

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

кваліфікаційна робота
здобувач вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
ПАРАНЯК Андріана Андріївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
НАГІРНА Оксана Вікторівна

Рецензент
доктор економічних наук, професор
МИСЬКІВ Галина Василівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » 2025 р., протокол №
завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки

_____ **КОПИТКО М. І.**

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ПАРАНЯК А.А. Управління кадровою політикою страхової компанії. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ управління кадровою політикою страховика, оцінці результативності та напрямкам оптимізації управління кадровою політикою страхової компанії. Висвітлено сутність, принципи, складові та типи кредитної політики; визначено особливості формування та функціонування системи управління кадрами страхової компанії. Проведено оцінку діяльності ПрАТ СК «УНІКА», проаналізовано особливості кадрової політики у ПрАТ СК «УНІКА», виявлено наявні проблеми у цій сфері та визначено потенційні шляхи її удосконалення.

Ключові слова: кадрова політика, конкурентоспроможність, персонал, мотивація, управління кадровою політикою, стратегія управління кадрами, система стимулювання працівників.

ANNOTATION

Paranyak A.A. Personnel Policy Management in an Insurance Company. – Manuscript.

Research for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification work is dedicated to the study of the theoretical foundations of personnel policy management in an insurance company, the assessment of its effectiveness, and directions for optimizing the management of the insurer's personnel policy. The essence, principles, components, and types of personnel policy are highlighted; the peculiarities of the formation and functioning of the human resource management system in an insurance company are defined. The activities of PJSC IC "UNICA" are evaluated, the features of the personnel policy in PJSC IC "UNICA" are analyzed, current issues in this area are identified, and potential ways for its improvement are proposed.

Keywords: personnel policy, competitiveness, staff, motivation, personnel policy management, personnel management strategy, employee incentive system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Кадрова політика: сутність, принципи, складові	7
1.2. Типи кадрової політики.....	12
1.3. Система управління кадрами страхової компанії.....	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	23
2.1. Характеристика ПрАТ СК «УНІКА» та її кадрова політика.....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА».....	28
2.3. Оцінка ефективності управління кадровою політикою у ПрАТ СК «УНІКА».....	33
2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою страхової компанії.....	38
Висновки до другого розділу.....	43
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У період кризових явищ в економіці країни управління кадровою політикою стає одним із ключових елементів ефективної діяльності компанії, що сприяє підвищенню результативності менеджменту, зростанню прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. Воєнний стан спричиняє погіршення ситуації, що негативно впливає на різні сфери життя, зокрема на економіку та бізнес. В умовах цих кризових змін управління кадровою політикою перетворюється на особливо складне завдання, оскільки вимагає створення нових стратегій і адаптації до ситуації, яка включає загрози для здоров'я та життя працівників, економічну нестабільність, обмеження в переміщенні та збереженні ресурсів. Таким чином, система управління кадровою політикою стає критично важливою для підтримки стійкості та ефективної роботи компаній, а також виникає необхідність у розробці та впровадженні нових стратегій управління кадрами, що забезпечують продуктивність і витривалість бізнесу в умовах невизначеності. Отже, в умовах воєнного стану управління кадровою політикою компаній стає особливо актуальним і складним завданням.

Структура страхової компанії є важливою основою для успішного досягнення поставлених цілей, виконання функцій на рівні підрозділів, швидкого прийняття рішень, а також оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, управління ризиками та розробку стратегії розвитку компанії. З розвитком глобалізації страхового ринку змінюються пріоритети в організаційній структурі страхових компаній. Вплив фінансових показників на конкурентоспроможність страховика зменшується, натомість зростає значення людського фактору, зокрема персоналу компанії.

Управління кадровою політикою стає критичним для виживання страхової компанії, а ефективне використання трудового потенціалу забезпечує її тривалу конкурентоспроможність. У сучасних умовах

страховики повинні мати структуру та механізми, що відповідають вимогам управління і сприяють досягненню конкурентних переваг.

Теоретичні та практичні аспекти кадрової політики та стратегії розглянуті у працях багатьох дослідників, серед яких: Т.В. Бучинська, І.А. Бутенко, О.В. Крушельницька, О.С. Крючко, В. І. Куделя, В.А. Стец, Т.С. Удовенко, О.А. Шаповал, В. Г. Яковенко та інші. Але водночас, ще не достатньо розробленими є питання формування кадрової політики страховика, яка відповідала б сучасним умовам ведення бізнесу, а також питання управління нею, що є важливим аспектом для підвищення ефективності роботи страхової компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей формування кадрової політики страхової компанії та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність, складові та принципи кадрової політики;
- розглянути основні типи кадрової політики;
- виявити особливості формування і функціонування системи управління персоналом у страховій компанії;
- охарактеризувати ПрАТ СК «УНІКА» та її кадрову політику;
- провести аналіз діяльності ПрАТ СК «УНІКА»;
- оцінити ефективність управління кадровою політикою у ПрАТ СК «УНІКА»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління кадровою політикою страховика.

Об'єктом дослідження є механізм формування кадрової політики у ПрАТ СК «УНІКА».

Предметом дослідження є теоретичні підходи й прикладні шляхи покращення системи управління кадровою політикою ПрАТ СК «УНІКА».

З метою виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети в кваліфікаційній роботі використано сукупність сучасних наукових **методів**,

що взаємно доповнюють один одного. Зокрема, застосовано: методи аналізу та синтезу; підходи до систематизації й класифікації понять; арифметичні розрахунки та зіставлення; метод узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають наукові публікації, монографічні видання, дисертаційні дослідження та праці вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені тематиці кадрової політики. Також використано фінансову звітність ПрАТ СК «УНІКА».

Практичне значення дослідження визначається запропонованими напрямками удосконалення управління кадровою політикою, що можуть бути впроваджені на інших страхових компаніях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота має обсяг 50 сторінок та включає вступ, два основні розділи, підсумкові висновки, список використаних джерел із 31 найменування, 7 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Кадрова політика: сутність, принципи, складові

В умовах ринкової економіки одним із ключових факторів успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства є наявність висококваліфікованого кадрового потенціалу. Завдяки продуманій кадровій політиці забезпечується відповідність працівників виробничим потребам.

Сучасна кадрова політика покликана своєчасно визначати цілі, що відповідають стратегії розвитку організації, виявляти проблемні аспекти, формулювати завдання та знаходити оптимальні шляхи їх реалізації. Основна мета кадрової політики – забезпечити підприємство компетентними фахівцями як на даний момент, так і в перспективі.

Політика являє собою напрям діяльності, що включає сукупність методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей. Кадрова політика виконує завдання реалізації кадрової стратегії підприємства. В економічній літературі вона розглядається з різних точок зору.

Шаповал О.А. вважає, що кадрова політика це ефективне управління персоналом, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей організації, передбачає формування згуртованої та високопродуктивної команди, здатної оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Це також включає розробку програм реалізації поставлених завдань із врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [30].

На думку Крушельницької О.В. та Мельничук Д.Г., кадрова політика – це система принципів, підходів та організаційних методів, спрямованих на підбір, розвиток і ефективне використання персоналу, а також на створення сприятливих умов праці, мотивації та заохочення співробітників [15, с.38].

Крючко О.С. визначає кадрову політику як систему заходів, спрямованих на визначення ключових стратегічних і тактичних підходів до підбору, розподілу та розвитку персоналу. Вона враховує потребу в кадрах за кількісними та якісними показниками, а також орієнтується на тенденції суспільного розвитку [16].

Авторський колектив пропонує розглядати кадрову політику як комплексну стратегію управління персоналом, що поєднує різні підходи до роботи з кадрами, методи її реалізації в організації та плани щодо ефективного використання трудових ресурсів [26, с.124].

Основна мета кадрової політики – досягнення балансу між потребами підприємства та наявністю кваліфікованих кадрів у необхідній кількості. Це можливо завдяки реалізації комплексного підходу до управління персоналом у межах взаємодії між працівниками та підприємством.

Сучасні відносини між працівником і роботодавцем охоплюють кілька ключових аспектів:

- забезпечення зайнятості;
- створення належних умов праці;
- організація системи оплати праці;
- сприяння професійному розвитку;
- надання соціальних гарантій.

Ефективне управління цими взаємовідносинами сприяє стабільності підприємства. У процесі діяльності вирішуються питання щодо умов праці, соціального захисту та розвитку кадрового потенціалу.

Відносини, що стосуються забезпечення зайнятості працівників, охоплюють взаємодію між кадровою службою та персоналом з метою формування висококваліфікованої команди.

Відносини щодо створення умов праці передбачають заходи, спрямовані на гарантування безпеки робочого процесу, запобігання трудовим конфліктам та забезпечення комфортних умов для працівників.

Відносини, пов'язані з оплатою та мотивацією праці, формуються на основі визначення системи та методів винагороди, тарифних ставок, розцінок за виконану роботу, надбавок, посадових окладів та механізмів стимулювання, що відповідають професійним навичкам працівників.

Відносини, що сприяють професійному розвитку, включають навчання, підвищення кваліфікації, стажування та інші форми вдосконалення навичок.

Соціальні відносини формуються через систему пільг та додаткових послуг, які покращують добробут працівників і роблять підприємство привабливим на ринку праці [20].

Основними завданнями кадрової політики є забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації, а також своєчасне виявлення та вирішення кадрових питань.

Політика у сфері управління персоналом окреслює основний вектор роботи з кадрами, визначає основні критерії до співробітників і розробляється за участю власників, керівного складу та відділу кадрів підприємства.

Основною метою політики щодо персоналу є досягнення своєчасної узгодженості між наймом, утриманням та професійним зростанням працівників, з урахуванням потреб компанії, вимог законодавства та умов ринку праці.

Ця мета може досягатися різними способами, серед яких можливі такі варіанти:

- скорочення чи збереження персоналу, а в разі збереження – визначення оптимального підходу;
- організація власної підготовки кадрів або пошук уже кваліфікованих фахівців;
- залучення нових працівників ззовні або перенавчання тих, хто підлягає звільненню;
- додатковий набір персоналу чи оптимізація роботи наявного штату;
- інвестування у навчання вузькопрофільних, але дешевших фахівців, або дорожчих, але універсальних спеціалістів.

Кадрова політика повинна відповідати таким критеріям:

- бути узгодженою з довгостроковою стратегією розвитку підприємства;
- зберігати гнучкість для адаптації до змін зовнішнього середовища;
- бути економічно обґрунтованою та враховувати фінансові можливості підприємства [21].

В умовах сучасного управління кадрова політика повинна бути спрямована на створення ефективної системи роботи з персоналом, яка забезпечує не лише економічну вигоду, а й соціальний розвиток, дотримуючись чинного законодавства, нормативних вимог і державних рішень.

До основних складових кадрової політики належать:

- політика зайнятості, яка спрямована на залучення кваліфікованих фахівців, створення комфортних умов праці, гарантування її безпечності та забезпечення можливостей кар'єрного зростання для підвищення задоволеності працівників роботою;
- політика навчання, що передбачає створення системи професійного розвитку, організацію програм підвищення кваліфікації та підтримку прагнення працівників до самореалізації;
- політика оплати праці, яка базується на конкурентоспроможному рівні заробітної плати, що відповідає професійним навичкам, досвіду, ефективності роботи та внеску співробітника у діяльність підприємства;
- політика соціального забезпечення, що включає широкий спектр пільг і додаткових вигод, спрямованих на покращення умов життя працівників і створення привабливого робочого середовища;
- політика трудових відносин, яка передбачає встановлення ефективних механізмів для запобігання трудовим конфліктам, покращення стилю управління, а також взаємодію з профспілками та іншими представницькими органами працівників [21].

Формування кадрової політики підприємства базується на аналізі структури персоналу, ефективності використання робочого часу, а також

прогнозуванні розвитку компанії та зайнятості працівників. У деяких випадках ця діяльність здійснюється із залученням консалтингових компаній, і хоча їхні послуги можуть бути дорогими, отримані результати часто значно перевищують витрати.

Кадрова політика підприємства залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. До зовнішніх належать трудове законодавство, співпраця з профспілками, економічна ситуація та стан ринку праці. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі підприємства, управлінський стиль і умови праці.

Отже, кадрова політика сучасного підприємства повинна бути гнучкою та орієнтованою на працівника, ґрунтуючись на таких основних принципах:

- довіра до співробітників та надання їм максимальної самостійності у виконанні завдань;
- пріоритетність людського потенціалу та ініціативності над суто фінансовими показниками в управлінні підприємством;
- успіх компанії безпосередньо залежить від рівня згуртованості колективу;
- розширення повноважень працівників через делегування управлінських функцій;
- стимулювання мотивації персоналу та створення умов для його розвитку.

Отже, кадрова політика організації є основою для формування ефективної стратегії управління персоналом. Її головне завдання – забезпечити високий рівень професійної підготовки кадрів, тому сучасні керівники приділяють значну увагу її правильному формуванню. Як ключовий елемент управління, кадрова політика включає комплекс принципів і методів роботи з персоналом, що охоплюють процеси добору, оцінювання, кар'єрного зростання та навчання. Її мета – сприяти досягненню стратегічних завдань організації.

1.2. Типи кадрової політики

Кадрова політика в умовах сучасності виступає як логічне продовження місії та стратегічного напрямку діяльності підприємства, акцентуючи увагу на досягненні конкретних результатів та забезпеченні сталого розвитку. Вимоги до неї постійно зростають - вона повинна бути гнучкою, практичною та здатною до адаптації як до внутрішніх аспектів (керівний стиль, корпоративна культура, стратегічні цілі), так і до впливу зовнішніх чинників (економічна ситуація, зміни на ринку праці, правові нововведення, функціонування в умовах нестабільності тощо).

Основне завдання кадрової політики полягає у знаходженні оптимального співвідношення між економічною доцільністю та соціальною ефективністю управління людськими ресурсами. Вона має забезпечити своєчасне укомплектування кадрового складу, створення умов для професійного зростання та максимального розкриття потенціалу працівників, а також сприяти задоволенню їхніх соціальних та матеріальних очікувань. Крім того, вона спрямована на формування єдиного корпоративного середовища, удосконалення системи мотивації та підтримку постійного розвитку персоналу.

Аналіз наукових підходів до формування цілей кадрової політики дає змогу виокремити основні завдання, що стоять перед організаціями у цій сфері. До них належить:

- підбір компетентних працівників для реалізації як поточних, так і стратегічних цілей підприємства;
- створення передумов для ефективного та стабільного використання фахівців високого рівня;
- сприяння безперервному професійному розвитку персоналу, зростанню мотивації до самовдосконалення та набуття нових знань;
- формування дієвої системи кадрового резерву з метою повного розкриття потенціалу працівників;

- укріплення корпоративних цінностей і формування позитивного емоційного клімату в колективі [1, с.127-129].

Після визначення основних цілей кадрової політики доцільно перейти до класифікації її типів. Враховуючи рівень управлінського впливу на кадрові процеси, а також наявність системи прогнозування потреб у персоналі, можна виділити кілька основних різновидів кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну.

У разі пасивного підходу до управління персоналом, компанія не має чітко визначеної стратегії роботи з кадрами. Дії керівництва зводяться до усунення проблем, що виникають у повсякденній діяльності — таких як кадровий дефіцит, конфлікти в колективі чи незаповнені вакансії. Прийняття рішень у сфері персоналу зазвичай відбувається без урахування довготривалих наслідків, а набір нових працівників ведеться в авральному порядку, без попереднього планування. Відбір кандидатів та проведення співбесід відбувається поверхнево. Кадрові труднощі розв'язуються без глибокого аналізу їх причин. Професійне навчання співробітників або не здійснюється зовсім, або має епізодичний характер. У таких організаціях часто спостерігається відсутність чіткого розмежування обов'язків та відповідальності серед працівників [1, с. 133].

У межах реактивного підходу до кадрової політики керівництво підприємства реагує на вже наявні труднощі, пов'язані з персоналом. Здійснюється діагностика проблемних ситуацій, аналізуються джерела кадрових ускладнень та конфліктів. У відповідь на виявлені негаразди впроваджуються заходи для усунення їх наслідків. Особлива увага приділяється моніторингу причин, що призвели до дестабілізації у сфері управління персоналом, а виявлені труднощі оперативно нейтралізуються та усуваються [1, с. 133].

У рамках превентивного підходу до кадрової політики керівництво підприємства спирається на завчасно підготовлені прогнози щодо змін у кадровій сфері. Відбувається аналіз наявного кадрового потенціалу з огляду

на актуальні та перспективні завдання компанії. Управлінський персонал використовує коротко- та середньострокові плани щодо потреби в працівниках, окреслює стратегічні напрямки професійного розвитку та підготовки кадрів. Регулярно здійснюється спостереження за кадровою ситуацією, а в разі необхідності — впроваджуються спеціальні кадрові ініціативи. Визначаються чіткі критерії щодо підвищення кваліфікації працівників і формування кадрового резерву на найближчий та середній період. Основними труднощами цього підходу є розробка та впровадження ефективних програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей у сфері персоналу [1, с. 133].

Активна модель кадрової політики передбачає не лише наявність у керівництва передбачень щодо кадрового розвитку, але й ефективні механізми впливу на стан справ у цій сфері [6]. Ключовими аспектами такої політики є:

- стратегія забезпечення зайнятості, яка передбачає укомплектування організації висококваліфікованими фахівцями та створення для них безпечного і комфортного робочого середовища;
- політика розвитку кар'єри, що орієнтована на формування сприятливих умов для професійного зростання та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;
- система стимулювання, яка ґрунтується на принципах справедливої винагороди, що перевищує середні ринкові показники, і враховує індивідуальні характеристики працівника — його досвід, навички, рівень відповідальності, а також потреби у нематеріальному заохоченні;
- підхід до управління трудовими взаєминами, що включає дотримання норм корпоративної етики, формування чітких правил поведінки та механізмів урегулювання трудових суперечок [27].

Активна кадрова політика може реалізовуватися у двох основних формах:

- у разі впровадження раціонального підходу керівництво підприємства спирається на чітко сформовані прогнози щодо кадрових змін. Планування

охоплює як короткострокову, так і середньо- та довгострокову перспективу, із врахуванням різних можливих сценаріїв розвитку подій у сфері управління персоналом;

- авантюристичний варіант такої політики відрізняється відсутністю чітких прогнозів і обґрунтованих стратегічних підходів. Керівництво намагається впливати на кадрові процеси, однак робить це без належної підготовки, що призводить до створення слабо продуманих планів з підбору та розвитку персоналу [6].

Кадрову політику підприємств можна класифікувати як відкриту або закриту, залежно від того, чи орієнтується компанія на внутрішні ресурси при формуванні штату, чи активно залучає фахівців ззовні. Деякі організації роблять ставку на розвиток власного персоналу, тоді як інші — на пошук нових кадрів за межами компанії.

Відкрита кадрова стратегія передбачає можливість прийняття нових працівників на будь-які посади, включно з керівними. Найм фахівців здійснюється шляхом конкурсного відбору, при цьому головним критерієм є відповідність кваліфікації вимогам посади. Досвід у схожих компаніях при цьому не є обов'язковим. Такий підхід найчастіше обирають молоді компанії, що прагнуть до стрімкого росту й активного розширення своєї присутності на ринку. Завдяки відкритому підходу до управління персоналом компанія має широкий вибір можливостей для оновлення та розвитку. Нові співробітники швидко входять у колектив, приносять нові ідеї та методи, стимулюють колег до розвитку, запозичення нових практик і технологій. Водночас така модель має і свої мінуси — складніше забезпечити внутрішнє просування по службі, адже керівництво може надати перевагу стороннім кандидатам із вищим рівнем кваліфікації [5, с. 317].

Умови дефіциту кадрів сприяють впровадженню закритої моделі кадрової політики, при якій колектив формується, головним чином, із вже наявних працівників. Основним її принципом є підтримка й просування внутрішніх кадрів на вищі позиції без залучення зовнішніх кандидатів. Такий

підхід найчастіше обирають компанії, які прагнуть зберегти особливий внутрішній мікроклімат, виховати відчуття лояльності, приналежності до організації та культивувати єдину корпоративну ідентичність.

Процес адаптації новачків проходить ефективно завдяки системі наставництва, згуртованому колективу та використанню звичних і перевірених методів. Навчання та професійне зростання персоналу відбуваються у межах корпоративних навчальних центрів, що дозволяє забезпечити єдність стратегічного бачення розвитку компанії та відповідність навчального процесу внутрішнім стандартам підприємства.

Після проходження тренінгів і участі в програмах підвищення кваліфікації, найперспективніші та найвідповідальніші співробітники отримують можливість перейти на більш високі посади. При цьому кар'єрне просування будується переважно на принципах внутрішнього відбору та визнання заслуг чинних працівників. Така політика сприяє задоволенню потреб персоналу в стабільності, безпеці та соціальній підтримці.

Підприємства, які дотримуються закритої моделі кадрової політики, зазвичай відзначаються згуртованим колективом, спільною системою цінностей та сильною прив'язаністю працівників до організації. Такий персонал діє як віддана спільнота, що поділяє корпоративну ідеологію. Водночас існують і певні складнощі: керівництву доводиться самостійно генерувати нові ідеї, підтримувати рівень мотивації, оперативно реагувати на можливі прояви незадоволення чи зниження зацікавленості серед працівників. Також виникає потреба постійно впроваджувати сучасні підходи до управління, створювати стимули для професійного зростання та самореалізації персоналу [6].

Кадрова політика є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Таким чином, обґрунтування її вибору має ґрунтуватися на цілях і завданнях підприємства, що повинні бути визначені після детального вивчення всіх аспектів його діяльності.

1.3. Система управління кадрами страхової компанії

Ефективність роботи страхової компанії залежить від низки ключових чинників, серед яких: здатність забезпечити реалізацію спільних інтересів усіх учасників страхової діяльності, а також удосконалення управління персоналом із урахуванням потреб компанії та інших суб'єктів правовідносин. При цьому процес управління базується на загальних концептуальних засадах, які включають такі основні елементи: визначення цілей і планування їх виконання, формування організаційної структури, підтримку діяльності компанії та ефективне управління персоналом.

Кожна страхова компанія розробляє власну стратегію управління кадрами відповідно до своїх цілей. Головною функцією управління персоналом є його раціональне використання для досягнення стратегічних завдань компанії. Ця діяльність має низку особливостей, які охоплюють такі ключові аспекти: створення та реалізацію системи управління персоналом, розвиток соціальної політики в колективі та систему мотивації працівників.

Для забезпечення стабільності кадрового складу страхова компанія повинна ефективно управляти своїм персоналом. Політика управління кадрами охоплює такі ключові напрями діяльності:

- розробка стратегії роботи з персоналом;
- планування професійного розвитку співробітників;
- добір і призначення керівників вищої управлінської ланки;
- визначення напрямів підготовки кадрового резерву для керівних посад, середньої управлінської ланки та спеціалістів;
- співпраця з вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації та іншими установами, що займаються підготовкою й перепідготовкою персоналу;
- фінансування освітніх програм для підвищення кваліфікації працівників компанії [25].

Система управління персоналом у страховій компанії повинна бути адаптивною, здатною змінювати зміст, методи та організаційні підходи відповідно до виробничих потреб і ситуації на ринку праці. Основна увага в управлінні персоналом має бути зосереджена на вирішенні таких завдань:

- розроблення стратегії формування висококваліфікованого штату;
- визначення оптимальних форм і методів управління персоналом;
- розподіл кадрів і контроль рівня зайнятості;
- забезпечення відкритих і ефективних комунікацій між структурними підрозділами компанії [31].

Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу стає ключовим стратегічним завданням страхових компаній. Інвестування в розвиток людського капіталу (інтелектуального та соціального) розглядається як вклад у майбутнє, а не як витрати, що було характерним для державних страхових установ.

Сучасний стан українського страхового ринку свідчить, що перспективний (стратегічний) план розвитку страхової компанії має орієнтуватися на такі ключові показники:

- ринкова вартість компанії;
- рентабельність власного капіталу;
- збільшення частки ринку за умови збереження рентабельності;
- зростання власного капіталу та прибутковість активів;
- динаміка страхових платежів із дотриманням норм неопераційних витрат, оптимальної структури страхового портфеля та рівня збитковості;
- розширення мережі продажів та інші важливі фактори [25].

Окрім цього, невід'ємною частиною стратегічного бізнес-плану страхової компанії повинен бути план розвитку та управління персоналом, що забезпечить довгострокову ефективність діяльності.

Основними завданнями управління персоналом є участь у розробленні бізнес-стратегії компанії, пошук, відбір і працевлаштування співробітників, їх мотивація та система заохочень, оцінка ефективності роботи та атестація

персоналу. Важливими аспектами також є створення сприятливого корпоративного середовища, проведення тренінгів, розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників.

Еволюція системи управління персоналом зумовлена об'єктивними змінами в економіці. Зокрема, зростання конкуренції, необхідність скорочення витрат, трансформація організаційних структур із посиленням децентралізації та горизонтальної інтеграції. Значну роль у цьому процесі відіграють інформаційні технології, підвищення значущості знань і загострення боротьби за висококваліфікованих фахівців.

Основними причинами зростаючої уваги до стратегічного управління персоналом є:

- тісний взаємозв'язок розвитку кадрового потенціалу зі стратегічними цілями страхової компанії;
- складнощі у підборі та залученні кваліфікованих управлінців;
- посилений фокус на оцінку результативності праці та її зв'язок із системою винагород, а також потреба у вдосконаленні методів і підходів до планування персоналу.

Стратегічне управління людськими ресурсами охоплює процеси підбору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників з урахуванням загальної концепції розвитку підприємства. Такий підхід спрямований на створення балансу інтересів між персоналом, власниками компанії, клієнтами та суспільством загалом. По суті, йдеться про інтеграцію принципів сталого розвитку в управління підприємством.

Стратегічне управління персоналом у страховій компанії складається з трьох основних етапів:

- розвиток кадрового потенціалу;
- ефективне використання людських ресурсів;
- створення сприятливого середовища та умов, що одночасно підтримують професійне зростання і реалізацію здібностей працівників [25].

Професійний розвиток співробітників сприяє поступовому вдосконаленню всієї компанії, зокрема через природний процес самонавчання. Співробітники, маючи можливості та мотивацію, прагнуть самостійно покращувати робочі процеси та систему управління. У цьому контексті управління розглядається як комплексний процес формування, керівництва та розвитку соціальної системи, що спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії.

Основна мета розвитку людських ресурсів - забезпечення страхової компанії висококваліфікованими та мотивованими працівниками відповідно до її місії та стратегії. Звичайних тренінгів для цього недостатньо, тому великі страхові компанії все більше інвестують у навчання персоналу. Це зумовлено тим, що зовнішній ринок праці та освітня система дедалі менше відповідають їхнім потребам.

Збільшення інвестицій у розвиток людських ресурсів є ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги. Страхові компанії, що активно працюють у цій сфері, демонструють значно вищу ефективність. В таких організаціях створюються кращі умови для кар'єрного росту, є ефективні системи мотивації, а також знижена плинність кадрів і високий рівень задоволення працівників своєю роботою. Розвиток людських ресурсів у страховій компанії включає не лише стратегію, а й прогнозування потреб у персоналі, планування, своєчасне підвищення кваліфікації нових співробітників, зміцнення партнерських зв'язків з організаціями, що займаються навчанням і тренінгами, атестацію працівників і виявлення потреб у навчанні, а також систему професійного розвитку. Важливою складовою є корпоративна культура, яку постійно аналізують і вдосконалюють. Основними рисами такої культури можуть бути відкритість у комунікаціях, горизонтальні зв'язки, управлінський стиль, що орієнтований на пояснення рішень, доступність керівництва, неформальність, а також сприяння інноваціям і творчості.

Страхова компанія розробляє власні стратегії для управління персоналом, які можуть відрізнятися в залежності від цільових груп. Ці відмінності зумовлені різними підходами власників і керівників до управління кадрами, а також специфічними умовами, які існують у кожній окремій компанії. Наприклад, вибір сегмента страхового ринку, на якому компанія здебільшого пропонує свої продукти та послуги, впливає на стратегію управління персоналом. Відповідно до загальної стратегії розвитку компанії, визначається політика управління кадрами, а також приймаються рішення щодо реалізації конкретних ініціатив у цій сфері [25].

Мотивація співробітників є однією з ключових складових управління персоналом у страховій компанії, оскільки вона визначає їхню поведінку. Система мотивації, яка застосовується в компанії, зокрема серед її працівників, має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління роботою персоналу є вирішальним для успіху компанії, оскільки людський потенціал є основним джерелом її доходів.

Основною метою мотивації продажу страхових послуг є підвищення обсягів страхових премій, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення операційного прибутку та зниження витрат. Система стимулювання працівників страхової компанії охоплює комплекс моральних, психологічних, організаційних і економічних стимулів [19].

Отже, ефективне і продумане управління персоналом страхової компанії, яке враховує новітні досягнення теорії та практики, є основою для успішного розвитку страховика, забезпечуючи його платоспроможність і фінансову стабільність. У рамках страхового менеджменту робота з кадрами розглядається як комплексний, цілеспрямований вплив на трудовий колектив і окремих співробітників, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії. На жаль, в багатьох українських страхових компаніях управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги. Це питання має обмежений вплив на загальне управління компанією, зосереджуючись переважно на щоденних завданнях і контролі за трудовою дисципліною.

Висновки до першого розділу

Успіх страхової компанії значною мірою залежить від якісного кадрового забезпечення кожного підрозділу, професійної компетентності співробітників та раціонально сформованого штату. Саме ці чинники сприяють стабільній роботі на страховому ринку, забезпечують конкурентоспроможність і досягнення стратегічних цілей.

Одним із ключових завдань страхової установи є залучення фахівців, які мають відповідну кваліфікацію та досвід у потрібній галузі, а також формування позитивного іміджу компанії. Саме людський капітал часто визначає ефективність діяльності страховика. Якість підбору персоналу, рівень навчання, професійне зростання, мотивація та правильне використання ресурсів персоналу прямо впливають на результати компанії.

Організаційна модель страхової компанії виступає базовою платформою для реалізації її завдань, виконання функцій окремими підрозділами, оперативного ухвалення управлінських рішень, а також швидкого реагування на зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині самої компанії. Від її структури залежить ефективність використання ресурсів, управління ризиками та втілення стратегічного плану розвитку.

В умовах посилення глобальних процесів на ринку страхування відбувається поступове переосмислення ключових пріоритетів у побудові внутрішніх процесів компаній. Якщо раніше головну роль відігравала фінансова складова, то зараз на перший план виходить людський ресурс. Саме команда фахівців є вирішальним фактором стійкості та розвитку компанії.

Ефективне управління кадровою політикою набуває вирішального значення, адже забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність страхової установи. Отже, сучасна страхова компанія має бути організована за принципами, що дозволяють гнучко реагувати на виклики ринку та максимально ефективно управляти своїми внутрішніми процесами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Характеристика ПрАТ СК «УНІКА» та її кадрова політика

ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» (до 2010 року мала назву «КредоКласик») було створено 10.02.1994. У процесі свого функціонування компанія дотримується норм українського законодавства, зокрема законів «Про страхування», «Про акціонерні товариства», а також положень Цивільного та Господарського кодексів України та інших нормативно-правових актів.

Основною метою компанії є провадження підприємницької діяльності для отримання прибутку шляхом надання широкого спектра страхових послуг. Діяльність спрямована на захист майнових інтересів фізичних і юридичних осіб шляхом компенсації збитків у разі настання страхових випадків за рахунок страхових фондів, сформованих зі страхових внесків клієнтів. Окрім того, компанія займається фінансовою діяльністю відповідно до вимог чинного законодавства та власного Статуту.

Діяльність ПрАТ СК «УНІКА» охоплює страхування, управління та розміщення страхових резервів, а також надання послуг іншим страховикам на договірних засадах. Компанія виконує різні операції, необхідні для забезпечення власних господарських потреб.

ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» є правонаступником усіх майнових та немайнових прав і зобов'язань ПрАТ «СК «Кредо-Класик». З 2006 року компанія є частиною міжнародної UNIQA Group. Бренд UNIQA було засновано у 1999 році як символ успішної компанії, що, водночас, має більш ніж 150-річний досвід і традиції страхового бізнесу на європейському ринку. Сьогодні UNIQA є найбільшою страховою компанією Австрії та однією з провідних страхових груп у Центральній і Східній Європі [24].

Станом на 31 грудня 2023 року та 31 грудня 2022 року основним акціонером ПрАТ «СК «УНІКА» є компанія UNIQA Österreich Versicherungen AG, яка володіє 99,79% акцій. Головною материнською компанією виступає UNIQA Insurance Group AG.

UNIQA формує свої цінності через прагнення до інновацій, динамічний розвиток, фокус на майбутньому, емоційну складову та гуманістичний підхід. Вона вирізняється високою якістю, надійністю та унікальністю. Основна ідея бренду – це страхування нового покоління, яке передбачає сучасні рішення для клієнтів і послуг. В Австрії компанія має вражаючий рівень впізнаваності – 98%.

Для УНІКА головним пріоритетом залишається ефективне та якісне врегулювання страхових випадків. Спеціально для клієнтів була створена зручна система регулювання страхових випадків на транспорті, яка включає можливість дистанційного врегулювання. Це дозволяє заощаджувати час і не змінювати звичний ритм життя.

Використання сучасних ІТ-рішень та постійне оновлення інформаційних систем сприяють підвищенню продуктивності співробітників і покращенню якості обслуговування клієнтів. Торік УНІКА модернізувала свій Контакт-центр, що дало змогу підвищити ефективність технічної та медичної підтримки, а також покращити рівень сервісу для клієнтів.

Згідно зі Статутом компанії, управління здійснюють такі органи:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Правління.

Кількість членів у цих органах відповідає нормам Статуту компанії та вимогам Закону України «Про акціонерні товариства» [24].

Вищим управлінським органом компанії є Загальні збори акціонерів. Вони мають право ухвалювати рішення з будь-яких питань, окрім тих, що належать до виключної компетенції Наглядової ради. Повноваження Загальних зборів визначаються Статутом компанії та законодавством України.

У процесі прийняття рішень вони керуються чинним законодавством, внутрішніми нормативними документами, зокрема Положенням про Загальні збори.

Протягом звітнього року змін серед акціонерів не відбулося.

Наглядова рада компанії є колегіальним органом, який захищає права акціонерів та контролює роботу Правління в межах своїх повноважень, визначених Статутом і чинним законодавством.

Порядок функціонування та відповідальність членів Наглядової ради регулюються Статутом, Положенням про Наглядову раду та відповідними договорами з її членами.

Склад Наглядової ради обирається Загальними зборами строком на три роки та включає щонайменше трьох осіб. Комітети в межах Наглядової ради не створені.

Правління компанії виконує функції виконавчого органу, який здійснює оперативне управління її діяльністю. До його повноважень входить вирішення всіх питань, пов'язаних із поточною діяльністю підприємства, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради. Правління підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді, забезпечує реалізацію їхніх рішень і представляє компанію в межах, визначених законодавством, Статутом і Положенням про Правління.

Упродовж звітнього року змін у складі Правління не відбулося.

Департамент внутрішнього аудиту виконує функцію оперативного контролю при Наглядовій раді, здійснюючи перевірку роботи страхової компанії та її структурних підрозділів. Він є незалежним від інших департаментів ПрАТ «СК «УНІКА» у своїй організаційній структурі [24].

Основні принципи діяльності Департаменту внутрішнього аудиту – це доброчесність, об'єктивність, конфіденційність та висока професійна компетентність.

Головна мета департаменту – сприяти ефективному внутрішньому контролю в компанії, стежити за діяльністю її підрозділів, виявляти та

запобігати можливим порушенням, які можуть негативно вплинути на роботу компанії, а також на інтереси акціонерів та клієнтів.

Процедури аудиту, що проводилися Департаментом внутрішнього аудиту, відповідали міжнародним стандартам внутрішнього аудиту та корпоративним вимогам. Система внутрішнього контролю та аудиту забезпечувала належний рівень управління ризиками компанії.

За підсумками аудиту діяльності компанії Департамент підготував річний звіт для Наглядової ради та Правління. Крім того, на регулярній основі здійснювалося звітування перед Наглядовою радою про поточний стан справ, а для Правління щоквартально готувалися оперативні звіти щодо виконання плану внутрішніх перевірок. Також щомісяця надавалися звіти про невиконані або прострочені рекомендації, сформовані за результатами аудиторських перевірок.

У ПрАТ СК «УНІКА» впроваджено систему управління ризиками, яка спрямована на зниження можливих загроз для компанії. Відповідальність за функціонування цієї системи несе Головний ризик-менеджер, який підпорядковується Наглядовій раді.

Основні завдання управління ризиками включають:

- виявлення та кількісну оцінку операційних ризиків, розробку методів їх мінімізації або запобігання;
- аналіз ризиків, пов'язаних із бізнес-процесами, та розробку заходів для їх контролю;
- оцінку потенційних фінансових загроз, таких як андеррайтингові, ринкові ризики або ризики невиконання зобов'язань контрагентами, із подальшим урахуванням цих даних у фінансовому плануванні;
- оперативне інформування керівництва компанії про найзначніші внутрішні та зовнішні ризики, а також можливі заходи щодо їх нейтралізації.

ПрАТ «СК «УНІКА» є частиною небанківської фінансової групи «УНІКА Україна», діяльність якої регулюється фінансовими установами під наглядом Національного банку України. На кінець 2023 року контроль та

значну частку власності в кожного з учасників небанківської фінансової групи «УНІКА Україна» утримує UNIQA Insurance Group AG (Австрія), яка є фактичним контролюючим органом. Відповідальною компанією небанківської фінансової групи «УНІКА Україна» визначено Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА».

До складу небанківської фінансової групи входять наступні компанії, які пов'язані між собою через контролюючу сторону та механізми контролю між учасниками:

- Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА» – контрольна частка власності складає 99,794%;
- Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА ЖИТТЯ» – контрольна частка становить 94,714%, тоді як частка першого учасника – 5,182271% [24].

Війна спричинила серйозні стратегічні ризики для ПрАТ СК "УНІКА", зокрема втрату можливості ведення діяльності на тимчасово окупованих територіях, скорочення обсягів існуючого та нового бізнесу, а також ускладнення процесів укладання нових договорів перестрахування та сплати премій за чинними угодами. Агресор завдавав ударів по критично важливій інфраструктурі, що негативно позначалося на бізнес-процесах компанії та виконанні співробітниками своїх професійних обов'язків. Незважаючи на виклики, ПрАТ СК "УНІКА" змогла зменшити ризики для своїх працівників, організувавши їх релокацію до інших країн Групи УНІКА, а також забезпечивши комфортні умови роботи в офісах України під час перебоїв з електропостачанням.

Завдяки своєчасно прийнятим оперативним рішенням ПрАТ СК «УНІКА» зберігає повну працездатність, надає клієнтам необхідну підтримку через усі офіційні канали зв'язку, здійснює страхові виплати за застрахованими подіями та продовжує сплачувати податки та обов'язкові платежі до державного бюджету України.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА»

Головним пріоритетом ПрАТ «СК «УНІКА» є орієнтація на потреби клієнтів. Команда компанії постійно працює над покращенням сервісу та впровадженням сучасних рішень, що сприяють підвищенню якості страхових послуг відповідно до запитів клієнтів.

Розглянемо ключові показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» за період 2021-2023 років (рис.2.1) (Додатки А-Б).

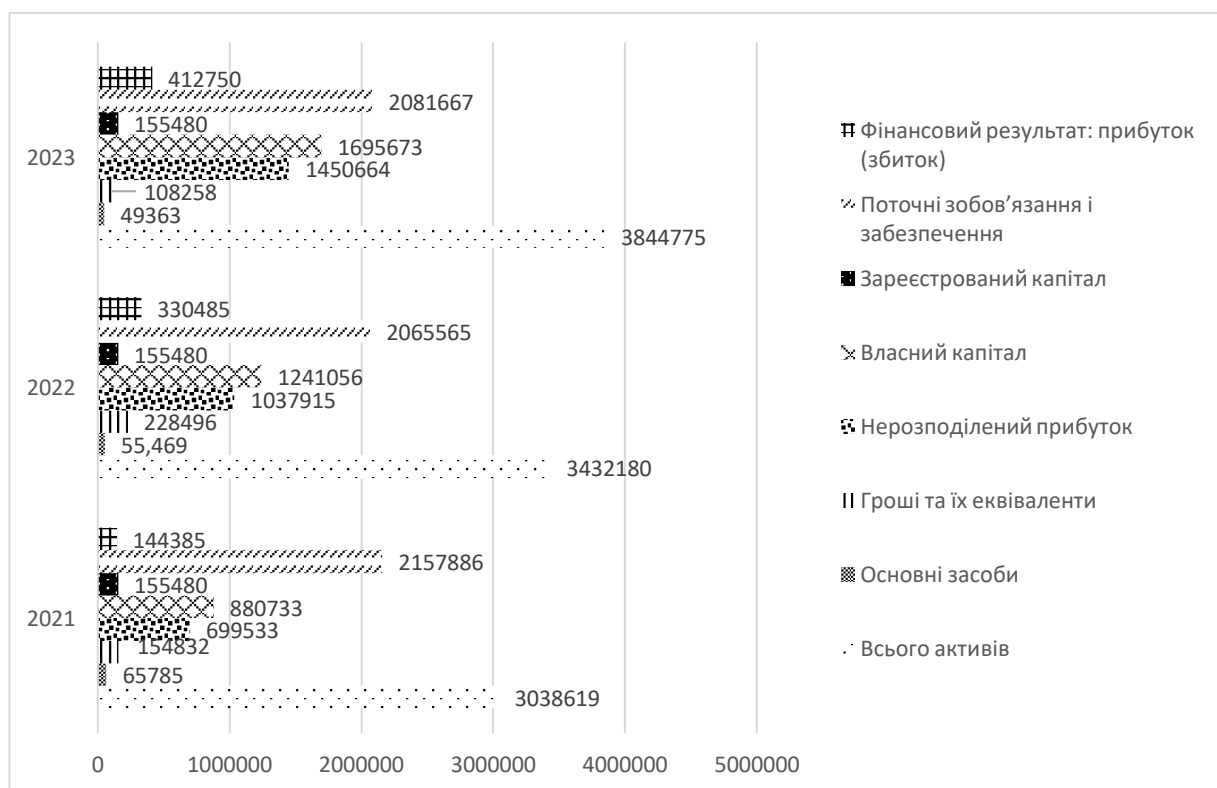


Рис.2.1. Ключові показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

Як свідчать дані рисунку 2.1, у страхової компанії відзначається позитивна динаміка за рядом показників. Зокрема, за 2021-2023 рр. зросли обсяги активів на 806156 тис.грн., збільшилася сума нерозподіленого прибутку на 751131 тис.грн., власного капіталу на 814940 тис.грн. та прибутку на 268365 тис.грн.

Спостерігається також позитивна тенденція зростання страхових премій. Упродовж досліджуваного періоду обсяг чистих зароблених страхових премій зріс на 248 806 тис. грн. (рис. 2.2).

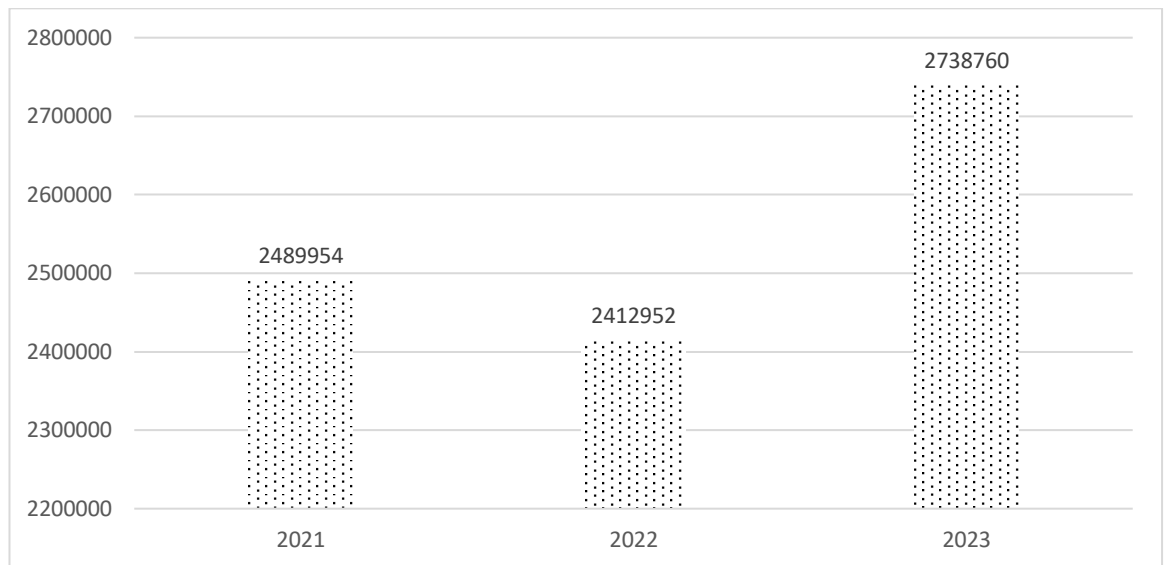


Рис.2.2. Динаміка чистих зароблених страхових премій ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021–2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

Сукупний розмір страхових виплат компанії «УНІКА» протягом аналізованого періоду майже не змінився та на кінець 2023 року склав 1 279 460 тис. грн. (рис. 2.3).

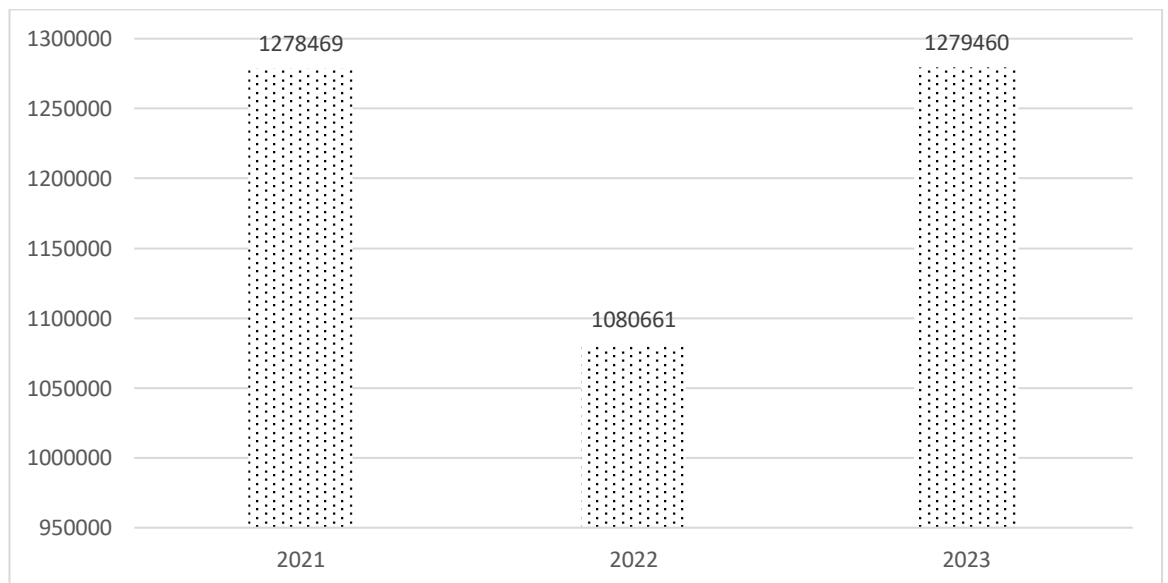


Рис.2.3. Динаміка обсягу страхових виплат ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021–2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

Щоб гарантувати виплату страхового відшкодування клієнтам у разі настання страхового випадку, компанії створюють спеціальні страхові. Страхові компанії інвестують ці резерви, щоб отримати додатковий дохід для своїх клієнтів. Розрахунок розміру резервів здійснює фахівець з актуарної математики, якого називають актуарієм.

Страхові резерви відіграють ключову роль у формуванні фінансових ресурсів страхової компанії. Прогнозоване зростання їх загального обсягу можливе завдяки збільшенню страхових надходжень. Досягти цього можна шляхом посилення рекламної діяльності, розробки нових страхових продуктів і розширення співпраці з перестраховальниками (рис.2.4).

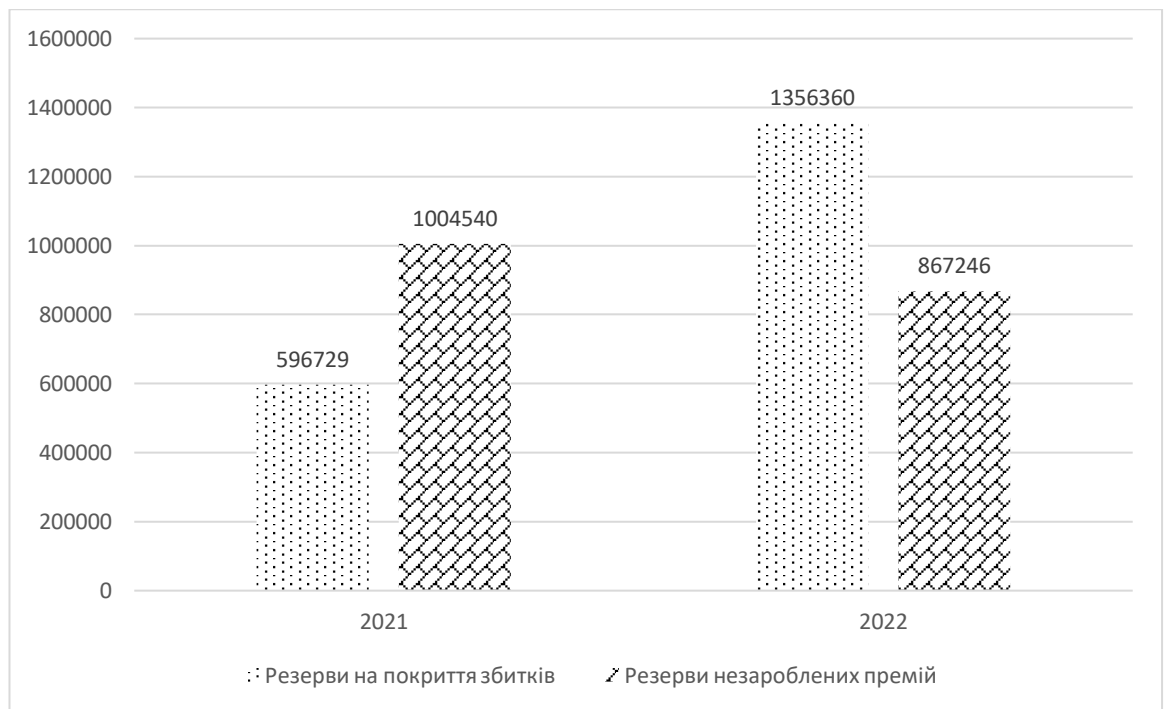


Рис.2.4. Динаміка страхових резервів ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021–2022 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

Протягом 2021-2022 рр. обсяг страхових резервів збільшився на 622 337 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку та розвиток страхового портфеля. У 2023 році компанія припинила відображення сум у звітності.

У процесі своєї діяльності компанія передає частину ризиків на перестраховування. Відповідно до її політики, всі значні ризики підлягають перестраховуванню, а ліміти встановлюються залежно від типу страхового

продукту. Витрати на перестраховування розподіляються рівномірно протягом усього терміну дії відповідного полісу.

Частина премій, переданих у перестраховування, що відповідає строку дії договору, який ще не завершився, враховується у частці перестраховика в резерві незароблених премій. Однак передача ризиків у перестраховування не звільняє компанію від зобов'язань перед власниками полісів.

До активів перестраховування належать кошти, які компанія має отримати від перестраховиків у зв'язку з виплатами та витратами на врегулювання збитків. Водночас заборгованість із перестраховування відображає зобов'язання компанії передати перестраховикам відповідні страхові премії.

Для підвищення ефективності перестраховальної діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» у наступному році доцільно передавати на перестраховування об'єкти з вищим рівнем ризику, ніж ті, що компанія залишає у власному утриманні. Такий підхід сприятиме збалансуванню страхового портфеля та мінімізації ризиків. Частка перестраховиків у 2021–2022 роках зросла на 576 066 тис. грн. (рис.2.5).

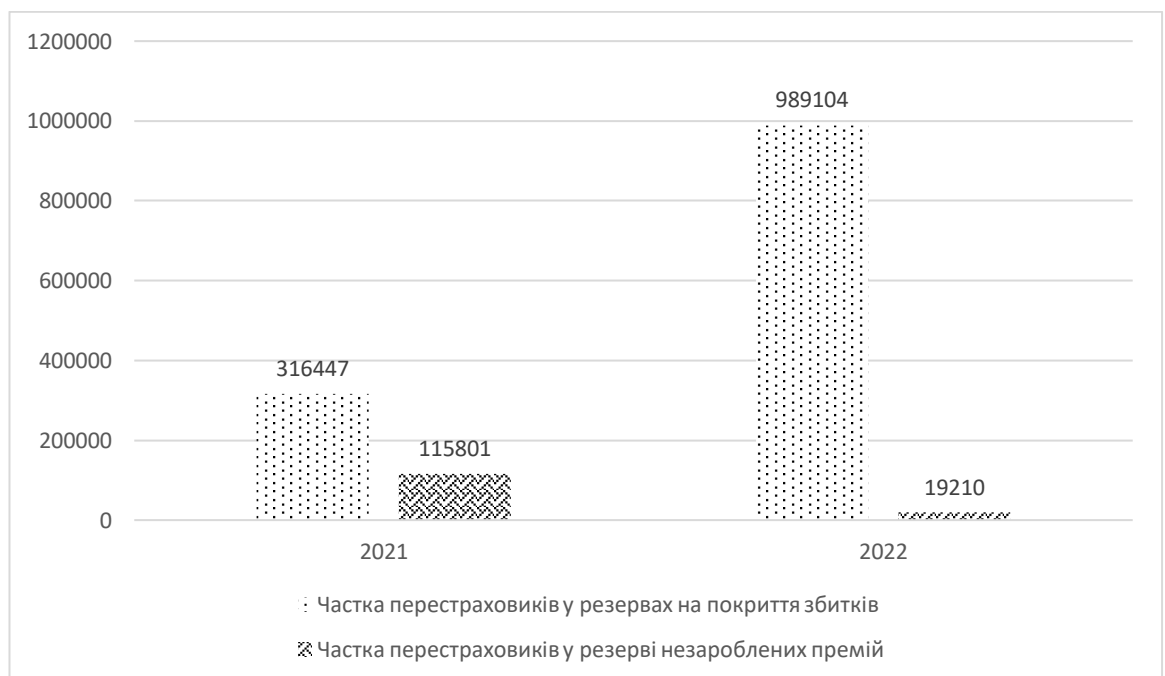


Рис.2.5. Динаміка частки перестраховиків у страхових резервах ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021–2022 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

UNIQA підтримує високий рівень регулятивного капіталу відповідно до вимог Solvency II. У 2023 році цей показник досяг 255%, що перевищує результат 2022 року (246%). Такий рівень зумовлений співвідношенням власного капіталу компанії, який становить 5 941 млн. євро, до необхідного капіталу в 2 328 млн. євро. При цьому 86% власних коштів UNIQA припадає на основний капітал першого рівня, що є найбільш надійним.

Ключовим індикатором результативності роботи страхової компанії є її прибуток. Упродовж 2021-2023 років цей показник суттєво зріс – на 268 365 тис. грн, досягнувши у 2023 році значення 412 750 тис. грн. (рис. 2.6).

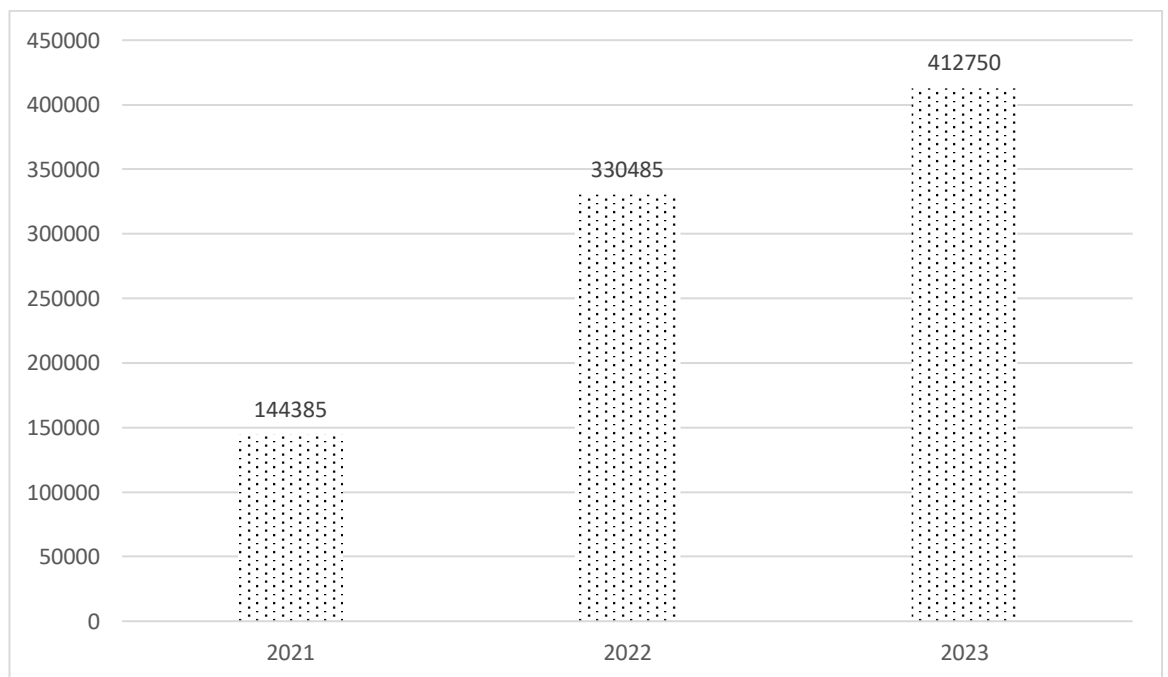


Рис.2.6. Динаміка прибутку ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» у 2021–2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [24]

Повномасштабна військова агресія Росії суттєво вплинула на діяльність страхової компанії, оскільки спричинила значну невизначеність у веденні бізнесу та створила загрозу для життя й здоров'я співробітників. Попри ці виклики, ПрАТ «СК «УНІКА» продовжує успішно працювати, забезпечуючи клієнтів повним спектром страхових послуг та зберігаючи фінансову стабільність, що дозволяє виконувати всі зобов'язання.

2.3. Оцінка ефективності управління кадровою політикою у ПрАТ СК «УНІКА»

Одним із ключових елементів успішного менеджменту є організаційна структура, яка визначає механізм взаємодії внутрішніх підрозділів компанії для досягнення її стратегічних цілей. Вона складається зі спеціалізованих функціональних відділів, що беруть участь у розробці, ухваленні та реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура не є статичною – вона змінюється відповідно до розвитку компанії, оновлення стратегічних пріоритетів, технологічного прогресу та економічних змін. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися відіграють ключову роль у збереженні конкурентоспроможності організації.

Важливим аспектом організаційної структури є розподіл завдань і відповідальності між різними рівнями та відділами, що дає змогу кожному з них зосередитися на своїй сфері діяльності, підвищуючи ефективність роботи та рівень професійної експертизи. Формування спеціалізованих підрозділів відіграє значну роль у структурі управління страховою компанією, адже дозволяє ефективно використовувати ресурси та виконувати поставлені завдання. Внутрішні регламенти забезпечують узгодженість і організованість роботи, включаючи встановлення правил, стандартів, процедур та механізмів контролю, що сприяють ефективній діяльності всіх структурних елементів.

Взаємодія структурних підрозділів компанії відбувається відповідно до внутрішніх організаційно-розпорядчих документів головного офісу та філії.

Директор філії, як ключова фігура регіонального управління, виконує низку стратегічних функцій, спрямованих на досягнення загальних цілей компанії. Він несе персональну відповідальність за ефективне керівництво філією, раціональне використання кадрових ресурсів і координацію роботи різних підрозділів для досягнення спільних результатів. До його обов'язків входить розподіл відповідальності між працівниками, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій у діяльність філії.

Крім того, директор здійснює контроль над доходами та витратами, впроваджує заходи для покращення фінансової дисципліни та підвищення ефективності роботи. Важливими аспектами його управлінських функцій є затвердження організаційної структури, штатного розпису та кошторисів витрат, що забезпечує стабільну та результативну діяльність філії.

У страховій компанії вищий менеджмент наділений повноваженнями щодо надання обов'язкових розпоряджень підлеглим співробітникам з усіх аспектів їхньої діяльності. Така система формує чітку управлінську ієрархію, в якій кожен підрозділ або працівник підзвітний конкретному керівнику. Це дозволяє здійснювати суворий контроль за виконанням завдань і швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Такий управлінський підхід спрямований на узгодження дій усіх підрозділів компанії для досягнення стратегічних цілей, а також на оптимізацію процесів управління в умовах складної організаційної структури. Вимога погоджувати рішення з керівництвом забезпечує високий рівень контролю за діяльністю підрозділів і сприяє підвищенню їхньої ефективності.

Управління персоналом в страховій компанії є складним завданням, яке потребує ретельного підходу та ефективних рішень для досягнення стратегічних цілей. Одним із важливих аспектів цього процесу є визначення критеріїв якості управлінських рішень, які є показниками успіху та сприяють належному функціонуванню компанії.

Основною метою управління персоналом є створення оптимальних умов для розвитку співробітників, що забезпечить стабільність та конкурентоздатність страхової компанії. Для того, щоб ця мета була досягнута, необхідно чітко сформулювати завдання, враховуючи критерії ефективності та результативності.

Один з основних аспектів визначення якості управлінських рішень полягає в ясності та конкретності поставлених цілей. Цілі повинні бути детально описаними, з чітким визначенням того, що саме потрібно досягти і яким чином це буде оцінюватися.

Важливо також враховувати критерії ефективності, які дозволяють виміряти досягнення поставлених цілей. Такі критерії можуть включати показники, як рівень залученості працівників, покращення робочого середовища, збільшення обсягів продажів або зниження рівня плинності кадрів. Оцінка ефективності працівників базується не лише на розмірі заробітної плати, а й на ряді інших факторів, серед яких можливості для професійного розвитку та імідж бренду компанії.

Одним з основних критеріїв ефективності для працівників страхової компанії є рівень оплати праці. Це важливий стимул для мотивації працівників та визнання їхнього внеску в загальний успіх компанії. Крім того, програми навчання, тренінги та можливості для здобуття нових навичок стають важливими складовими стратегії управління персоналом. Позитивна репутація компанії приваблює талановитих фахівців та мотивує на високі досягнення поточних працівників.

Що стосується клієнтів, для фізичних осіб важливим критерієм є популярність страхової компанії, її досвід і репутація. Для юридичних осіб вирішальним фактором є надійність і стійкість компанії, здатність виконувати свої зобов'язання протягом тривалого періоду. Крім фінансових показників, значення має і якість обслуговування, оскільки професіоналізм працівників є ключовим чинником задоволення клієнтів та побудови довгострокових відносин.

Тому для створення конкурентних переваг важливими стали система мотивації, високоякісні продукти та лояльний підхід до клієнтів. Ще у 2009 році компанія впровадила абсолютно нову мотиваційну систему, яка базувалася на принципово інших підходах. Вона дозволила оцінювати внесок кожного співробітника та забезпечила справедливу винагороду за його роботу.

Однак мотиваційна система, що діяла у 2009-2010 роках, не стимулювала продавців значно перевиконувати власні плани продажів, обмежуючи їхній потенціал. Нова система, запроваджена з початку 2011 року, передбачає не лише фіксовану ставку, а й щомісячні бонуси. Тепер рівень

доходу кожного продавця безпосередньо залежить від обсягу укладених договорів і зібраних страхових премій. Головна перевага – чим більше співробітник продає, тим вищий його заробіток, адже розмір бонусів не має обмежень.

Кожному продавцю ПрАТ СК «УНІКА» гарантує фіксований оклад, який залишається стабільним незалежно від результатів продажів у кінці місяця. Водночас компанія прагне працювати з тими, хто має амбіції та бажання заробляти значно більше, ніж базова ставка [22].

Керівники регіональних підрозділів постійно займаються набором нових кандидатів. Компанія прагне створити велику мережу успішних штатних працівників з продажу – керівники не мають обмежень щодо кількості кваліфікованих продавців, яких можуть залучити до компанії. Тому в рамках нової мотиваційної системи компанія пропонує кожному новому працівнику не тільки фіксовану заробітну плату, а й гарантований бонус, який підтримує продавця в перші три місяці його роботи в компанії.

Сьогодні на українському ринку лише небагато компаній виплачують своїм співробітникам гідні бонуси. Більше того, майже жодна компанія не винагороджує продавця безпосередньо за його особистий внесок, оскільки не може точно підрахувати, скільки страхових премій він зібрав або скільки договорів уклав. Саме тут ПрАТ СК «УНІКА» вирізняється серед інших страхових компаній – завдяки ефективній інформаційній системі компанія може збирати, аналізувати та враховувати ці показники.

Працюючи в ПрАТ СК «УНІКА», кожен продавець впевнений, що його зусилля будуть справедливо оцінені та належним чином винагороджені. Більшість компаній обмежують бонуси фіксованою сумою за виконання плану, що не мотивує продавців перевищувати встановлені цілі й відповідно збільшувати свій дохід. У компанії діє прогресивна бонусна система: що більше страхових премій залучає продавець щомісяця, то вищий коефіцієнт, за яким розраховується премія. Така прозорість і чесність робить систему компанії привабливою для співробітників і конкурентною на ринку.

Компанія переконалась, що для співробітників важлива не лише фінансова мотивація. Саме тому ПрАТ СК «УНІКА» регулярно організовує акції для стимулювання продажів різних страхових продуктів. Кожен новий продукт супроводжується спеціальними бонусами для співробітників, що сприяє їхній активній участі в його просуванні. Крім того, у компанії постійно проводяться конкурси серед продавців.

Одним із ключових факторів успіху кожного продавця є навчання, якому приділяється особлива увага. У ПрАТ СК «УНІКА» був створений Навчальний центр, що займається підготовкою співробітників не лише в сфері страхових продуктів, а й у техніках продажів.

Як один із лідерів страхового ринку України та член міжнародної страхової групи, ПрАТ СК «УНІКА» постійно вдосконалює свої послуги, орієнтуючись на потреби клієнтів у якісному страхуванні. Для продавців регулярно проводяться тренінги та навчальні семінари з особливостей страхових продуктів, технік продажів і ефективної комунікації з клієнтами. Крім того, кожен продавець компанії забезпечений рекламними та презентаційними матеріалами, а також отримує постійну маркетингову підтримку.

Компанія розглядає своїх співробітників як ключових партнерів, з якими будуються довгострокові відносини. Саме тому ПрАТ СК «УНІКА» прагне відзначити досвідчених і результативних продавців, які роблять значний внесок у розвиток компанії. Для них передбачені додаткові переваги: медичне страхування, компенсація витрат на мобільний зв'язок, транспортні витрати, навчання іноземним мовам, а також тренінги з особистісного розвитку [22].

Такий підхід не лише формує динамічну та мотивуючу робочу атмосферу, а й забезпечує компанії конкурентну перевагу, підтримуючи постійний інтерес клієнтів. Завдяки акціям і конкурсним програмам ПрАТ СК «УНІКА» демонструє відданість інноваціям та створює сприятливі умови для продавців, що сприяє як їхньому професійному зростанню, так і успішному розвитку компанії в цілому.

2.4. Напрями удосконалення управління кадровою політикою страхової компанії

Специфіка роботи у сфері реалізації страхових послуг, унікальні риси кожного працівника, різноманітність завдань страхової компанії та постійні зміни в економічному середовищі ускладнюють процес мотивації продавців страхових продуктів, роблячи його важливим і водночас непростим завданням. Керівники страхових компаній одностайні в тому, що стимулювання співробітників, які займаються продажами страхових послуг, є ключовим фактором їхньої ефективності. Отже, для успішного та прибуткового функціонування страхової компанії необхідно розробити дієву систему мотивації персоналу.

Система стимулювання працівників, зокрема співробітників страхових компаній, має бути узгоджена з цілями організації. Досягнення такого взаємозв'язку забезпечується через такі етапи:

1. Формування місії компанії.
2. Визначення конкретних завдань і стратегічних пріоритетів.
3. Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть сприяти або перешкоджати реалізації поставлених цілей.
4. Розробка загальної бізнес-стратегії.
5. Створення функціональних стратегій, таких як маркетингова, фінансова та кадрова.
6. Визначення основних принципів системи винагороди та мотивації персоналу.
7. Вибір підходів і методів для впровадження ефективної системи оплати праці та стимулювання співробітників [19].

Система стимулювання персоналу страхової компанії формується на основі комплексної моделі показників та методів мотивації, яка закріплена в положенні про мотивацію та її практичному застосуванні. Основна мета такої системи – збільшення обсягу страхових премій, покращення якості

обслуговування клієнтів, підвищення операційного прибутку та зниження витрат. Серед існуючих підходів до стимулювання продажів страхових послуг виділяють валову та операційну моделі. Розробка мотиваційних механізмів у страхових компаніях ґрунтується на ключових теоріях мотивації, зокрема двофакторній теорії Герцберга, теорії потреб Маслоу, теорії очікувань та інших [12].

Незалежно від обраної моделі, кожна система мотивації має спільні складові, які можуть адаптуватися під конкретні потреби компанії. Визначення чітких цільових показників, узгоджених із керівництвом та підрозділами, що займаються продажем страхових продуктів, є ключовим етапом у розробці ефективної мотиваційної програми. На основі цих показників формується оптимальний набір інструментів стимулювання співробітників, відповідальних за реалізацію страхових послуг.

Згідно з дослідженнями, проведеними в країнах Західної Європи, 69% компаній, що брали участь в опитуванні, використовують фінансові заохочення як головний інструмент мотивації. Однак результати також показують, що лише 15% страхових агентів вважають матеріальні бонуси основним очікуваним видом стимулювання від роботодавця [12].

Згідно з опитуванням 1464 респондентів із різних регіонів України, найдієвішим способом підвищення мотивації персоналу залишається матеріальне стимулювання [25]. Водночас вітчизняні страхові компанії активно використовують і соціальні методи мотивації. Працівники мають гарантовані соціальні виплати, офіційне працевлаштування, а також пільги на медичне та інші види страхування.

Однак, зважаючи на жорстку конкуренцію на ринку, доцільно доповнювати систему мотивації організаційно-адміністративними методами. Вони базуються на директивних розпорядженнях та владній мотивації, що ґрунтується на підпорядкуванні законам, дотриманні правопорядку та структурі управління компанії. Такі методи включають планування, нормування, інструктаж, контроль і розпорядження. В умовах кризи владна

мотивація відіграє особливо важливу роль, оскільки вона передбачає не лише суворе дотримання законодавчих норм і державних регулювань, а й чіткий розподіл прав і обов'язків між керівниками та підлеглими. В такій системі виконання розпоряджень керівництва є обов'язковим. Владна мотивація створює необхідні умови для чіткої організації та ефективної взаємодії між співробітниками. Використання організаційно-розпорядчих методів дозволяє підвищити результативність управління на всіх рівнях, забезпечуючи стабільну роботу компанії відповідно до принципів наукового менеджменту [29].

При вивченні найефективніших методів стимулювання персоналу важливо враховувати психологічний аспект цього питання. Відповідь працівників на різні форми заохочення може суттєво відрізнятися залежно від їхнього рівня кваліфікації, досвіду роботи, віку, статі, освіти та інших факторів. Працівники сприймають зміни в оцінці своєї праці як значущі лише тоді, коли вони самі визнають їх суттєвими. Крім того, ефективність матеріального стимулювання має свої межі – воно працює лише за певного рівня і не є універсальним рішенням.

Саме тому поєднання матеріальних заохочень із додатковими пільгами, соціальним захистом, можливістю для самореалізації та комфортною комунікацією в колективі є більш дієвим підходом [13]. Роботодавцям варто приділяти більше уваги потребам конкретних співробітників, що дозволить не лише підвищити їхню мотивацію, а й створити позитивну атмосферу в компанії. Важливо активніше використовувати соціально-психологічні фактори в системі стимулювання персоналу та сприяти формуванню здорового робочого клімату. Для підвищення мотивації персоналу варто запровадити такі сучасні методи стимулювання:

- гнучкий графік роботи та можливість виконувати завдання дистанційно, що сприятиме балансу між професійним і особистим життям;
- облаштування зони відпочинку чи ігрової кімнати в офісі для покращення емоційного стану працівників і підвищення продуктивності;

- частіші корпоративні заходи та святкування, які допомагають створити дружню атмосферу та показують співробітникам, що їхня робота цінується [8];
- індивідуальний підхід до кожного працівника. Перед початком нового проєкту керівник має встановити довірчий контакт із членами команди;
- випробувальні завдання для працівників, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи та професійному розвитку;
- самостійне складання співробітниками плану власного професійного зростання, що сприятиме більшій відповідальності та залученості в процес;
- метод «клієнт на день». У компаніях, які працюють із клієнтами, корисно давати працівникам можливість оцінити послуги з позиції замовника. Такий підхід допоможе краще зрозуміти потреби клієнтів і вдосконалити обслуговування [14, 29].

Таким чином, застосування матеріальних стимулів для мотивації персоналу страхових компаній, які займаються продажами, не завжди дає очікуваний ефект. Західноєвропейський досвід не завжди можна безпосередньо перенести на вітчизняну практику, однак важливо не недооцінювати значення нематеріальних методів мотивації та інших чинників у залученні та утриманні кваліфікованих і результативних продавців страхових послуг.

Інноваційним підходом до вирішення питання мотивації продавців є їх поділ на сегменти. Це означає класифікацію персоналу за їхніми мотиваційними потребами, що дозволяє застосовувати до кожної групи різні підходи стимулювання [14].

Варто підкреслити, що мотивація – це лише один із складових елементів ефективної системи управління продажами страхових продуктів. Для досягнення максимального результату програма мотивації повинна бути тісно інтегрована з добре спланованою та успішно реалізованою стратегією продажів страхових послуг. Отже, проаналізувавши існуючі системи мотивації персоналу у страхових компаніях України, можна розробити універсальну модель мотивації (рис. 2.7).



Рис.2.7. Універсальна система мотивації персоналу у страхових компаніях

Джерело: складено за даними [19]

Запропонована система стимулювання працівників може стати основою для будь-якої страхової компанії, незалежно від її досвіду на ринку – як для новостворених, так і для тих, що працюють у фінансовому секторі вже багато років. У першому випадку молодим компаніям доцільно зосередитися на нематеріальних методах мотивації, тоді як стабільні організації можуть ефективно комбінувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Особливо важливо враховувати нематеріальні чинники, оскільки вони сприяють формуванню згуртованого та продуктивного колективу.

Висновки до другого розділу

ПрАТ СК «УНІКА» послідовно реалізує політику підтримки свого персоналу, активно інвестуючи в розвиток команди. Працівникам пропонують широкий спектр соціальних переваг: медичне страхування, компенсацію витрат на мобільний зв'язок і транспорт, а також можливості для вивчення іноземних мов. Це свідчить про усвідомлену орієнтацію компанії на довготривале партнерство зі своїми співробітниками.

Згідно з теорією управління персоналом, існує два основні типи мотивації працівників: матеріальна та нематеріальна. Кожна страхова компанія повинна враховувати це у своїй діяльності, оскільки нематеріальні стимули та інші чинники відіграють важливу роль у залученні та утриманні висококваліфікованих і результативних продавців страхових послуг.

Запропонована модель мотивації персоналу об'єднує обидва ці підходи, що робить її універсальною. Вона може ефективно використовуватися як у новостворених страхових компаніях, які ще не мають значних фінансових ресурсів для матеріального стимулювання, так і у великих гравців ринку. Для останніх поєднання матеріальних і нематеріальних методів дозволить забезпечити стабільний успіх компанії та сприяти формуванню позитивного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз у межах даного дослідження дозволив сформулювати наступні висновки:

1. У сучасному українському суспільстві, що динамічно трансформується під впливом ринкових змін, особливої важливості набуває формування ефективної кадрової політики в системі управління. Кадрова політика є одним із визначальних чинників, що впливають на загальну результативність діяльності підприємства та досягнення ним довгострокових цілей, адже вона забезпечує раціональне використання людського ресурсу, формуючи при цьому потужний кадровий потенціал.

Серед ключових функцій кадрової політики сучасного підприємства варто виокремити своєчасне забезпечення установи кваліфікованими працівниками, дотримання трудових прав і гарантій, ефективне розміщення персоналу, а також створення умов для стабільної й продуктивної роботи.

2. У сфері управління персоналом можна виокремити кілька типів кадрової політики: пасивна, активна, реактивна, превентивна. Залежно від підходу до комплектування штату, політику компанії поділяють на відкриту або закриту. У першому випадку підприємство відкрите до зовнішнього ринку праці й активно шукає нових працівників поза межами організації. У другому - перевага надається внутрішнім резервам, тобто розвитку вже наявного персоналу. Одні компанії зосереджуються на підвищенні кваліфікації своїх співробітників, інші ж – на залученні нових фахівців із зовнішнього середовища.

3. В реаліях сьогодення українські підприємства зобов'язані формувати таку систему управління персоналом, яка здатна швидко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи специфіку діяльності організації та її стратегічні плани. Ефективна кадрова політика має сприяти зростанню мотивації співробітників, підвищенню продуктивності праці та загального рівня задоволеності умовами роботи.

4. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА» стало правонаступником усіх майнових і немайнових прав та обов'язків ПрАТ «СК «Кредо-Класик». Із 2006 року компанія входить до складу міжнародної фінансової групи UNIQA. Торгова марка UNIQA була започаткована у 1999 році й символізує сучасність і стабільність.

Компанія зосереджує свою діяльність на інноваційності, постійному розвитку, орієнтації на майбутнє та людяності, підкріплених емоційним зв'язком з клієнтами. UNIQA відрізняється високими стандартами якості, довірою та індивідуальним підходом. Основна концепція бренду полягає у впровадженні новітніх страхових рішень, які відповідають потребам сучасних клієнтів. Головна мета компанії - оперативне та якісне вирішення страхових подій.

5. Протягом 2021–2023 років компанія демонструвала стабільне зростання за ключовими фінансовими показниками. Активи збільшилися на 806156 тис. грн, нерозподілений прибуток – на 751131 тис. грн, власний капітал – на 814940 тис. грн, а прибуток – на 268365 тис. грн. Спостерігалось також зростання обсягів страхових премій, які за цей період зросли на 248806 тис. грн. У 2023 році прибуток компанії сягнув 412750 тис. грн., підтверджуючи її фінансову стійкість та ефективність роботи.

6. Організація роботи з персоналом у страховій сфері є складним процесом, що вимагає зваженого підходу та результативних механізмів для реалізації довгострокової стратегії компанії. Важливу роль у цьому відіграє встановлення критеріїв, за якими оцінюється якість управлінських рішень - адже саме вони визначають ефективність функціонування компанії.

Ключове завдання менеджменту персоналу - забезпечення сприятливого середовища для розвитку працівників, що, у свою чергу, підтримує стабільність компанії та її конкурентні позиції на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно чітко окреслити перелік завдань, орієнтуючись на конкретні показники результативності та продуктивності. Одним із базових принципів при визначенні ефективності управлінських дій є чіткість та конкретизація

цілей. Вони повинні бути зрозумілими, вимірюваними та мати визначений спосіб оцінки результатів.

До основних індикаторів ефективності входять рівень залученості співробітників, позитивні зміни в умовах праці, динаміка зростання продажів, а також зменшення показників кадрової плинності. При оцінюванні результативності працівників враховуються не лише фінансові заохочення, але й можливості для кар'єрного зростання, навчання, а також репутація компанії як роботодавця.

7. Під час аналізу ефективних способів мотивації персоналу особливу увагу слід приділяти психологічним особливостям цього процесу. Реакція працівників на стимули значною мірою залежить від індивідуальних характеристик, таких як професійна підготовка, досвід, вік, стать, рівень освіти та особистісні цінності. Заохочення сприймається як важливе лише тоді, коли співробітник сам вважає його значущим.

Водночас варто пам'ятати, що фінансові стимули не завжди є універсальним засобом підвищення мотивації - вони мають обмежений вплив і втрачають свою ефективність після досягнення певного рівня. Тому більш результативним підходом є поєднання матеріальних виплат із додатковими можливостями: соціальними гарантіями, підтримкою особистісного розвитку, створенням сприятливої атмосфери у колективі та відкритої комунікації.

Керівникам важливо зосередитися на індивідуальних потребах співробітників, що сприятиме не лише зміцненню мотивації, а й покращенню загального психологічного клімату в компанії. Застосування соціально-психологічних інструментів у системі стимулювання може стати запорукою формування згуртованого та продуктивного колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
2. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
3. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
4. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96-100.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
6. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1(63). С. 148–155.
7. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
8. Долгова Л., Шевченко У. Іноваційні методи мотивації працівників. *Інституційний репозитарій ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»*. С. 23–25. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25310/D_6.pdf;jsessionid=1102C628FEE61078B5DFCBCC08BAEBFC?sequence.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват. Львів : Новий світ-2000, 2012. 869 с.

11. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
12. Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 104. С. 47-51.
13. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
14. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 170–176.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с.
16. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275–279.
17. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
18. Лютий І.О. Страхові компанії у розбудові фінансового ринку України. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2016. № 81/82. С. 24–26.
19. Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 288–293.
20. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 20. 2017. С. 440-443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>.

21. Момот О., Шведа Н. Сутність кадрової політики сучасного підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25456/2/MNTK_2018_2018_Momot_O-The_features_of_staff_policy_317-318.pdf.
22. Наша нова система мотивації дозволяє продавцям заробляти стільки, скільки вони зможуть. URL: <https://forinsurer.com/public/11/02/08/4306>.
23. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41–45.
24. Офіційний сайт ПрАТ «СК «УНІКА». URL: <https://unika.ua>.
25. Рудь І.Ю., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Управління персоналом у страховій компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 3(71), 2019. С. 16-20. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/2.pdf.
26. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
27. Тростянецька Е.В. Формування кадрової політики організації. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer41/182.pdf>.
28. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125–127.
29. Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Особливості мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності страхових компаній. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_82_2021_ukr/20.pdf.
30. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
31. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони*. 2015. № 2(83). С. 59–63.

ДОДАТКИ