. М. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2012. № 1. С. 35–38.
41. Дідченко О. І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf.
42. Дудукало Г. О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. № 8. С. 55–59.
43. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2010. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_21.
44. Ляшов Д. О. Концепція управління ефективним використанням персоналу за фактором «умовами праці». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 24–31.
45. Мнищенко О. О. Економічне оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. № 9. С. 108–112.
46. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 4(1). С. 54–59.