

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

Організація процесу забезпечення кадрової безпеки страхової компанії

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Уляни ГАНУЩАК

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Наталія БЛАГА

Рецензент

д.е.н., доцент Світлана УРБА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту,

к.т.н., доцент

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Ганущак У.І. Організація процесу забезпечення кадрової безпеки страхової компанії. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі роботи проведено теоретичне дослідження системи кадрової безпеки страхової компанії. У другому розділі роботи проаналізовано ситуацію на страховому ринку України та результатів діяльності ТзДВ «Страхова компанія «Гардіан».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, кадрова безпека підприємства, страхова компанія, страховий ринок, управління талантами, система управління персоналом.

ANNOTATION

Hanushchak U.I. Organization of the process of ensuring personnel security of the insurance company. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". - Lviv, 2023.

The work is based on the results of research and analysis of theoretical and methodological aspects regarding the organization of the process of ensuring personnel security of the insurance company. The analysis of the situation on the insurance market of Ukraine and the results of the activities of the Guardian Insurance Company TzDV made it possible to single out the area that requires the development of recommendations. Thus, it is suggested to pay more attention and develop a talent management system in the insurance company to increase the level of personnel security. precisely such actions will ensure a high level of employee loyalty and will contribute to the retention of talented employees in the company who care about their development and strive to achieve high performance indicators.

Key words: economic security of the enterprise, personnel security of the enterprise, insurance company, insurance market, talent management, personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття економічної безпеки підприємства	8
1.2 Основи управління персоналом на підприємстві	11
1.3 Особливості кадрової безпеки на підприємстві	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТЗДВ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»	30
2.1 Аналіз страхового ринку України	30
2.2 Аналіз діяльності та особливостей управління персоналом ТЗДВ СК «Гардіан»	33
2.3 Рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом ТЗДВ СК «Гардіан» з метою підвищення рівня кадрової безпеки	40
Висновки до розділу 2	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблеми функціонування підприємств в Україні у 2022 р. суттєво загострилися. Після відносної стабілізації, спричиненої пандемією COVID-19, розпочалася повномасштабна війна. Сукупність такої кількості ризиків, загроз та небезпек значно сповільнила розвиток національної економіки та нанесла небаченого ще негативного впливу.

Страхова сфера в Україні не є винятком і теж продемонструвала негативну динаміку розвитку. Багато компаній припинили свою діяльність, окремі суттєво скоротили штат персоналу та кількість відділень. Попит у зв'язку із значною еміграцією населення скоротився, велика кількість населення залучена до оборони на сході країни, що також негативно вплинуло на інтенсивність купівлі страхових послуг.

Компанії з іноземними інвестиціями знаходяться в дещо кращій ситуації так як можуть розраховувати на підтримку із-за кордону, натомість компанії із національним капіталом переживають дуже складний період.

Оптимізація бізнес-процесів в страхових компаніях у такий складний період стає домінантним завданням, адже це єдиний спосіб втримати компанії від банкрутства.

Мета бакалаврської роботи – аналіз та дослідження особливостей організації процесу забезпечення кадрової безпеки страхової компанії

Завдання, які бути визначені та досягнуті у ході написання роботи:

- проаналізувати теоретичні основи економічної безпеки підприємства та процесу управління персоналом на підприємстві;
- дослідити особливості кадрової безпеки на підприємстві;
- здійснити аналіз страхового ринку України;

- вивчити та проаналізувати результати діяльності та особливості управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан» з метою підвищення рівня кадрової безпеки.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси, що сприятимуть удосконаленню організації процесу забезпечення кадрової безпеки ТзДВ «СК «Гардіан».

Предмет роботи – визначення та аналіз заходів, що сприятимуть удосконаленню організації процесу забезпечення кадрової безпеки ТзДВ «СК «Гардіан».

Робота складається двох розділів, в яких розкрито: поняття економічної безпеки підприємства, основи управління персоналом на підприємстві, особливості кадрової безпеки на підприємстві, аналіз страхового ринку України, аналіз діяльності та особливостей управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан», рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан» з метою підвищення рівня кадрової безпеки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття економічної безпеки підприємства

Кожна країна світу, незалежно від її розміру чи значення на міжнародній арені, вважає питання безпеки в широкому розумінні пріоритетом своєї політики. Однією з основних функцій держави є прагнення (як на міжнародній, так і на внутрішній арені) забезпечити якнайширшу безпеку своїм громадянам і суб'єктам, що діють на її території. Однак у сучасному світі ефективного пом'якшення загроз можна досягти лише завдяки міжнародній співпраці, оскільки жодна країна не в змозі самотійно протистояти складним загрозам сучасності.

Переходячи до визначення сучасної безпеки, слід зазначити, що існують певні труднощі, пов'язані з тим, що безпека – це явище, яке охоплює кілька наукових дисциплін і спеціальностей (це явище міждисциплінарне). Словникові визначення найчастіше визначають безпеку як стан держави або групи станів, здатні протистояти техногенним або природним небезпекам у кризовій ситуації. У дослідженнях у сфері соціальних наук можна зустріти поняття безпеки як здатності до виживання, незалежності, ідентичності та можливості розвитку. Сучасне розуміння безпеки передбачає її широкий спектр, що виходить далеко за межі військової сфери.

Регіональний розвиток визначається багатьма факторами. Безсумнівно, до цих факторів відноситься безпека, що розуміється як стан відсутності загрози, миру, забезпечення безперервного розвитку. Проте така ситуація вимагає відповідної ролі органів державної влади, завданням яких має бути створення таких інституційних умов, які б сприяли реалізації сталого розвитку. Таким

чином, спосіб управління економікою органами державної влади та його якість можуть стати важливими детермінантами реалізації концепції сталого розвитку в окремих економіках.

Варто підкреслити, що безпека входить до числа основних функцій держави (регіону) і вважається суспільним благом, яке є передумовою для втручання органів державної влади.

У сучасному економічному світі більше немає ілюзій щодо того, хто має владу на ринку, хто приймає рішення та хто визначає умови функціонування підприємств. Той факт, що багатонаціональні корпорації мають набагато більшу ринкову владу, ніж малі та середні підприємства, владу, яка дозволяє їм формувати конкурентні умови на багатьох ринках більше не є відкриттям. Основним питанням, яке постає в міркуваннях про економічну безпеку підприємств, є спосіб боротьби з дедалі складнішим ринком і чи можна вважати таку ринкову ситуацію безпечною для розвитку.

Поняття економічної безпеки охоплює сферу прийняття рішень на економічному рівні, яка полягає у забезпеченні свободи формування економічних процесів відповідно до інтересів нації (держави). Економічна безпека в мікромасштабі в літературі з цього питання найбільш загально визначається як такі ринкові умови, які уможливають гармонійний розвиток, безперебійне функціонування економіки, формування сталого добробуту громадян держави, платоспроможність домогосподарства чи підприємства. Тому постає фундаментальне запитання: хто диктує умови на ринку і чи можна говорити про вільну конкуренцію у світі, де провідні позиції в рейтингах доходів від продажів посідають міжнародні корпорації зі штаб-квартирами у Європі та США в більшості прибуткових галузей.

Цілі безпеки, які встановлюють економічні організації (корпорації, компанії тощо, надалі, для простоти, підприємства), різні. У коло завдань забезпечення безпеки конкретної єдиної господарської організації зазвичай входить попередження (зменшення, усунення) втрат від нелояльності найманого персоналу, наслідків втрати свого власна захищена

інформація, збитки, спричинені насильством на робочому місці, «білі» злочинні комірці» (розкрадання та пов'язана з ними корупція), діяльність організованих злочинних груп, які спеціалізуються на економічних злочинах, а також на звичайних злочинах, особливо квартирних крадіжках і крадіжках. Звичайно, це не повний список, але на даний момент він має другорядне значення. Суттєве значення має вказівка на диференціацію цілей безпеки держави та підприємства.

Безпека означає певний об'єктивний стан, що полягає у відсутності загрози, суб'єктивно переживаної окремими особами або групами. Безпека також розуміється як «стан відсутності загрози, спокою, визначеності» або «психічний чи правовий стан, у якому особа відчуває впевненість, підтримку в іншій особі або в ефективно діючій правовій системі; протилежність загрози.

Небезпека — це потенційна причина небажаного стану. Для цілей визначення економічної безпеки підприємства під загрозою розумітимуться потенційні причини небажаного інциденту, який може призвести до збитку фінансовій системі або існуванню підприємства.

Загрози можуть спричинити шкідливі наслідки, оскільки кожне підприємство характеризується більшою чи меншою сприйнятливістю, тобто певними слабкими сторонами, які дозволяють трансформувати потенційну загрозу в шкоду.

Універсальність терміна безпека сприяє його різноманітному розумінню. Не вдаючись у полеміку, варто відзначити принаймні два поняття:

- концепція, яка бачить сутність безпеки в таких формах існування, які забезпечують стійкість, стабілізацію, вдосконалення та розвиток.
- концепція, яка вбачає суть безпеки в загрозах, що спричинені середовищем, хоча також властива самому суб'єкту та інформація, що зв'язує суб'єкт із середовищем.

У такому розумінні управління безпекою є процесом отримання, розгортання та використання ресурсів для зменшення загрози. Суб'єкт, який є

індивідом чи групою, не є ні самодостатнім, ні ізольованим від середовища - навпаки, він залежить від свого середовища.

Існує стільки типів безпеки, скільки різних типів середовища. Природа середовища визначатиме правильне розуміння безпеки. Можна виділити три категорії загрози:

1) зовнішні загрози, незалежні від людини (наприклад, зіткнення з космічними об'єктами, рухи тектонічних плит, що викликають землетруси, виверження вулканів, довгострокові зміни клімату),

2) загрози біосфері, викликані діяльністю людини (наприклад, зміна складу флори і фауни, спустошення тропічних лісів),

3) загрози рівновазі в міжособистісних стосунках (наприклад, завоювання, колоніалізм, рабство, релігійні війни, тероризм).

Чотири типи рішень, можливих в умовах невизначеності та ризику, також можна вважати законними: уникнення, відмова та припинення дії.

- Зменшення, пом'якшення небезпеки за допомогою фізичної безпеки, вдосконалення навичок, захисних процедур, диверсифікації.
- Накопичені резерви для покриття понесених збитків.
- Передача ефектів іншій організації (наприклад, страховій компанії).

1.2. Основи управління персоналом на підприємстві

Людські ресурси є основою розвитку будь-якої організації. В умовах конкуренції та прогресуючого процесу глобалізації працівники з навичками (адекватними даній компанії) є цінним людським ресурсом. Кожен ресурс необхідно оцінити, завдяки чому буде формуватися конкурентоспроможність організації на ринку. Щоб ефективно підвищити цінність людських ресурсів, слід запровадити процес управління людськими ресурсами, який підходить для кожної організації.

Управління людськими ресурсами — це стратегічний і узгоджений підхід до управління найціннішими активами організації — людьми, які в ній працюють, які індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей.

Управління людськими ресурсами — це метод управління зайнятістю, спрямований на отримання конкурентної переваги шляхом стратегічного розміщення високовідданих і кваліфікованих працівників із використанням ряду культурних, структурних і особистих методів.

Управління персоналом можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності з ідейно-філософським обґрунтуванням.

Він включає працевлаштування, розвиток і винагороду людей в організаціях, а також розвиток відповідних відносин між керівництвом і працівниками.

Цілі управління людськими ресурсами можна сформулювати так:

1. надання комплексу послуг, які підтримують цілі підприємства і є частиною процесу управління організацією;
2. залучення та утримання в компанії кваліфікованих, відданих і добре вмотивованих співробітників;
3. посилення та розвиток вроджених здібностей людей – їхнього внеску, потенціалу та можливості працевлаштування – шляхом надання можливостей навчання та постійного розвитку;
4. створення клімату, який дає змогу підтримувати продуктивні та гармонійні стосунки між керівництвом і працівниками, що сприяє розвитку почуття взаємної довіри;
5. створення середовища, сприятливого для командної роботи та гнучкості;
6. допомога організації в збалансованості та адаптації до потреб різних груп зацікавлених сторін, таких як власники, державні установи або трасти, менеджери, співробітники, клієнти, постачальники та широка громадськість;
7. забезпечення того, щоб працівники цінувалися та винагороджувалися за їхню роботу та досягнення;

8. врахування відмінностей у потребах окремих осіб і груп працівників, стилях роботи та прагненнях;
9. забезпечення рівних можливостей для всіх;
10. прийняття етичних принципів управління працівниками, заснованих на турботі про людей, справедливості та прозорості;
11. збереження та поліпшення фізичного та психічного стану працівників.

Мотивація відіграє фундаментальну роль в управлінні людськими ресурсами і повинна бути оформлена у вигляді системи, тобто системи стимулювання. Кожна організація повинна мати таку систему. Наявність такої системи полегшує всі дії, спрямовані на підвищення ефективності роботи на конкурентному ринку.

Мотивація — це поняття, що має багато різних значень, і багато наук займаються її питанням, особливо психологія та економіка.

У конкретної людини вона мінлива в часі і просторі, рецепт ефективної мотивації поки що ніхто не створив і не створить – такого рецепту не існує. Одних більше мотивує працювати, інших займатися спортом, третіх — обговорювати будь-які теми.

Мотивація є одним із основних елементів, що визначають ефективність кожної людини. Його можна назвати певним стимулятором, який породжує в кожному з нас потребу виконувати певне завдання. Він дає сили діяти і визначає наполегливість і напруженість зусиль,

на які кожна людина здатна для реалізації своїх намірів. Мотивація відіграє дуже важливу роль у діяльності будь-якої організації. Це, так би мовити, «рушійна сила» працівників, завдяки якій вони задоволені

не тільки їхні базові потреби, а й спонукає до дій, що перетворюється на результати роботи, а в свою чергу – на результати та досягнення всієї компанії.

Мотивація враховує будь-які фактори, які впливають на те, щоб люди поводитися певним чином. Він складається з трьох компонентів: напрямок (що людина намагається зробити), зусилля (як сильно вона намагається) і наполегливість (як довго вона намагається).

Мотивацію можна розглядати як цілеспрямовану поведінку. Люди мотивовані, коли очікують, що їх поведінка приведе їх до мети винагороди, які відповідають їхнім потребам.

Слід підкреслити, що високомотивовані люди завжди переслідують чітко визначені цілі. Вони можуть мотивувати себе, але більшості з них більшою чи меншою мірою потрібна зовнішня мотивація. Організація в цілому здатна забезпечити такі умови, щоб досягти всіх рівнів мотивації - за умови, що обізнані з принципами цього процесу та його різновидами.

Мотивація - це загальний термін, що означає регуляцію поведінки, яка задовольняє потреби і переслідує певну мету. Процес мотивації складається з багатьох т.зв мотиви, тобто стани організму, що впливають на його готовність почати або продовжити реакції систем, діяльності, діяльності.

Мотивація - це процес, який викликає, спрямовує та підтримує певну поведінку серед інших альтернативних форм поведінки для досягнення певних цілей. Цей процес відбувається при досягненні

Якщо ціль сприймається людиною як корисна, ймовірність досягнення мети індивідом повинна бути більшою за нуль. У цьому механізмі взаємодіють психічні, фізіологічні та психологічні процеси індивіда, які визначають інтенсивність мотивації.

Інтенсивність мотивації психологи характеризують, описуючи її індивідуальні особливості:

1. Сила мотиваційного процесу, тобто здатність виключати конкуруючі цілі і ступінь контролю власних дій з даним мотивом,
2. величина мотивації, тобто властивість (потреба), від якої залежить величина, інтенсивність мотивації як властивість, від якої залежить рівень мобілізації організму.

На думку Дж. Рейковскі, мотиваційна напруга виникає в системі, коли суб'єкт сприймає стан речей, який міг би зменшити напругу, і коли в нього створюється переконання, що цінність задоволення може бути досягнута,

виникає мотиваційний процес, тобто. схильність до виконання певної діяльності.

Серед багатьох теорій когнітивної мотивації значна частина з них пояснює механізми стимулювання людини до дії в термінах потягу та прагнення його зменшити або прагнення зберегти оптимум стимуляції та збудження.

Г. Лагуна представляє розроблену Д. Макгрегором концепцію трудової мотивації. Він стверджує, що кожна організація побудована на певному наборі припущень про природу людини. Ця теорія припускає існування двох протилежних наборів вірувань: X і Y. За словами автора теорії, більшість організацій засновані на теорії X, згідно з якою середня людина за своєю суттю не любить працювати і буде робити все, щоб уникнути роботи. Працює лише на матеріальні потреби.

Представники цієї групи не заслуговують довіри, тому що за спиною у начальника ухиляються від роботи. Теорія Y дотримується точки зору, що люди переважно творчі, мають уяву та винахідливість. За сприятливих умов така людина не тільки несе відповідальність, але й очікує, що на неї покладуть відповідальність за виконання якогось підприємства чи роботи. Ця теорія заснована на системі покарань і винагород. Дослідження показують, що зовнішні мотиватори у вигляді винагороди (премія, хороша оцінка, похвала тощо) або покарання (догана, погана оцінка тощо) знижують активність внутрішньої мотивації. Це відбувається в результаті зміни сприйняття та розташування причин дії (зовні, а не всередині суб'єкта) і зменшення пов'язаного з цим почуття волі, особистий вплив на ситуації. Коли людина має зовнішню мотивацію, вона вибирає найпростіший шлях, оскільки це збільшує шанси отримати винагороду. Наприклад, зовнішня мотивація може знизити готовність учнів до навчання.

Розуміння мотивації – того, що викликає, спрямовує та мотивує поведінку людей – завжди було важливим для керівників, оскільки вони працюють з людьми та через людей. Однак людська поведінка складна, а часом і ірраціональна. Не завжди легко розрізнити їхні мотиви. Існує багато теорій

мотивації. Більшість із них розходяться у своїх вказівках щодо того, що повинен робити керівник, щоб отримати від підлеглих максимальну користь. Проте більшість успішних менеджерів зрозуміли на практиці, що люди реагують різко.

Однак більшість успішних менеджерів виявили на практиці, що люди активно реагують на похвалу та заохочення, виражені не лише словами, а й діями, і щоб прикласти до організації найбільші зусилля, вони повинні знати про успіхи в роботі.

Мотиваційний процес динамічний і пов'язаний із задоволенням конкретної потреби, емоційно важливої для життя і розвитку людини. До компонентів мотиваційного процесу належать: корисність мети (результату) та суб'єктивна ймовірність її досягнення. Корисність мети залежить від величини мотиваційної напруги та цінності задоволення мети (результату). Мотиваційна напруга залежить від рівня задоволення конкретної потреби. А. Маслоу, будуючи свою теорію потреб, надихався досягненнями школи соціальних відносин Е. Мейо. Він висунув гіпотезу про те, що людина у своїх діях прагне задовольнити набір потреб, і ці набори утворюють логічну ієрархію, яку можна представити наступним чином (від основних до складних потреб):

1. фізіологічні потреби,
2. потреби безпеки,
3. соціальні потреби,
4. потреби у визнанні,
5. потреби в самоактуалізації.

А. Маслоу стверджував, що перш за все необхідно задовольнити потреби нижчого порядку, щоб мати можливість задовольнити потреби вищого порядку. Коли потреба нижчого порядку задоволена, вона перестає бути джерелом мотивації. Окрім зазначених потреб,

Маслоу також виділив т. зв. додаткові потреби. Під додатковими потребами слід розуміти ті, що мають виявлятися лише в деяких людей.

Це можуть бути потреби в знаннях або естетичні потреби. На думку Маслоу, про них важко щось сказати, тому що вони ще досконально не вивчені, але можна спробувати пов'язати їх з потребами самореалізації. Поведінка людини згідно з теорією потреб визначається двома законами: закон гомеостазу і закон підкріплення. Закон гомеостазу говорить про прагнення до балансу потреб нижчого порядку. Це означає, що незадоволені потреби нижчого порядку порушуватимуть усталений баланс організму людини, а їх задоволення відновлюватиме цей баланс і напруга зникне. Закон підкріплення застосовується до потреб вищого порядку. Відповідно до цього закону, задоволення вищих потреб не призводить до їх зникнення, а навпаки, людина відчуває їх як приємні і буде прагнути їх посилити.

Інтенсивність мотивації та ефективність відіграють важливу роль у мотивації людських ресурсів. Існує сильний зв'язок між інтенсивністю мотивації та ефективністю дії, яка була включена в закон Йеркса-Додсона. Перший закон Йеркса-Додсона стверджує, що зі збільшенням інтенсивності мотивації ефективність зростає до певного рівня, після чого починає знижуватися, а при дуже високій інтенсивності мотивації ефективність знову знижується. Другий закон Йеркса-Додсона стверджує, що при вирішенні легких завдань найбільша ефективність дій досягається при високому рівні мотивації, а при вирішенні важких завдань - при низькому рівні мотивації.

Описуючи організаційну поведінку з точки зору мотиваційних процесів, створено багато детальних концепцій, що пояснюють ефективність цього типу поведінки. Усі ці поняття стосуються потреб людини²⁰.

Традиційний підхід до мотивації базується на припущеннях т. зв наукова школа організації Ф.В. Тейлор. Ця школа була натхненна умовами феодалізму, коли менеджер мав владу, а підлеглий був зобов'язаний виконувати свої обов'язки. Звідси і мотивація спочатку полягала у застосуванні заходів примусу. Настоятель мав багату колекцію цих ресурсів. Найбільш часто використовуваними засобами були фізичний, психічний та адміністративний примус. Однак мотивація співробітників за допомогою примусу в результаті

призводить до образи і навіть ворожості. З часом до підлеглого ставилися як до рівноправного партнера, тому було вирішено відійти від поширених каральних винагород. Тейлор вважав, що гроші є найкращим засобом мотивації. Він посилався на ідею *homo economicus man*. Людина буде виконувати таку діяльність, яка призведе до більшої зарплати. Якщо керівник визначає, що працівник отримає вищу зарплату, коли він досягне вищої продуктивності, слід очікувати, що діяльність людини буде спрямована на досягнення цієї мети. Ф.В. Тейлор підтверджує цю тезу своїми дослідженнями. Після підвищення денної зарплати з \$1,15 до \$1,88 обсяги перевалки працівника в середньому зросли з 16 до 59 тонн. У цій теорії видно перевагу стимулів заробітної плати над стимулами, не пов'язаними з заробітною платою. Однак, оскільки продуктивність вантажно-розвантажувальних робітників, досліджена Ф.В. Тейлора, виявилось, що вам не потрібно стільки працівників, щоб виконувати той самий обсяг роботи, як раніше. Потім почали роботодавці скорочувати робочу силу. У результаті таких розглядів виявилось, що стабільність роботи є більшою мотивацією, ніж оплата. Критики Ф.В. Тейлор звернув увагу на те, що важко визначити реальний вплив матеріальних стимулів через їх зв'язок з умовами праці, а крім того, інші фактори, такі як ставлення до роботи, характер роботи, командна робота або навчання, також є мотиваційними факторами.

Наприкінці 1950-х рр. Ф. Герцберг провів дослідження з опису настроїв на роботі інженерів і бухгалтерів (у вибірці брали участь 203 працівники). На основі зібраних відповідей на питання про те, коли працівникам було добре, а коли погано на роботі, Ф. Герцберг розробив власну теорію мотивації (теорія відноситься до компанії). У цій теорії можна виділити дві групи факторів мотивації: фактори: 1. зовнішні, інакше відомі як фактори незадоволеності або гігієни (фактори гігієни слід розуміти в сенсі психічної гігієни в психіатрії, тобто це фактори необхідні, але не достатні для підтримки рівноваги людини), вони стосуються робочого контексту (робочого середовища). Вони стосуються стилю управління, політики компанії, міжособистісних відносин, умов праці та винагороди. Це ті фактори, які дозволяють усунути невдоволення. На думку

Герцберга, позитивний вплив цих факторів не приносить працівникові задоволення;

2. внутрішні, інакше звані факторами задоволеності, стосуються змісту роботи. Вони стосуються напр. інтерес до роботи, досягнення, визнання, відповідальність або можливості просування по службі. Ці фактори сприяють підвищенню задоволеності роботою, що, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці працівників. У теорії мотивації Герцберг виділив дві категорії факторів, що визначають ставлення працівників. Позитивне ставлення можна створити, напр. через інтерес до роботи або планування кар'єри працівника, тоді як негативне ставлення є результатом незадоволення працівника, наприклад, занадто низька винагорода за роботу. Задоволеність або незадоволеність співробітників є незалежними змінними в теорії Ф. Герцберга.

Мотивація визначається двома основними факторами - спрямованістю та інтенсивністю. Напрямок — це мета, до якої ми рухаємося, а інтенсивність визначається силою, розміром та інтенсивністю, з якою ми діємо. Силу можна виміряти тим, наскільки вона контролює поведінку або здатність протистояти спокусам, таким як втома. Величина інтенсивності може бути виміряна розміром результату, необхідного для досягнення результату, вищого за очікуваний.

Враховуючи той факт, що мотивація є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність даної організації, дуже важливо, щоб процес мотивації проходив упорядковано, поетапно. Завжди слід брати до уваги такі елементи процесу, як: можливості та оцінка задоволення потреб, вибір відповідних винагород і покарань або здатність визначати конкретні дії та їхні наслідки. Всі ці фактори мають величезний вплив на роботу, яку виконують співробітники, сприяють як успіхам, так і невдачам, тому їх необхідно вміло використовувати в процесі мотивації.

Мотивація - це процес психічної регуляції, який визначає спрямованість діяльності людини і кількість енергії, яку людина готова приділити реалізації

заданого напрямку. Таким чином, мотивація - це внутрішній процес, який визначає досягнення конкретних цілей. Такі цілі можна розділити на два класи:

1. для позитивних цілей, тобто тих, яких ми прагнемо досягти (гарна оцінка, похвала, популярність в оточенні, симпатії інших),

2. негативні цілі, тобто ті, яких ми намагаємося уникнути (критика, погана оцінка, неприязнь до інших, зневага до інших, тілесні ушкодження).

Подібним чином можна розділити і мотиваційні процеси, говорячи про позитивну мотивацію, що обумовлює «прагнення до» і негативну мотивацію - страх або небажання.

Бажання та страхи мають деякі спільні характеристики з усіма іншими мотиваційними процесами.

Основними можна вважати три з них:

1. Мотиваційні процеси мають спрямованість - бажання спонукають до досягнення об'єкта бажань, а страхи - до уникнення джерела страхів;

2. Мотиваційні процеси мають інтенсивність - це означає, що в результаті стимулювання бажань або страхів виникає стан збудження, збудження, тобто енергетичні зміни в поведінці (зростання або зниження сили);

3. Мотиваційні процеси супроводжуються в разі досягнення, а в разі неможливості негативними емоційними станами (смуток, задоволення).

Згідно з Д. Надлером і Е. Лоулером, теорія робочих очікувань базується на чотирьох припущеннях щодо поведінки людей в організації:

1. Поведінка визначається результуючою сил людини і середовища. Люди мають різні потреби та очікування, сформовані попереднім досвідом, який впливає на те, як вони реагують на робоче середовище. Різне робоче середовище зазвичай змушує людей поводитися по-різному.

2. Люди приймають свідомі рішення щодо своєї поведінки в організаціях. Ці рішення можуть стосуватися як поведінки членства – приходити на роботу, залишатися на роботі, бути частиною організації, так і робочої поведінки – наскільки важко працювати над завданнями.

3. Люди мають різні потреби, бажання та цілі. Люди задоволені або незадоволені різними результатами. Розуміння індивідуальних потреб веде до розуміння того, як найкраще мотивувати та винагороджувати дану людину.

4. Люди обирають поведінку, ґрунтуючись на очікуванні, що така поведінка призведе до бажаного результату. Люди, як правило, діють так, як вони вважають, що винагородять їх, і уникають поведінки, яка, на їхню думку, матиме небажані наслідки. Ці припущення узагальнені в т. зв. модель очікувань, що складається з трьох основних частин: очікувань діяльності та результатів, цінності та очікувань зусиль та ефективності.

Система мотивації повинна піддаватися постійним змінам в організації під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища. Для того, щоб бути ефективним, мотивація співробітників повинна базуватися на користі з досягнень різних теорій, пов'язаних з мотивацією, і повинна бути адаптована до потреб працівників даної організації. Мотивація в організації повинна будуватися як з боку даного суб'єкта (організації), так і з боку співробітника. Людина в організації повинна розвивати внутрішню мотивацію, тобто бажання працювати і здійснювати численні дії для досягнення поставленої мети. Мотивування можна розглядати в контексті загального менеджменту як функції управління та в контексті побудови системи управління персоналом. Готового рецепту досягнення успіху через призму мотивації співробітників немає. Щоб вижити, організація повинна розробити систему мотивації. Досягнення теорії мотивації можуть бути використані для створення системи, що відповідає за ефективність діяльності працівників.

1.3. Особливості кадрової безпеки на підприємстві

Для забезпечення економічної безпеки підприємства, в першу чергу, слід визначити, які небезпеки, загрози та ризики, спричинені людським фактором,

можуть негативно впливати на підприємство і у зв'язку з цим розробити та впровадити систему методів щодо запобігання та профілактики цього впливу.

Розробка такої системи має виходити з існуючих визначень загроз кадрової безпеки, ризиків та можливих небезпек.

Сьогодні для упорядкування бізнес-процесів, пов'язаних із персоналом, формують систему управління персоналом, необхідним елементом якої є система управління кадровим ризиком.

На думку Метельської Є.А. та Ломакіна В.В. Кадрові ризики – це підприємницьких ризиків, джерелом яких є персонал організації [1]. Зикін В.А. виділяє суб'єктивні та об'єктивні кадрові ризики. На об'єктивні кадрові ризики не мають впливу дій персоналу [12].

Кокорева Н.В. вважає, що кадровий ризик є ситуацією, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування та розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому та настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою низкою причин:

- неефективністю системи управління персоналом;
- поведінка, дії (бездіяльність) персоналу;
- зовнішнє середовище організації [2].

Таранова Є.А. вказує на алгоритм управління кадровими ризиками:

- ідентифікація ризиків (визначення потенційних видів кадрових ризиків);
- кількісна оцінка ризику (встановлення рівня кожного конкретного виду кадрового ризику);
- формування системи методів управління ризиками (розробка конкретних заходів та технологій, що дозволяють мінімізувати рівень кадрових ризиків) [1].

Мета використання методів управління кадровими ризиками полягає у мінімізації рівня ризику. Методи управління кадровими ризиками мають різні технології здійснення та реалізації діяльності організацій. Сьогодні постає питання щодо подальшого дослідження системи управління кадровими ризиками.

На думку Курмаєва М.Ф., необхідно детальніше дослідити можливі види кадрових ризиків, розробляти інструменти оцінки різних видів кадрових ризиків, які можуть застосовувати організації [6].

Таким чином, системи управління персоналом у сучасних умовах включають використання різних груп методів, таких як: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Аналіз теоретичних підходів до поняття та сутності кадрової безпеки дав зрозуміти, що цей різновид безпеки може бути розглянутий з різних позицій. З одного боку, кадрова безпека є процесом, що забезпечує поточний та перспективний захист персоналу організації від різних небезпечних ситуацій під час відбору та адаптації персоналу, удосконалення та підвищення кваліфікаційних якостей співробітників, при переміщенні та звільненні з організації. У такому разі як джерело виникнення таких загроз і небезпек виступає керівник, який порушує права своїх підлеглих.

З іншого боку, кадрова безпека виступає як спосіб активного захисту, якого вже потребує сама фірма. Зокрема, розглядаються питання, пов'язані з економічною безпекою, іміджем, результативністю бізнес-процесів, а також небезпеками, які виникають внаслідок свідомих чи несвідомих дій працівників організації [3]. Так, працівники можуть вступити в змову, передати конфіденційні відомості третім особам або конкурентам або використовувати ці дані в інших цілях.

Безпека співробітників у кожній організації повинна мати найвищий пріоритет у порівнянні з іншими напрямками діяльності, що мінімізують ризики підприємства (фінансові, юридичні, інформаційні, технологічні та ін.). Людський фактор завжди важливіший, оскільки самі люди як створюють, так і запобігають загрозам безпеці організацій [7].

Кадровий ризик є ризик можливої втрати ресурсів підприємства або втрати прибутку внаслідок допущення різноманітних помилок і прорахунків в управлінні персоналом порівняно з планованими даними, обчисленими за умови раціонального та ефективного використання людських ресурсів [11].

Як показали дослідження щодо ризику, найбільше аналізують ризики, утворені в різних сферах діяльності організації, тоді як ризикам, що виникають в процесі роботи з персоналом, приділяють набагато менше уваги, хоча, як відомо, і зараз дуже велика кількість підприємств зацікавлена у пошуку і найму кваліфікованих і компетентних фахівців, яких на ринку праці не так вже й багато.

Що ж до загроз безпеки організації, що з управлінням кадрами, всі вони виникають після реалізації ризику і можуть призвести до втрат підприємствам у різних напрямках: збитки ділової репутації фірми над ринком, матеріальні (грошові) втрати тощо. Важливою відмінністю загроз кадрової безпеки виступає їх персоніфікованість.

Згідно з постулатами антропологічної концепції безпеки, як суб'єкт загрози кадрової безпеки виступає сама людина. Причому загрозувати можуть як діючі працівники підприємства, а й претендують на вакантне місце, і навіть звільнені працівники, затаїли образу і спрагли помсти [5].

Об'єктом загрози кадрової безпеки є різні ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові і т.д. [8]. З чого випливає, як об'єкт загрози можуть виступати люди. Отже, можемо зробити висновок у тому, що працівники може бути як суб'єктом, і об'єктом загрози, що, своєю чергою, свідчить, що загрози кадрової безпеки мають двоїстий характер [9].

У зв'язку з цим мається на увазі, що «кадрові загрози» теж мають два напрями:

1) діяльність звільнених працівників, які вже працюють кадрів і претендентів, яка становить ризики для всього підприємства, його окремих підрозділів та напрямів;

2) ризик (фізичний, медичний, психологічний, репутаційний, фінансовий і т.д.) з боку співробітників фірми, утворений внаслідок діяльності окремих осіб та соціальних груп, державних та громадських інститутів, несприятливого впливу природних та антропогенних сил.

Звільнений працівник міг відчувати почуття образи, агресії та бажання помститися і, як наслідок, вчинити певні дії, які можуть негативно вплинути на репутацію підприємства, його іміджу тощо. Так, як такі дії може бути оскаржено колишнім працівником рішення роботодавця щодо свого звільнення в суді, завдання фізичного впливу особам, яких він вважає винними, приховування або знищення важливих документів, передача конфіденційних відомостей фірмі-конкуренту тощо [16].

Претенденти на вакантні місця можуть виявитися хибними і бути підіслані з боку конкурентів з метою крадіжки секретних даних і передачі їх тим, чий інтереси вони представляють, або використання у своїх особистих корисливих цілях [12]. Нинішні працівники фірми також можуть становити загрозу кадровій безпеці.

Основними причинами, що провокують деструктивні дії з боку співробітників щодо підприємства, є:

- 1) низький рівень або повна відсутність корпоративної соціальної відповідальності, що виявляється у недовиконанні фірмою своїх зобов'язань перед працівниками;
- 2) неписьменна політика звільнень;
- 3) відсутність ефективної системи стимулювання кадрів [13].

Для того щоб нейтралізувати кадрові загрози на підприємстві, необхідно вживати заходів щодо двох основних напрямків. Перший напрямок полягає у запобіганні загрозам за рахунок здійснення якісного пошуку та підбору штату та освіти ефективної системи захисту співробітників. Методика пошуку та підбору претендентів на вакантні місця при влаштуванні працівника на посаду не повинна враховувати різні особисті відомості кандидатів, які не мають відношення до майбутньої роботи і роблять їх уразливішими (що в майбутньому може призвести до виникнення шантажу), та враховувати ймовірність корисливих особистих цілей для здійснення роботи персоналу підприємства Крім іншого, важливо постійно розглядати і вивчати ситуації, що виникли в робочому колективі.

Другий напрямок містить методика запобігання здійснення загроз безпеці та запровадження санкцій для винуватців [8]. Отже, це наповнення пов'язане з розробкою та реалізацією наступних кадрових заходів:

1) проведення спеціальних тренінгів та семінарів, спрямованих на навчання співробітників забезпечувати безпеку особистої та корпоративної безпеки;

2) забезпечення захисту та збереження внутрішньо-корпоративних даних та конфіденційних відомостей, щоб ця інформація не змогла потрапити до рук потенційних злочинців;

3) забезпечення прагнення співробітників до більш лояльної та більш відповідальної поведінки на своїй посаді на підприємстві;

4) забезпечення захищеності організації від нелояльних та ненадійних працівників, яке передбачає проведення комплексу заходів, спрямованих на оцінку лояльності та благонадійності співробітника, а також збільшення його ступеня, та запобігання іншій поведінці співробітників, а також запровадження дисциплінарних заходів щодо таких працівників [14];

5) проведення превентивних розмов з роботодавцем для запобігання виникненню конфліктних ситуацій із працівниками;

6) здійснення допомоги працівникам, які перебувають у важкій життєвій ситуації, що включає надання соціальної та матеріальної допомоги таким працівникам;

7) запровадження спеціальних санкцій для певних окремих працівників у покарання за порушення приписів та правил власності, інформації, інтелектуальної безпеки керівника. Такі санкції можна класифікувати як адміністративні, економічні чи соціальні.

Важливо окремо відзначити, що нинішні реалії в умовах пандемії кадрової безпеки – це те, чого особливо гостро потребує кожне підприємство, оскільки вони стали більш вразливими.

У разі пандемії роль грамотних менеджерів підвищилася результаті якісних змін характеру управління персоналу внаслідок підвищення його

соціально-психологічної складової. Менеджер покликаний забезпечувати кадрову безпеку, спрямовану на мінімізацію кадрових загроз безпеці і з боку співробітників, та стосовно них; скорочення збитків, які виникли внаслідок пандемії; пристосування до нових соціально-економічних реалій за рахунок покращення якості управління кадрами.

Як відомо, успішність фірм досягається завдяки компетентним керівникам. У руках топ-менеджерів знаходяться великі обсяги інформації, оскільки їхня робота в першу чергу передбачає прийняття управлінських рішень та розробку тактичних та стратегічних планів. І тому в нинішніх умовах пандемії значно зростає ціна помилок та прорахунків, а результативне та ефективне управління бізнесом дедалі більше обумовлюється наявністю професіоналізму, компетентності, досвідченості, ділових та особистих якостей менеджерів будь-якого рівня [3].

Підвищення рівня продуктивності включає сукупність дій, вкладених у створення та підтримку продуктивної робочої сили в, з подальшим підвищенням її ефективності.

Базова стратегія управління співробітниками включає наступні процеси [12]:

1. Управління трудовими ресурсами.
2. Планування навчання та тренінгів співробітників.
3. Управління ефективністю – забезпечення того, щоб дії співробітників та їх результати відповідали цілям компанії.
4. Грамотний вибір кваліфікованого персоналу.
5. Складання бюджету - планування та використання грошових ресурсів компанії для зовнішніх або внутрішніх проектів.
6. Прогнозування майбутніх результатів діяльності.
7. Планування, контроль та оптимізація роботи в компанії чи виробництві.
8. Проведення аналітики поточних бізнес-процесів, це дозволяє знаходити вузькі місця та їх оптимізувати, підвищуючи ефективність.

Управління персоналом - це спектр методів, які працюють стосовно широкого кола підприємств, компаній та організацій.

На практиці грамотне використання методів управління кадрами дозволяє розвивати внутрішній потенціал ресурсів компанії з метою зростання основних показників.

Висновки до розділу 1

Жодна, навіть добре розвинена та стабільно діюча організація, не застрахована від несподіванок, які можуть призвести до серйозних негативних наслідків. Такі події здатні внести хаос у роботу та дестабілізувати налагоджені процеси в управлінні персоналом, створити загрозу кадровій безпеці в організації. З точки зору безпеки підприємства, загроза – це потенційна чи реально можлива подія, дія, процес чи явище, яке здатне порушити стійкість та розвиток компанії та/або призвести до зупинення його діяльності.

Кадрових загроз для підприємства безліч. Загрози кадрової безпеки негативно впливають на діяльність організацій. Кадрова безпека включає широкий спектр загроз. За спрямованістю впливу розрізняють загрози, у яких об'єктом кадрової безпеки може бути як організація, і її персонал.

Терміном «ризик», як правило, характеризують можливість виникнення позаштатної ситуації чи несприятливих наслідків будь-якої події. Ризикові ситуації формують уразливість працівника та колективу, створюють кадрові загрози в організаціях.

Ситуації ризику вирізняються деякими особливостями. Насамперед, це пов'язано з невизначеністю моменту виникнення ризику, характером та наслідками розвитку нештатної ситуації, а також з дефіцитом часу та недостатністю інформації, що надходить, що визначають подальшу функціональну поведінку працівника, який опинився в даній ситуації.

Найбільш складною ланкою в системі економічної безпеки є людина, оскільки саме людський чинник може вплинути на успішність діяльності та саме існування організації.

Для підвищення рівня загальної безпеки організації необхідно виділити два основних напрямки у сфері кадрової безпеки, пов'язані з функціонуванням персоналу організації. Перше спрямоване на охорону та покращення умов праці співробітників. Друге – на підвищення лояльності персоналу до своєї організації, метою якого має стати перехід від «вимушеної лояльності» до «що відповідає вимогам майбутнього добровільної лояльності».

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки є пріоритетним завданням у системі управління підприємством для досягнення бажаних показників діяльності та забезпечення стабільного функціонування на ринку в жорстких конкурентних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТЗДВ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»

2.1. Аналіз страхового ринку України

Страховий ринок України протягом 2022 року піддався значній кількості ризиків, загроз та небезпек. Війна спричинила значний дисбаланс у функціонуванні фінансового та не фінансового ринку в Україні, а також спричинила значний рівень невизначеності у страховий ринок Європи. Окупація значних територій України, фізичне знищення майна та людей, постійні ракетні атаки по всій території України, еміграція населення за кордон, падіння рівня росту економіки, велика інфляція, знищення та релокація підприємств. Ці та багато інших факторів призвели до того, що страхові компанії в Україні втратили значну частку своїх доходів. Це спричинило зменшення кількості страхових компаній протягом року (табл. 2.1), так, якщо станом на 01.01.2022 р. функціонувало 156 страхових компаній non-life, то вже 01.03.2022 р. їх кількість зменшилася до 145 компаній, а 01.09.2022 р. – до 140 компаній. Незмінною залишилася кількість страхових компаній, які займаються страхуванням життя – протягом року 13 одиниць.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості страхових компаній протягом 2022 року в Україні

К-ть страховиків у ДРФУ	01.01.2022		01.03.2022		01.09.2022	
	ДРФУ	ліцензіати	ДРФУ	ліцензіати	ДРФУ	ліцензіати
Всього, з них:	156	144	145 (-11)	142 (-2)	140 (-5)	140 (-2)
<i>non-life</i>	143	131	132 (-11)	129 (-2)	127 (-5)	127 (-2)
<i>life</i>	13	13	13	13	13	13

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Це свідчить про те, що багато компаній припинили діяльність у зв'язку з тим, що територіально їхні офіси знаходяться на непідконтрольній Україні території, а інші компанії, через те, що втратили значну кількість клієнтів та не змогли витримати жорсткої конкуренції на ринку.

Від початку 2021 р. рівень страхових премій та страхових виплат зазнавав зниження (рис. 2.1). Так, порівнюючи показники першого півріччя 2021 р та першого півріччя 2022 р, то страхові премії non-life знизилися на 28%, а страхові виплати – на 32%.

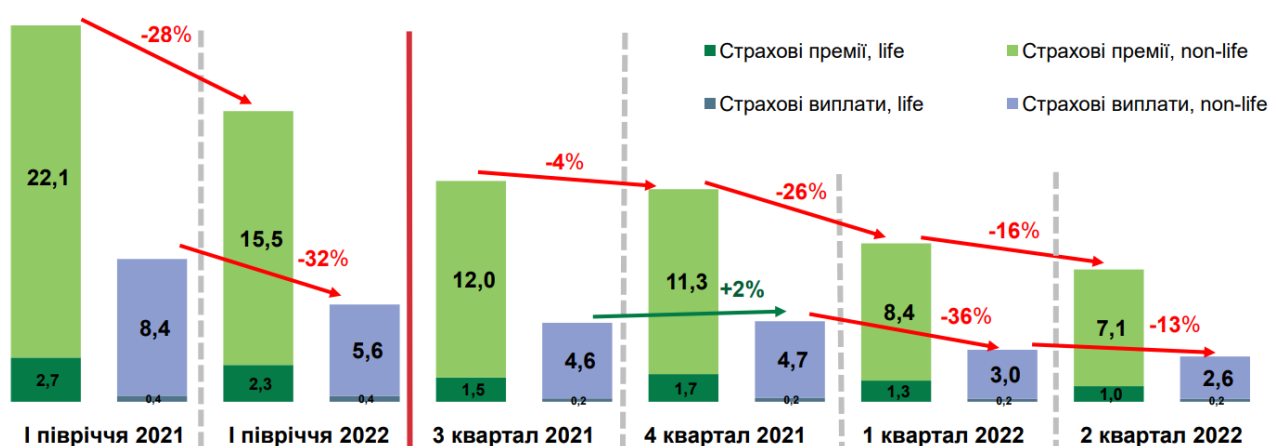


Рис. 2.1. Рівень страхових премій та страхових виплат

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Аналізуючи загальні показники, які демонструють зниження рівня страхових премій та страхових виплат, необхідно проаналізувати цю тенденцію у розрізі страхових компаній (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка темпу росту найбільших страхових компаній у 2022 р.

№	Страховик	Премії, тис. грн.	Темп росту, %
1	УНІКА	769 657	2,76
2	УСГ	624 518	24,65
3	ARX	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

Так, станом на кінець 2022 р. лише такі страхові компанії як УНІКА, УСГ, ВУСО продемонстрували позитивну динаміку, натомість інші – зазнали суттєвого падіння показників.

Аналізуючи динаміку показників діяльності страхових компаній за перше півріччя 2021 р та перше півріччя 2022 р., можна констатувати факт зростання лише у секторі «Зелена картка» (рис. 2.2). Така тенденція зумовлена тим, що значна частина населення України у зв'язку з війною виїхала за межі України. Натомість всі інші сектори у страхуванні зазнали негативної динаміки.

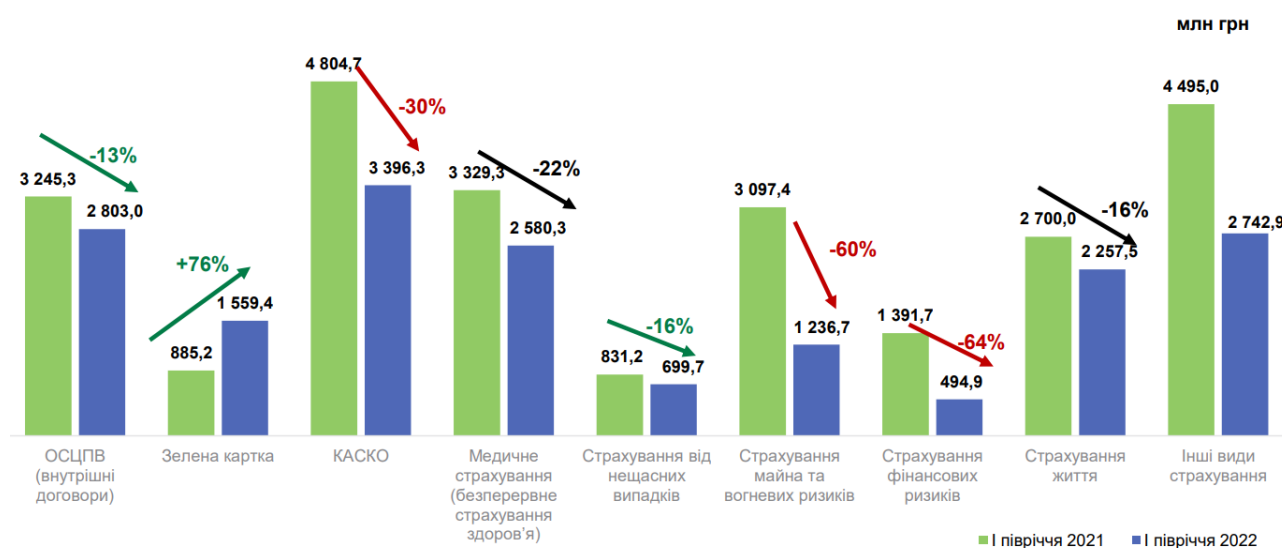


Рис. 2.2. Структура страхового портфеля страхових компаній в Україні у 2022 році (перше півріччя)

Джерело: <http://surl.li/dwpga>

Воєнний стан практично не вплинув на обсяги ліквідних активів страховиків, так вони зросли на 15 % за перше півріччя 2022 р у порівнянні з

першим півріччям 2021 р. (з 14,9 млрд. грн. до 17,2 млрд. грн.). Таке збільшення активів досягнуто шляхом розміщення коштів у іноземних банках, що дозволило досягнути приросту у 51%.

Таким чином, страхові компанії в Україні повинні прикладати чимало зусиль для втримання існуючої ситуації, при цьому значну увагу повинні зосереджувати у сфері управління та маркетингу. Адже саме цих дві сфери дозволяють досягати високих показників конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз діяльності та особливостей управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан»

Страхова компанія «Гардіан» зареєстрована у м. Києві і має 21 зареєстрований відокремлений підрозділ. Компанія активно працює на українському страховому ринку і впевнено витісняє провідні компанії у рейтингах. Впродовж останніх трьох років компанія суттєво наростила обсяги продажів страхових продуктів, розширила асортимент страхових послуг, збільшила власні активи, страхові резерви та відкрила нові представництва по Україні.

Війна в Україні актуалізувала значну кількість ризиків, загроз та небезпек, які суттєво ускладнили діяльність впродовж 2021 року. Компанія дещо знизила обсяги продажів за цей період та закрила відділення на окупованих територіях. Але досягнуті показники впродовж 2020-2021 рр. (табл. 2.3) дозволяють втримувати позиції на ринку.

СК «Гардіан» на кінець 2021 р. демонструвала досить високі показники платоспроможності (табл. 2.4). Так, коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який демонструє відношення грошових коштів до поточних зобов'язань і відображає частку короткострокової заборгованості, яку може страхова компанія погасити власними коштами у найкоротший період становить 1,7, при нормативному значенні від 0,25 до 0,35.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який демонструє відношення сум грошових коштів та дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань і значення становить 5,2 при нормативному значенні більше 1.

Загальний коефіцієнт покриття (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) рівний 5,3 при нормативному значенні 2,0-2,5.

Таблиця 2.3

Показники зміни результатів діяльності ТзДВ СК «Гардіан» за 2020-2021 рр.

Види страхування	Сума страхових премій, тис. грн		Приріст (збиток), тис. грн
	12 місяців 2020 року	12 місяців 2021 року	
Добровільне страхування			
Страхування від нещасних випадків	30667,9	30878,6	210,7
Страхування наземного транспорту (крім залізничного)	29122,9	41084,0	11961,1
Страхування медичних витрат	74549,0	206760,1	132211,1
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	1582,0	732,7	-849,3
Страхування здоров'я на випадок хвороби	11994,3	12923,0	928,7
Страхування вантажів та багажу (вантажобагажу)	185,6	684,7	499,1
Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	7241,2	8663,2	1422,0
Страхування майна (іншого)	15942,1	19982,0	4039,9
Страхування відповідальності перед третіми особами (іншої)	3543,7	3599,3	55,6
Страхування фінансових ризиків	221,2	108,4	-112,8
Страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)	6306,3	8959,8	2653,5
Страхування відповідальності власників водного транспорту	40,0	3,0	-37,0
Страхування сільськогосподарської продукції	168,2	2389,0	2220,8
Страхування виданих гарантій (порук) та прийнятих гарантій	2148,0	3625,0	1477,0
Страхування кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту)	65,7	10,5	-55,2
Страхування залізничного транспорту	302,9	228,7	-74,2
Страхування водного транспорту	77,2	18,1	-59,1
Всього	184158,2	340650,1	156491,9

Джерело: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/finansovy-zvit-ta-zvit-nezalezhnogo-audytora-2021.pdf>

Таблиця 2.4

Показники коефіцієнтів платоспроможності за статтями балансу СК «Гардіан»

Показник	Методика розрахунку за статтями балансу	Розрахункові визначення коефіцієнтів за статтями балансу ТДВ «СК Гардіан» станом на 31.12.2021 року	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	p1165/ (p1695+p1700)	84036/48970=1,7	0,25 - 0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(p1195-p1100-p1170-p1180)/ (p1695+p1700)	(281721-1142-29-23577)/48970=5,2	≥ 1
Загальний коефіцієнт покриття	(p1195+p1200-p1180)/(p1695+p1700)	(281721-23577)/48970=5,3	2,0 - 2,5

Джерело: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/finansovy-zvit-ta-zvit-nezalezhnogo-audytora-2021.pdf>

Якщо ще 4-5 років тому в жодному рейтингу не фігурувала СК «Гардіан», то вже у 2022 р, незважаючи на зниження темпів росту активності, компанія займала провідні місця у рейтингах страхових компаній в Україні. Так, у сфері міжнародного страхування Зелена карта за підсумками 9 місяців 2022 р. компанія зайняла 3 місце в Україні (табл. 2.5), у сфері добровільного страхування сільськогосподарської продукції – 5 місце в Україні (табл. 2.6). За даними показниками компанія досягає позицій таких провідних вітчизняних страхових компаній як СГ «ТАС», УСГ, РЗУУкраїна, ІНГО.

Таблиця 2.5

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. у сфері міжнародного страхування Зелена карта

№	Страхова компанія	Премії, тис.грн.	Виплати, тис.грн.
1	УСГ	1 115 788	121 723
2	ТАС СГ	349 699	110 537
3	ГАРДІАН	260 869	24 526
4	КНЯЖА	258 578	39 552
5	ПЕРША	192 390	75 728
6	РЗУ УКРАЇНА	167 163	25 358
7	ІНГО	146 154	41 655
8	ОРАНТА	143 463	56 139
9	БУСО	90 749	33 459
10	АРХ	29 908	505
.	ВСЬОГО	2 754 760	529 182

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/46>

Таблиця 2.6

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. у сфері добровільного страхування сільськогосподарської продукції

№	Страхова компанія	Премії, тис.грн.
1	PZU УКРАЇНА	42 112
2	UNIVERSALNA	14 591
3	КРАЇНА	2 760
4	ARX	2 742
5	ГАРДІАН	2 568
6	ЕТАЛОН	2 522
7	ОРАНТА	2 485
8	ІНГО	426
9	ТАС СГ	191
10	БРОКБІЗНЕС	34
.	ВСЬОГО	70 430

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/46>

СК «Гардіан» впродовж останніх 5 років демонструє позитивну динаміку зростання власного капіталу. Так, у 2022 р. компанія зайняла 18 позицію в Україні за обсягами власного капіталу серед страхових компаній (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. за обсягами власного капіталу

№	Страховик	Власний капітал на 30.09.2022 р., тис.грн.
1	ARX	1 696 491
2	УНІКА	1 134 873
3	ІНГО	865 640
4	PZU УКРАЇНА	853 013
5	ТАС СГ	813 781
6	УСГ	663 350
7	UNIVERSALNA	546 622
8	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	527 694
9	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	485 520
10	ПРОВІДНА	470 436
11	КНЯЖА	417 130
12	ВУСО	412 465
13	ОРАНТА	377 246
14	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	359 096
15	КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	316 775
16	МОТОР-ГАРАНТ	254 920
17	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	236 534
18	ГАРДІАН	210 728
19	ЄВРОІНС УКРАЇНА	198 707
20	ЄВРОПЕЙСЬКЕ ТУРИСТИЧНЕ СТРАХУВАННЯ	172 600

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/46>

Гарантійний фонд є важливою складовою стабільного функціонування страхової компанії, тому компанії прикладають багато зусиль для того, щоб збільшувати його розміри. СК «Гардіан» з гарантійним фондом у розмірі 91372 тис. грн. станом на 30.09.2022 р. займає 14 позицію в Україні та випередила за цим показником ряд провідних страхових компаній, які працюють на ринку не один десяток років (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. за розміром гарантійного фонду

№	Страховик	Гарантійний фонд на 30.09.2022 р., тис.грн.
1	ARX	1 294 597
2	УНІКА	1 122 507
3	ТАС СГ	474 675
4	ІНГО	372 295
5	UNIVERSALNA	345 585
6	КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	281 958
7	ВУСО	206 211
8	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	206 009
9	УСГ	194 032
10	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	179 202
11	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	162 205
12	ЄВРОПЕЙСЬКЕ ТУРИСТИЧНЕ СТРАХУВАННЯ	152 258
13	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	107 737
14	ГАРДІАН	91 372
15	ВІДІ - СТРАХУВАННЯ	91 017

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/46>

У стратегії діяльності СК «Гардіан» наголошується на пріоритетності окремих сфер страхування, так однією із таких сфер визначено ОСАЦВ. Динаміка продажів такого виду страхових полісів є позитивною та зростає в рази впродовж останніх двох років. Компанія за цим показником займає 6 позицію в Україні (табл. 2.9). Такому успіху сприяє проведення активної

рекламної компанії та набуття іміджу надійної страхової компанії через вчасні виплати та надзвичайно комфортні умови врегулювання страхових випадків. Всі ці фактори сприяють поширенню позитивної інформації, що дозволяє залучати щораз нових клієнтів.

Одним із ключових показників, які дозволяють страховій компанії залучати нових клієнтів, є відмінна робота у врегулюванні страхових випадків, де рівень страхових виплат відіграє одну з провідних ролей. За даним показником СК «Гардіан» за 9 місяців 2022 р. зайняла 18 позицію в Україні з поміж більш як 300 страхових компаній (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. з ОСАЦВ

№	Страхова компанія	Премії, тис.грн.	Виплати, тис.грн.
1	ТАС СГ	599 632	266 894
2	ОРАНТА	546 161	210 756
3	КНЯЖА	331 813	117 918
4	РЗУ УКРАЇНА	228 019	102 439
5	УСГ	216 834	71 274
6	ГАРДІАН	208 592	69 510
7	ВУСО	207 225	86 921
8	ЄВРОІНС УКРАЇНА	196 043	80 441
9	АЛЬФА-ГАРАНТ	179 202	79 288
10	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	176 881	74 746

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/46>

Таблиця 2.10

Позиція СК «Гардіан» серед страхових компаній за 9 місяців 2022 р. за рівнем страхових виплат

№	Страховик	Виплати 9М2022, тис. грн.
1	УНІКА	980 583
2	ARX	775 660
3	ТАС СГ	675 646
4	УСГ	546 043
5	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	521 727
6	ІНГО	488 535
7	РЗУ УКРАЇНА	428 138
8	ВУСО	420 017
9	ПРОВІДНА	371 838
10	ОРАНТА	296 013
11	КНЯЖА	285 393
12	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	258 439
13	UNIVERSALNA	240 593
14	КРАЇНА	182 572
15	ПЕРША	164 032
16	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	162 900
17	ЄВРОІНС УКРАЇНА	133 288
18	ГАРДІАН	111 857
19	ОБЕРІГ	85 788
20	АЛЬФА-ГАРАНТ	83 007

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/9/6>

Товариство має 260 штатних працівників, 42 агенти-юридичних осіб, 152 агенти-фізичних осіб (станом на кінець 2022 р.). Організаційна структура товариства наведена на рис. Всі керівники мають вищу освіту. У додатку А наведено деталізовану організаційну структуру відповідно до підпорядкування основним заступникам керівника.

Компанія значну увагу приділяє питанням ефективності роботи працівників. У зв'язку з цим чітко сформульовані вимоги до кожного працівника та визначено їхні функціональні обов'язки та регламентовано час на їх виконання. В компанії побутує практика щотижневих звітів, відповідно до яких визначається рівень продуктивності праці, результати тощо.

Загалом компанія проводить оцінку процесу у правління персоналом за такими складовими як економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність. На основі цього доцільно запропонувати оцінювати цільову ефективність (рис. 2.3), яка передбачає досягнення стратегічних та тактичних цілей.

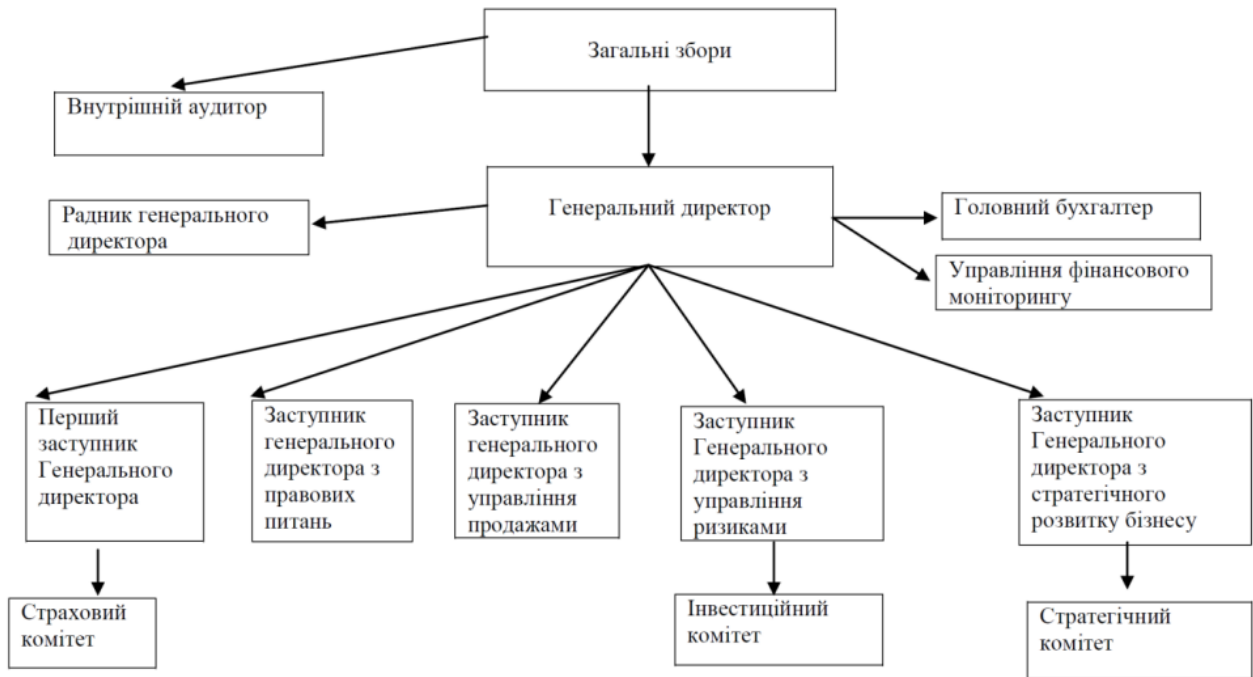


Рис. 2.3. Організаційна структура СК «Гардіан»

Джерело: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/finansovy-zvit-ta-zvit-nezalezhnogo-audytora-2021.pdf>

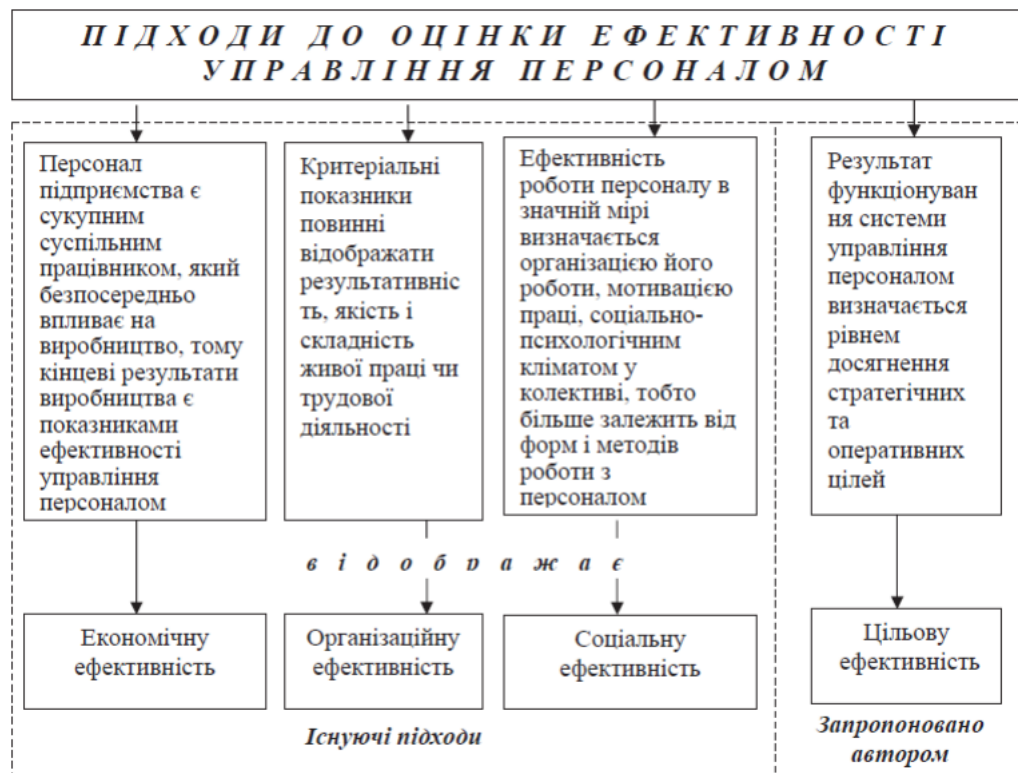


Рис. 2.4. Рекомендації щодо організації процесу оцінки ефективності управління персоналом ТзДВ СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка на основі [12]

Таким чином, компанія активно розвивається, цьому сприяє активна кадрова політика, яка побудована на врахуванні ефективності праці кожного працівника, особливий вплив на рівень мотивації працівників має система матеріально стимулювання за високі показники роботи.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом ТЗДВ СК «Гардіан» з метою підвищення рівня кадрової безпеки

Підхід, заснований на ресурсах, підкреслює, що майбутнє компанії залежить від рівня оптимального управління та підтримки основних компетенцій, які побудовані в основному за рахунок нематеріальних активів, таких як знання та навички (генеровані людським фактором), які, в свою чергу, перетворюються на фінансові результати. До популярних на даний момент методів планування та управління кар'єрою співробітників можна віднести: управління талантами, наставництво та коучинг.

Управління талантами (ТМ) входить до числа найважливіших світових трендів, які впливатимуть на політику розвитку людських ресурсів у найближчі роки. Ця тенденція також помітна в Польщі, що призводить до наголошення на необхідності створення спеціальних програм розвитку для працівників з найбільшим потенціалом. Управління талантами, поряд з управлінням продуктивністю та підтримкою балансу між роботою та особистим життям, вважається одним із трьох основних завдань стратегічного управління людськими ресурсами.

Людина, яка хоче розвивати свій талант, повинна бути наполегливою у своїх діях, відсутність дисципліни і старанності призведе до зникнення таланту. Такі особи з інтелектом вище середнього здатні до творчого мислення. Без відповідних якостей у них не було б мотивації знайти свій талант і водночас працювати над його розвитком.

Управління талантами «це управління працівниками таким чином, щоб вони мали відчуття постійного професійного розвитку та самореалізації, а також якнайкраще використовували свої природні таланти та переваги на роботі. Управління талантами полягає в здатності розпізнавати сильні сторони кожного співробітника та здатності правильно співставляти зони відповідальності та передані завдання талантам окремих членів команди. Управління талантами означає постійну турботу про досягнення розвитку та бізнес-цілей кожного співробітника. Суть управління талантами — це «набір заходів, пов'язаних із надзвичайно талановитими людьми, які здійснюються з метою їх розвитку та ефективності, а також досягнення цілей організації. Увесь цей набір заходів можна розділити відповідно до організаційного циклу та погляду на організацію як відкриту систему на види діяльності, пов'язані з входом в організацію, переходом і виходом. Управління талантами «полягає в здатності розпізнавати сильні сторони кожного співробітника та здатності належним чином узгоджувати сфери відповідальності та завдання, передані стороннім виконавцям, до талантів окремих членів команди. Метою Talent Management є залучення й утримання найкращих працівників. Це підтверджує дослідження, проведене Conference Board і House of Skills – 94% опитаних в групі HR-директорів стверджують, що процес управління талантами в найближчі роки набуватиме все більшого значення.

У контексті планування кар'єрного розвитку співробітника управління талантами має особливе значення. В даний час цей метод знаходить все більше прихильників серед науковців і підприємців. К. Андерсон визначає його як процес управління розвитком працівників у період від їх роботи в організації до виходу на пенсію.

Управління талантами включає, серед іншого, процеси найму, планування кар'єри та наступності, управління компетенціями, а також розвиток працівників, управління продуктивністю та розробку систем заохочення. З точки зору визначення моделі ця концепція акцентує увагу на всебічному та довгостроковому розвитку працівника на всіх етапах його професійної кар'єри.

На практиці це рідко реалізується у спосіб, зазначений у наведеному вище визначенні, оскільки нечасто людина працює на одному місці все життя, тому про її професійне просування вирішує більше ніж одна організація, а точніше, підрозділ, відповідальний за управління кар'єрою працівників.

Управління талантами — це відносно нова парадигма, спрямована на утримання та розвиток відповідних співробітників в організації. Організації, які застосовують цю концепцію, мають набагато більше шансів залучити кращих працівників на кожному рівні управління. Одним із безсумнівних завдань, що постають перед сучасними організаціями, є виявлення та подальший розвиток нового покоління талановитих співробітників. Управління талантами є особливо гнучкою концепцією, що вимагає її суворої адаптації до характеру функціонування даної організації. Таким чином, однією з детермінант її успіху є невикористання готових моделей поведінки інших компаній. Це пов'язано з тим, що, плануючи реалізацію цієї концепції на практиці, слід шукати відповіді на такі запитання: які дії слід вжити для виявлення та розвитку талантів, а також підготувати їх до виконання найважливіших завдань у організації, і які навички слід розвивати зараз і що буде потрібно організації, наприклад, через 5 років?

На необхідність ініціювання більш активних дій, спрямованих на допомогу в розвитку набутих талантів. Кандидатів слід постійно контролювати (не час від часу і в певні часові перспективи) і отримувати допомогу в управлінні їх кар'єрою. Ця допомога, ототожнена з підтримкою, має сприяти розвитку кар'єри працівника. Вони повинні мати можливість проводити численні порівняння, перевіряти свої можливості та перевіряти, чи відповідають наявні та розвинені компетенції поточним і майбутнім потребам даної організації. Для таких кандидатів повинні бути створені спеціальні повні програми підготовки майбутніх лідерів. В управлінні талантами велика увага зосереджується, як уже згадувалося, на розвитку відповідних працівників, тобто тих, хто володіє певними ноу-хау та досвідом, володіє організаційною та бізнес-інтуїцією, інтегрується з цілями компанії, діє відповідно до її вимог, стратегії та свідомо

створених ключових цінностей і компетенцій організації. Такий підхід дозволяє відокремити еліти працівників, які мають вирішальне значення для організації та беруть участь у найважливіших організаційних процесах.

Управління талантами позиціонується як стратегічний рівень управління, адже передбачає розроблення довгострокового плану розвитку здібностей та підвищення рівня компетентностей фахівців компанії (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Рівні управління персоналом підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [38]

Управління талантами є важливою складовою системи менеджменту персоналу (рис. 2.6) і кожна компанія повинна комплексно його організувати.

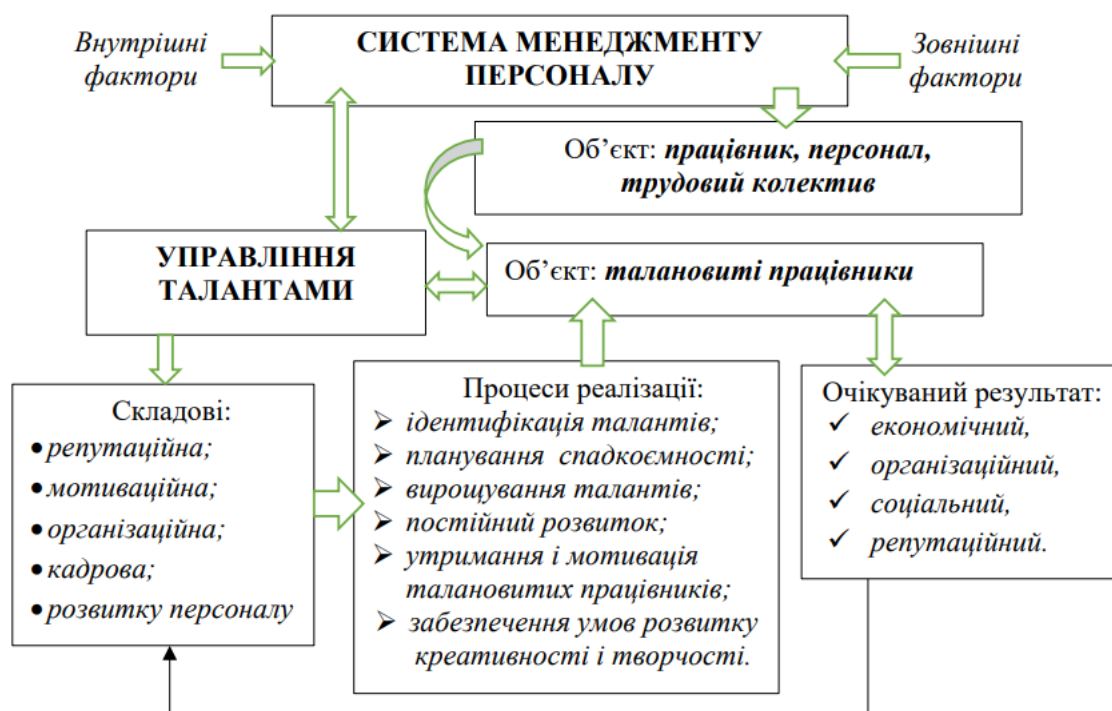


Рис. 2.6. Управління талантами в системі менеджменту персоналу в організації

Джерело: авторська розробка на основі [38]

Для СК «Гардіан» доцільно запропонувати побудову системи управління персоналом зважаючи на особливості процесу управління талантами (рис. 2.7).

Роботодавці, які хочуть, щоб їхні найкращі працівники були ще ефективнішими, повинні керувати ними за допомогою аналітичних інструментів, а не інтуїції.

Шість аналітичних методів, які можна застосувати до управління персоналом:

1. Збір даних про людський капітал є частиною інтегрованої корпоративної бази даних індивідуальної ефективності та включає дані для всієї компанії, такі як чисельність персоналу, використання випадкових працівників, плинність кадрів і наймання.

2. Аналіз кадрових даних, який використовується для збору та розподілу даних про персонал за підрозділами та функціональними підрозділами, дозволяє збирати інформацію про продуктивність окремих людей, наприклад, індивідуальні досягнення в основній сфері відповідальності з показниками HR-процесів, такими як вартість і час, і з результатами, які включають залученість працівників і плинність кадрів.

3. Аналіз інвестицій у людський капітал допомагає підприємству зрозуміти, які види діяльності мають найбільший вплив на результати його діяльності.

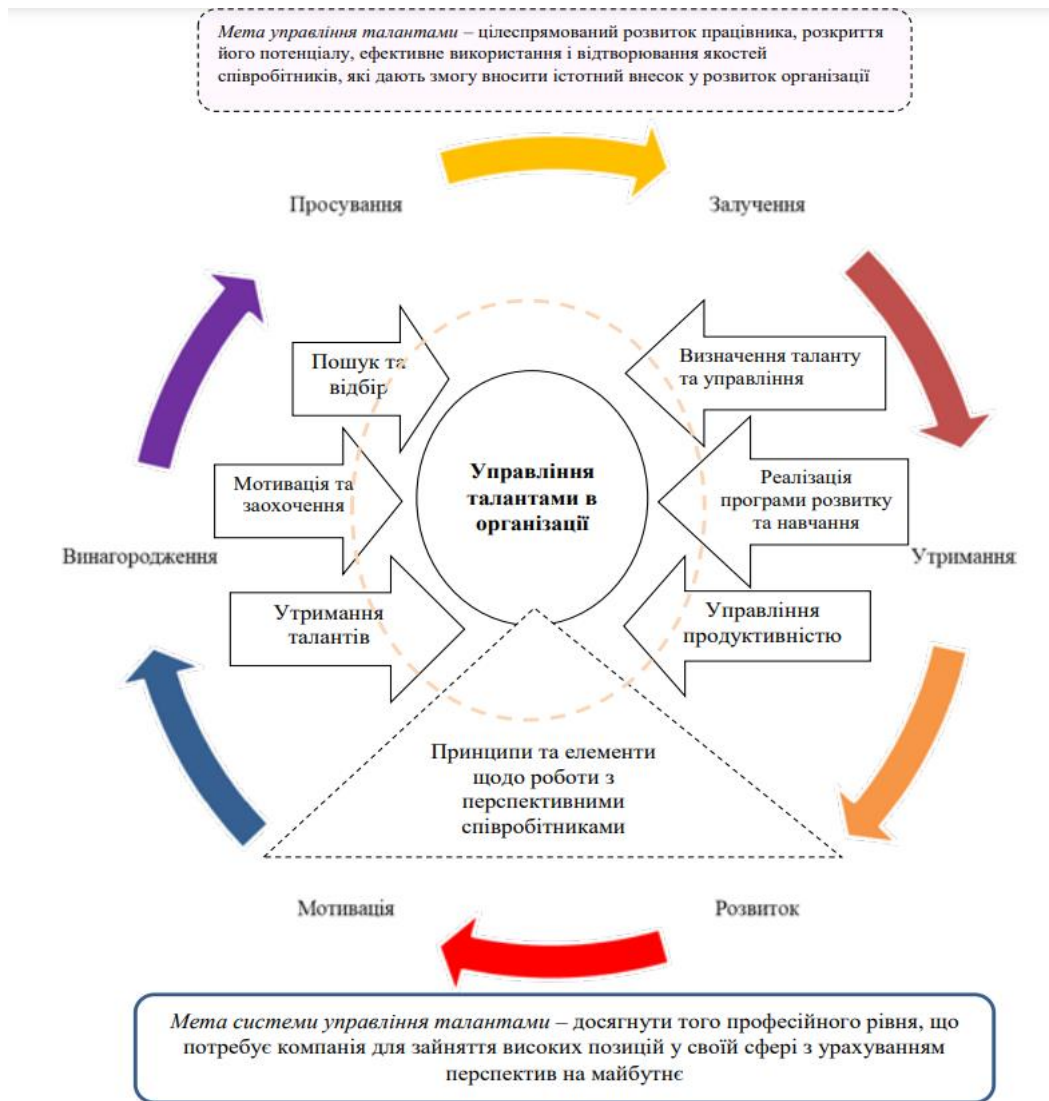


Рис. 2.7. Особливості процесу управління талантами в страховій компанії
Джерело: авторська розробка на основі [39]

4. Прогнозування персоналу включає аналіз плинності кадрів, плани наступності та дані про бізнес-можливості. Вони призначені для виявлення потенційних прогалин або надмірностей у критично важливих можливостях задовго до їх виникнення.

5. Модель цінностей талановитого співробітника дає можливість відповісти на питання «Що спонукає співробітників залишатися в нашій компанії?». Використовуючи аналітичні методи, ви можете розрахувати, що найбільше цінують працівники компанії, а потім створити модель, яка покращить показники утримання персоналу

Менторство та коучинг – це методи, які все частіше використовуються в польських організаціях, але іноді їх плутають і різниці між ними не помічають. У вузькому розумінні наставництво відноситься переважно до навчання на робочому місці, головним чином для нового працівника. Це стосується представлення обов'язків, їх правильного виконання, впровадження в життя компанії та ознайомлення з організаційною культурою.

Наставником часто є людина, яка займає більш високу посаду в компанії. Наставництво не обов'язково пов'язане з новоприйнятими працівниками та пов'язане з майбутнім розвитком і потенціалом особи. Такий підхід говорить про орієнтацію на розвиток кар'єри співробітника в довгостроковій перспективі, а не на його поточні завдання. В організаціях, які використовують наставництво за двома підходами, працівники можуть перебувати під опікою наставника як на етапі адаптації співробітника, так і пізніше (після введення в обов'язки).

Перевагами застосування наставництва для удосконалення процесів у кадровій роботі ТзДВ СК «Гардіан» є те, що наставництво:

- стимулює процес створення міжособистісних стосунків у всій організації;
- зміцнює організаційні зв'язки між працівником і підприємством; співробітник (наставник);
- підтримує процеси підбору персоналу та утримання отриманих співробітників;
- сприяє індивідуальній кар'єрі та розвитку лідерських якостей, сприяючи розвитку майбутніх лідерів;
- спонукає до мислення та розширення кругозору;
- підтримує різноманітність;
- це метод підтримки управління знаннями в організації.

Ґрунтуючись на досвіді професійних консультантів, можна зробити висновок, що ефективне наставництво вимагає уваги до чотирьох основних факторів: чітких цілей процесу, активного спілкування всіх залучених учасників, правильного підбору наставників і «учнів», періодичної оцінки та перегляду ефективності процесу.

Наставництво добре поєднується з управлінням талантами, оскільки воно наголошує на розвитку особи та її потенціалі на майбутнє.

Це процес, який називається вони єдині, або «один на один», що допомагає в розвитку в довгостроковій перспективі.

Що стосується коучингу, то коучем може бути особа за межами компанії.

Підготовка нового співробітника до покладених на нього завдань є проміжним завданням. Важливо надихати, розвиватися, ставити нові цілі, мобілізувати на постійне самоосвіту у своїй професії. Коучинг – це метод мотивації співробітника на кращі результати роботи шляхом, наприклад, спільної постановки цілей або очікувань.

Коучинг, як і менторство, стає все більш популярним. Тренерський ринок в Україні оцінюється майже в 40 мільйонів гривень але це все ще залишається малопопулярною темою. Інтерес до такої форми розвитку кар'єри співробітника виправданий. Остання статистика ICF (Міжнародної федерації коучингу) показує, що коучинг сприяє підвищенню професійних досягнень до 70%, управління бізнесом на 61%, управління часом на 57% та ефективність команди на 51%³⁸.

Десять років тому мотив найму тренерів був побудований на прагненні освоїти складну поведінку топ-менеджерів. В даний час першочерговим завданням, яке ставлять перед собою тренери на підприємствах, є вжиття заходів для покращення розвитку здібностей співробітників з високим потенціалом. Таку причину для працевлаштування таких фахівців заявляють великий відсоток організацій. Цей метод є гнучким, що означає, що умови ринку праці та потреби даної організації визначають тип коучингу, який використовується. В останні роки воно розвинулося т. зв індивідуальний управлінський коучинг для керівників і «цінних» співробітників. Однією з його цілей є зміцнення та розвиток ключових навичок і особистісних якостей, необхідних компанії для реалізації її стратегії. Це дія, спрямована на т. зв еліта, ключові співробітники з найбільшим інтелектуальним потенціалом і

потенціалом компетенції, які можуть бути використані для посилення найважливіших компетенцій організацій, що створюють ринкову перевагу.

Необхідно зрозуміти, що лідери в майбутньому потребуватимуть постійного коучингу. Завдяки функціонуванню організації в неспокійному та складному середовищі працівники організації навіть вимагатимуть вид допомоги, який зрештою полегшить процес прийняття рішень. Тренерами, ймовірно, будуть відставні керівники найбільших компаній, експерти з університетів, т.зв. мозкові центри та уряд.

Ідея плану успіху зводиться до того, щоб просування або звільнення співробітника ставилося в залежність від того, чи вибрав і підготував він свого наступника. Основна мета цього рішення - гарантувати безперервність і безперебійне функціонування окремих підрозділів компанії. План наступності вимагає врахування часу, необхідного для навчання, підготовки та реалізації вашого наступника. У більшості випадків цей період триває від кількох тижнів до кількох місяців. Перебіг цього періоду має бути детально спланований, щоб врахувати виконання наступником усіх необхідних вимог. Досить незрозуміла назва є калькою англійського терміну «*succession plan*» і фактично означає «план для наступника на посаду». Плани наступності можуть бути елементом внутрішніх положень компанії, а в деяких країнах навіть формальною умовою припинення трудового договору в контракті, який укладається з новоприйнятим працівником.

Навчання є складовою процесу професійної освіти поза шкільною системою. Це стосується розвитку професійної кваліфікації, а не загальної освіти. Навчання є важливою частиною всього навчального процесу, хоча відомо, що близько 80% знань працівник отримує з досвіду та самої роботи, і щонайбільше 20% з навчання на робочому місці, ніж поза ним. Тим не менш навчання є важливим елементом у процесі управління людськими ресурсами. Часто вони стають плановими заходами, метою яких є підвищення важливих з точки зору організації компетенцій працівника на конкретній посаді. Систематичний порядок включає: визначення потреб та постановку цілей

навчання, визначення змісту, форм і методів, реалізацію плану, використання результатів та оцінку ефективності навчальної діяльності.

Участь у навчанні, визначеному як рушійна сила для розвитку людей в організації, пов'язана з підвищенням кваліфікації співробітників і підвищенням їх здатності справлятися з постійно мінливими вимогами в робочому середовищі. Це спонукає їх діяти відповідально, цілеспрямовано, інтенсивно та зважено. Це також дозволяє більш повно використовувати потенціал співробітників компанії. Організація, яка приділяє багато уваги навчанню, є організацією, що навчається, і позитивно сприймається на ринку. Цей позитивний імідж є своєрідним магнітом, який притягує висококласних спеціалістів, які хочуть працювати в такій компанії.

В даний час навчання здійснюється у вигляді безлічі різноманітних заходів і форм підвищення кваліфікації, підвищення знань і кваліфікації в самих різних областях. Участь у тренінгу моделює суто професійні компетенції, але також допомагає розширити кругозір співробітників, розвинути їх особистісні якості, зокрема інноваційність та креативність, а також допомагає задовольнити потребу в самореалізації. Навчання також є основним способом розвитку і трансформації людини, а також адаптації співробітників до ефективної роботи на змінених посадах і новому порядку роботи.

Позитивна філософія навчання використовується в багатьох організаціях. Перш за все, це відбувається в компаніях, які визнають, що вони працюють у світі, де конкурентна перевага досягається шляхом найму кращих працівників (орієнтація на ресурси), і що цього не можна досягти без інвестицій у розвиток навичок і компетенцій працівників. Що стосується цих організацій, інвестиції в навчання є вигідними, а понесені витрати окупаються відносно швидко.

Слід зазначити, що технології протидії загрозам кадрової безпеки пронизують усі функції управління персоналом та передбачають:

- технологію відбору та перевірки кандидатів на вакантну посаду;
- технологію спеціального навчання персоналу методам забезпечення особистої та корпоративної безпеки;

- технологію захисту конфіденційної інформації організації від безвідповідальних та нелояльних працівників;
- технології контролю за дотриманням персоналом вимог та правил майнової, інформаційної, інтелектуальної безпеки роботодавця;
- технології мотивації лояльної та відповідальної поведінки персоналу;
- технологію захисту від нелояльного та неблагонадійного персоналу, що включає комплекс заходів щодо оцінки ступеня лояльності, благонадійності персоналу, підвищення її рівня, профілактики небажаної поведінки персоналу, а також застосування дисциплінарних стягнень щодо нелояльних, безвідповідальних працівників.

До найбільш небезпечних для кадрової безпеки орієнтацій при реалізації функцій управління персоналом можна віднести:

- орієнтацію на заміщення вакантних робочих місць фахівцями, що вже професійно відбулися, що прийшли з інших організацій;
- орієнтацію на використання у процесі відбору кандидатів на працевлаштування методик, що підтверджують наявність у претендента переважно професійних компетенцій (з ігноруванням необхідності виявлення та особистісних якостей, у тому числі, що підвищують ймовірність нелояльної поведінки щодо наймача);
- орієнтацію використання процедур скорочення персоналу, які забезпечують економічні інтереси виключно наймача;
- орієнтацію на централізоване заохочення відносин жорсткої конкуренції між співробітниками;
- використання постійних посадових окладів, які залежать від поточних результатів праці співробітника, як основний форми економічної мотивації;
- орієнтацію на заміщення керівних посад на підставі критерію найвищого професіоналізму (з ігноруванням необхідності перевірки наявності у претендента хоча б мінімального набору особистісних) якостей, необхідних успішному лідеру).

Для ефективної роботи щодо забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної інформації, що стосується як діяльності організації, так і персональних даних працівників; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадрової безпеки; брати участь у стратегічному плануванні безпеки підприємством.

Висновки до розділу 2

Страховий ринок в Україні переживає не найкращі часи. Після пандемії, яка спричинила суттєвий спад у страхуванні, настала війна. Саме робота під час воєнного стану стала серйозним викликом, з яким не справилися окремі компанії, а інші значно знизили показники ділової активності.

Населення України намагається врятуватися фізично та врятувати власне майно, а не користуватися перевагами сучасної економіки. Багато українців виїхали за кордон, інші переселилися, багато втратили житло, роботу, найрідніших, інші – захищають Україну на сході, інші – волонтерять. Всі ці фактори спричинили різке падіння обсягів страхування у 2022 р.

Страхова компанія «Гардіан» є молодого страховою компанією, яка продемонструвала досить позитивну динаміку росту впродовж 2021-2022 рр. Компанія зуміла так перегрупувати власний бізнес, щоб мінімізувати втрати від зупинки роботи філій на окупованих територіях і відновити їх на відносно безпечних територіях. Компанія активно нарощує власні показники продажу страхових продуктів роблячи ставки на розвитку власного персоналу та використанні цифрових технологій. Компанія удосконалила власний сайт, спростила правила оформлення страхових випадків, пришвидшила процедуру розгляду таких справ та значно покращила процес управління персоналом. Саме через лояльну кадрову політику працівники можуть демонструвати ріст та досягати значних показників продажів страхових продуктів.

Для компанії, з метою підвищення рівня кадрової безпеки, доцільно запропонувати внести зміни до процесу управління персоналом ввівши елемент управління талантами. Цей вид менеджменту дозволить вчасно виявити здібних працівників та створити їм такі умови, які сприятимуть їхньому подальшому росту та розвитку, що, в свою чергу, зумовить зростання рівня їхньої лояльності до компанії.

Процес управління талантами є новітнім методом, який активно використовується в західних компаніях і дозволяє втримувати персонал в штаті.

В умовах українських реалій воєнного часу ця методика є досить унікальною, адже крім розвитку здібностей, передбачає навчання та перепрофілювання персоналу. Дуже важливо коли особа може не відлучатися на навчання в якийсь заклад освіти, а всі знання здобути на робочому місці. Крім того, ви никає необхідність підміни інших працівників чи тимчасового виконання їхніх обов'язків. За таких умов внутрішній «тренер» допоможе освоїти всі необхідні дії.

Особливу увагу необхідно приділити менторству та коучингу, адже вони сприяють розвитку та вдосконаленню керівників та топ-менеджерів.

ВИСНОВКИ

Саме у страховій сфері найціннішим ресурсом компанії є її персонал. Багато великих компаній, які усвідомили цей факт, роблять на цьому основний акцент у процесі своєї діяльності. Тільки люди навчені відповідним чином, грамотно мотивовані на досягнення певних результатів і об'єднані однією метою здатні спільно досягти поставленої мети, при цьому здобувши особистий успіх і отримавши задоволення від виконаної роботи.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що персонал це не тільки інструмент, що використовується страховою компанією, для досягнення фінансового результату, але і її головний ресурс, який необхідно грамотно навчати, мотивувати та розвивати, і який безпосередньо впливає, як на імідж, страхової компанії, так і на її фінансові показники.

Надійність та популярність компанії, а також її фінансова стійкість відіграють величезну роль у виборі страхової компанії, але водночас для клієнта важливо бачити професіоналізм співробітників. Професіоналізм співробітників важливий як на етапі виявлення потреби клієнта в тому чи іншому страховому продукті, і його подальшому продажу клієнту, так і на етапі врегулювання збитків, і вирішення будь-яких питань та проблем, що виникають у процесі спільної роботи. Будь-яка страхова компанія, окрім розробки та продажу страхового продукту, здійснення якісного обслуговування клієнта протягом усього терміну дії поліса повинна також приділяти особливу увагу створенню злагодженого механізму взаємодії між усіма структурними підрозділами страхової компанії та всіма страховими працівниками. Необхідно постійно підвищувати професіоналізм своїх співробітників, розширюючи їхній діапазон знань та професійних навичок, необхідних для якісного обслуговування клієнтів, та підтримки ділової репутації компанії.

Відповідно, в залежності від роду діяльності та положення співробітника в страховій компанії, керівникам необхідно виробити стратегію управління

персоналом, та способи заохочення та мотивації співробітників, а також критерії оцінки персоналу страхової компанії.

Варто відзначити, що страхування сектор ринку, що найбільш динамічно розвивається, що забезпечує захист від різного роду збитків і непередбачених ситуацій. Для досягнення позитивних результатів у страховому

У бізнесі страховим компаніям завжди необхідно підтримувати клієнтський сервіс на максимально високому рівні. Усього цього можна досягти лише постійним навчанням персоналу, підвищенням його кваліфікації, проведенням мотиваційних заходів, спрямованих на згуртування команди, та на підвищення професіоналізму співробітників на новий якісно високий рівень.

З вище сказаного, можна дійти невтішного висновку, що з найважливіших інструментів, дозволяють компанії досягти фінансового добробуту є кваліфіковані фахівці. Головним завданням служби роботи з персоналом стає підбір кадрів, що мають високу кваліфікацію, і відповідних профілю діяльності страхової компанії, формування кадрового резерву, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу, та мотивування кожного співробітника на досягнення високих індивідуальних показників.

Кінцевий результат діяльності страхової компанії залежить від того, як буде підбрано персонал, як персонал навчатиметься, і як персонал справлятиметься з поставленими завданнями. Правильно підбрані та грамотно навчені фахівці допоможуть страховій компанії добиватися стабільно високих результатів навіть у нестабільній економічній ситуації та в умовах економічної кризи.

Основним завданням страхової компанії стає ефективне використання персоналу.

СК «Гаріан» молода страхова компанія, яка невпинно продовжує витіснити конкурентів та займати високі місця у рейтингах провідних вітчизняних страхових компаній. Саме для її ефективного розвитку доцільно запровадити систему управління талантами з метою підвищення рівня кадрової безпеки, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільне страхування в системі безпеки дорожнього руху : Кол. моногр. / О. М. Залетов, О. В. Кнейслер, В. М. Стецюк, О. Ю. Толстенко та ін.; Наук. ред. та кер. кол. авт. канд. екон. наук О. М. Залетов. К.: Міжнародна агенція «VeeZone», 2012. 508 с.
2. Безугла В. О. Страхування. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 582 с.
3. Бойко Л. О. Проблемні питання розвитку страхового ринку України [Електронний ресурс]. Вісник соціально–економічних досліджень. 2012. Вип. 3(2). С. 137–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2012_3\(2\)__23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2012_3(2)__23.pdf)
4. Вітховські М. Розвиток обов'язкового автострахування у Польщі. Фінансовий ринок України. 2015. №10. С. 40–41 р.
5. Внукова Н. М. Адаптація вимог Solvency II до умов функціонування страхового ринку України. Фінанси України. 2013. №9. С. 76 – 82 р.
6. Вовчак О. Д. Страхування: Навчальний посібник. 2–ге видання, виправлене. Львів : «Новий Світ–2000», 2005. 480 с.
7. Гнатенко О. А. Конкурентоспроможність страхової послуги та формування управлінського рішення щодо її підвищення [Електронний ресурс]. Агроінком. 2013. № 4–6. С. 69–72. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/agroincom_2013_4-6_17.pdf
8. Деркач О. М. Фактори впливу на стан фінансової безпеки страхового ринку. Бізнес Інформ №6. 2021. С. 187–190 р.
9. Жабинець О. Система державного регулювання страхової діяльності в Україні та її вдосконалення. Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. 2005. Вип. 34. С. 342 – 348.
10. Журавка О. С. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України. Вісник Української академії банківської справи. 2010. №1. С. 110–114 р.
11. Журнал про страхування в Україні та країн СНД «Форіншурер». URL: <https://forinsurer.com>

12. Завада О. Розвиток страхового ринку України: що? як? коли? Фінансовий ринок України. 2018. №10. С. 14–16 р.
13. Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. Львів : Видав. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
14. Козоріз Г. Г. Пріоритетні напрями модернізації страхового ринку України в умовах глобальних викликів. Регіональна економіка. 2013. №1. – 2013. С. 26 – 34 р.
15. Козоріз Г. Г. Проблеми розвитку страхового ринку в Україні. Регіональна економіка. 2008. №2. 2008. С. 182–191 р.
16. Корнеєв, В. В. Особливості та регуляторний базис розвитку страхового ринку України. Фінансовий ринок України. 2012. №7–8. С. 27 – 31.
17. Корнилюк Р. Автостраховання – 2020: криза прозорості. Финансовые рынки и ценные бумаги. 2020. №9. С. 16–19.
18. Кулина Ю. А. Договір страхування каско автотранспортних засобів у цивільному праві України : автореф. дис. канд. юрид. наук. Нац. ун-т "Одес. юрид. акад.". О., 2013. 20 с.
19. Лебединська Л. Л. Стратегічні аспекти сталого розвитку страхового ринку України під впливом глобалізаційних процесів. Актуальні проблеми економіки. 2020. №9. С. 206–214.
20. Лондар С. Л. Європейський досвід фінансового регулювання страхового ринку. Наукові праці НДФІ. 2021. №1. С. 89–102
21. Малікова І. П. Реформування страхового ринку України. Вісник соціально–економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 371–377.
22. Огляд страхового ринку за I півріччя 2022 року. Національний Банк України. 2022.URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Insurance_market_review_first_half_2021_pr_2022-10-26.pdf?v=4
23. Плиса В. Й. Стратегія посткризового розвитку страхового ринку України. Фінансовий простір. 2021. №3. С. 90–96.

24. Плиса В. Й. Страхування: навч. посібник. 2 – е вид. К. : Каравела, 2018. 392 с.
25. Позднякова Л. О. Проблеми розвитку страхового ринку України і шляхи їх розв'язання в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. – 2010. №6. С. 250–254.
26. Приказюк Н. В. Державне регулювання страхового ринку України: тенденції та перспективи розвитку. Фінанси України. 2020. №7. С. 101–108
27. Про страхування : Закон України № 85/96–ВР від 07.03.1996 р. Із змінами та доповненнями URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96>.
28. Соболев Р. Г. Методологічні підходи до державного регулювання міжнародного ринку страхових послуг. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 4. С. 482–488.
29. Соболев Р. Г. Напрями впливу держави на розвиток вітчизняного страхового ринку. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 140–148.
30. Соболев Р. Г. Сутність страхової діяльності в умовах трансформації ринку фінансових послуг. Теорія та практика державного управління. 2021. Вип. 2. С. 240–245.
31. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.
32. Страхіві послуги: підручник / С. С. Осадець, Т. М. Артюх, О. О. Гаманкова [та ін.]; Кер. авт. кол. й наук. ред. проф. С. С. Осадець і доц. Т. М. Артюх. К. : КНЕУ, 2007. 464 с.
33. Світлична О. С. Управління фінансами страхових організацій : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2015. 258 с.
34. Страхування: підручник / [Керів. авт. кол. і наук. ред. С. С. Осадець, 2 – ге вид., перероб. і доп.] К.: КНЕУ, 2002. 599 с.
35. Узов К. Як прискорити виплату страхового відшкодування по КАСКО. Фінансовий ринок України. 2021. №9. С. 37.

36. Шірінян, Л. Конкуренстоспроможність страхового ринку України. *Економіка України*. 2021. №7. С. 37–48.
37. Офіційний сайт СК «Гарідан» URL: <https://grdn.com.ua/>
38. Драган О.І., Пилипенко М.Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 33.
39. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 43. С. 347-351
40. Яворська Т. В. Страхові послуги: навч. посіб. Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Економічний факультет. Львів, 2008. 250 с.