

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Рожелюк Марія Миколаївна

Керівник Курило Л. І.,
доктор економічних наук,
професор

Рецензент Гавриш О. М.
(прізвище та ініціали)

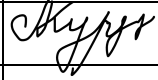

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	20.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	25.11.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	12.05.2020		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 8 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 12 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 травня	14.05.2020		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «_26_» жовтня 2020 р.

Науковий керівник: Курило Людмила Ізидорівна



Виконавець кваліфікаційної роботи: Рожелюк Марія Миколаївна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Рожелюк Марії Миколаївні

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом»

керівник роботи Курило Людмила Ізидорівна, доктор економічних наук,
професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року
№457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи _____

На основі аналізу літературних джерел, статистичної та фінансової звітності підприємства розкрити теоретичні основи системи управління кадровим потенціалом, проаналізувати систему управління кадровим потенціалом на прикладі ЗАТ «СК «ТАС Life»», запропонувати шляхи вдосконалення системи управління кадровим потенціалом в сучасних умовах. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 ПОНЯТТЯ І РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.3 МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»	
2.1 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНИ.....	25
2.2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE».....	32
2.3 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У СК «ТАС LIFE»	45
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ ІІІ. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СК «ТАС LIFE»	
3.1 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»	58
3.2 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE».....	65
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадровий потенціал – один з найважливіших компонентів економічного потенціалу країни та підприємства. Ефективне управління кадровим потенціалом є головною умовою для прискорення науково-технічного прогресу, покращення результатів господарської діяльності, вирішення соціальних проблем, вдосконалення виробничих відносин та забезпечення конкурентоспроможності. Це логічно, оскільки саме люди створюють й використовують засоби праці, організовують й реалізують процес виробництва.

Однак, система управління кадрами в Україні знаходиться на низькому рівні й відстає від сучасних вимог ринку. Як наслідок, поширюється процес трудової міграції, низький рівень вмотивованості населення до саморозвитку та самовдосконалення. Це гальмує розвиток освітнього та професійного-кваліфікаційного потенціалу, через що підприємства відчувають брак кваліфікованих спеціалістів. Такі умови спонукають їх до здійснення певних заходів підготовки та перепідготовки працівників, розробки й реалізації програми управління кадровим потенціалом. Викладене вище підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління кадровим потенціалом, аналіз ефективності його використання на прикладі Страхової компанії «ТАС Life», механізми вдосконалення і впровадження в практичну діяльність.

Для досягнення мети були окреслені наступні завдання:

- вивчити теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- проаналізувати господарську діяльність та організаційну структуру Страхової компанії «ТАС Life»;

- оцінити систему управління кадровим потенціалом на обраному підприємстві;
- розглянути основні проблеми управління персоналом на СК «ТАС Life»;
- розробити пріоритетні напрями розвитку системи управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- обґрунтувати заходи щодо оптимізації системи управління кадровим потенціалом на СК «ТАС Life».

Об’єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

База дослідження – Страхова компанія «ТАС Life».

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом; групування, формування таблиць – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували: праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам управління кадровим потенціалом на підприємствах, методична і навчальна література, а також фінансові дані СК «ТАС Life», Інтернет ресурси.

Наукове та прикладне значення розробки полягає у розробленні в кваліфікаційній роботі рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом СК «ТАС Life». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. ПОНЯТТЯ І РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка, наука і техніка посприяли виникненню якісно нового інноваційний типу економічного зростання, без застосування якого у підприємства не може бути майбутнього. Інноваційний розвиток вимагає формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, який є інтелектуальним ресурсом забезпечення якості реалізації завдань і функцій компанії.

Зокрема, в часи стрімкої роботизації, розвитку й застосування штучного інтелекту, людський ресурс стає не просто одиницею робочої сили, а генератором ідей та рішень, який володіє емоційними інтелектом. Саме зараз надзвичайно важливим є те, якими знаннями і навичками володіє працівник. Це важливо для нього, бо забезпечує його конкурентоспроможність в порівнянні не лише з іншими представниками людства, а й із залізними машинами, які працюють за чітко встановленими алгоритмами. Для роботодавця це необхідно, бо лише компетентний та зацікавлений у позитивному результаті фахівець забезпечить ефективність діяльності компанії.

Інтелектуальні здібності людини, її обдарованість, вміння генерувати нові знання, творчість, ініціативу, соціальні зв'язки тощо стають у наш час вирішальними стратегічними ресурсами розвитку економіки та суспільства в цілому [1]. Тенденція до усвідомлення та дослідження ресурсів, які мають прямий вплив на діяльність суб'єктів бізнесу спричинила виникнення і вживання таких понять у економіці, мікро- та макроекономіці, управлінні й адмініструванні: «інтелектуальний потенціал», «людський капітал», «трудові ресурси», «людські ресурси», «персонал», «робоча сила» (табл.1.1). Зазначені

терміни широко вживаються на всіх рівнях аналізу підприємств, компаній та організацій.

Таблиця 1.1

Основні категорії, пов'язані з поняттям «кадровий потенціал»

Поняття	Сутність
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ в конкретній сфері діяльності; сукупність властивостей людини, які забезпечують її здатність до праці.
Людські ресурси	Відповідний вид фактора виробництва, який в умовах ринку взаємодіє на принципах залежності й заміненості з іншими видами ресурсів; сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності.
Трудові ресурси	Все соціально активне, всі фактичні і потенційні працівники, які здатні до праці та частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності.
Трудовий потенціал	Сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягти в певних умовах результатів, а також удосконалювати їх в процесі праці; частина потенціалу особистості, який формується на основі здібностей, освіти, виховання та життєвого досвіду.
Персонал	Працівники, що виконують роботу на даному підприємстві на основі вільного найму. Включає в себе постійну (постійні працівники) і змінну частини (тимчасові або сезонні працівники); основна складова трудового потенціалу організації, що являє собою сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов.
Кадри	Персонал, який володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку.
Людський капітал	Вартість запасу здібностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання, капіталізовані на основі найму та приносять прибуток.
Людський потенціал	Сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, що цілеспрямовано використовуються в тій чи іншій сфері економічної діяльності.
Інтелектуальний потенціал	Нагромаджений людиною та сформований на основі інвестицій у людину запас інформації, знань, творчих здібностей, який за умов включення у потік суспільного відтворення зумовлює створення інтелектуального продукту, що сприяє інноваційним перетворенням на макро- та мікрорівні та забезпечує його власникові прибуток.

Розроблено автором на основі джерел [2-8]

Наявність диверсифікації базових категорій, пов'язаних з поняттям «кадровий потенціал» вказує на важливість, багатогранність та складність прояву людського чинника на сучасному етапі господарювання. Він є об'єктом дослідження багатьох наукових шкіл та напрямів.

Для визначення ролі кадрового потенціалу у діяльності підприємства перш за все слід визначити його сутність як поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «кадровий потенціал підприємства»

Автор	Сутність терміну
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
Турчинов А.І.	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Маслов Е.В.	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Берглезова Т.В.	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Безсмертна В.В.	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.

Розроблено автором на основі джерел [2, 9-15]

Отже, з аналізу дослідження поглядів науковців щодо трактування терміну «кадровий потенціал підприємства», впливає факт того, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин. Наслідком таких відмінностей є недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому, виникає необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства».

Підсумовуючи вище зазначені трактування можна сказати, що кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем мотивації, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.

Головна мета формування кадрового потенціалу на підприємстві полягає у його забезпеченні необхідними трудовими ресурсами, які спроможні виконати поставлене завдання й допомогти організації досягти тактичних та стратегічних цілей. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу на ринку.

Кадровий потенціал може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, інтелектуальними, творчими та креативними здібностями [16].

Потенційні можливості підприємства реалізуються лише завдяки висококваліфікованому кадровому ресурсу, який відіграє роль забезпечуючого фактору для формування і розвитку будь-якої структурної складової потенціалу підприємства (рис. 1.1) [17].

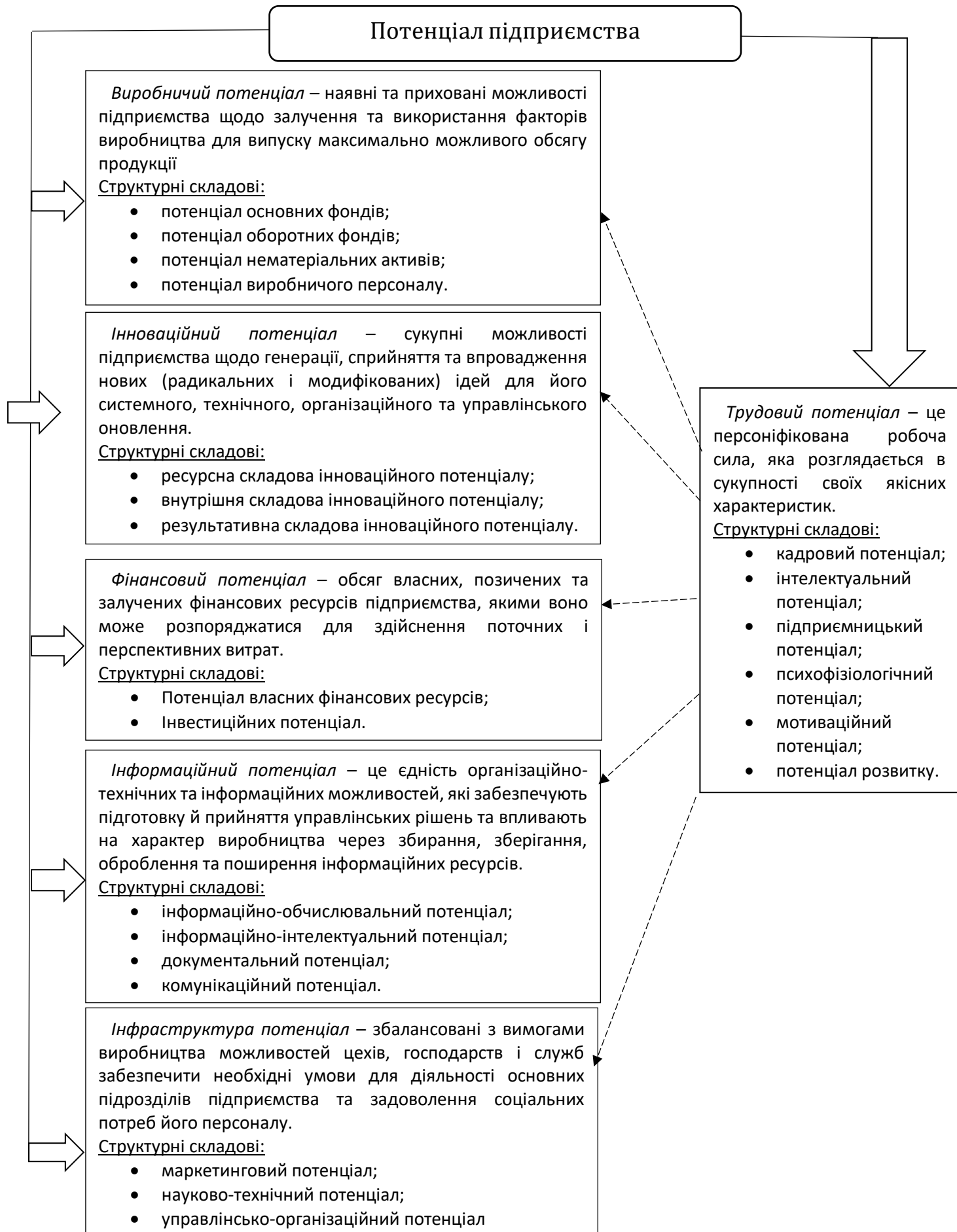


Рис. 1.1 Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу підприємства
Джерело [17]

Отже, поняття «кадровий потенціал підприємства» має розбіжності у трактуванні різними науковцями, проте відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності компанії, оскільки забезпечує її необхідними трудовими ресурсами .

1.2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Для кожного підприємства надзвичайно важливим є забезпечення ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Деякі науковці розрізняють два елементи кадрового потенціалу підприємства:

- Внутрішній кадровий потенціал – активні громадяни, які працюють на конкретному підприємстві й здатні до саморозвитку та просування по службі;
- Зовнішній кадровий потенціал – претенденти на вакантні посади з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів та які не мають спеціальної освіти, проте здібні до ініціативної діяльності [18].

Розвиток зовнішнього кадрового потенціалу відіграє важливу роль, оскільки є базою, на основі якої генерується внутрішній кадровий потенціал підприємства. У світі широко застосовується концепція людського розвитку, створена ПРООН (Програмою розвитку Організації об'єднаних націй) (рис. 1.2). Показником для порівняння досягнень країн-учасників є Індекс людського розвитку, який розраховується щорічно і включає в себе оцінку рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття, як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території [19].

Внутрішнього кадровий потенціал формується на основі зовнішнього та знаходиться під опікою кадрового відділу на підприємстві й є об'єктом системи управління трудовими ресурсами організацій.

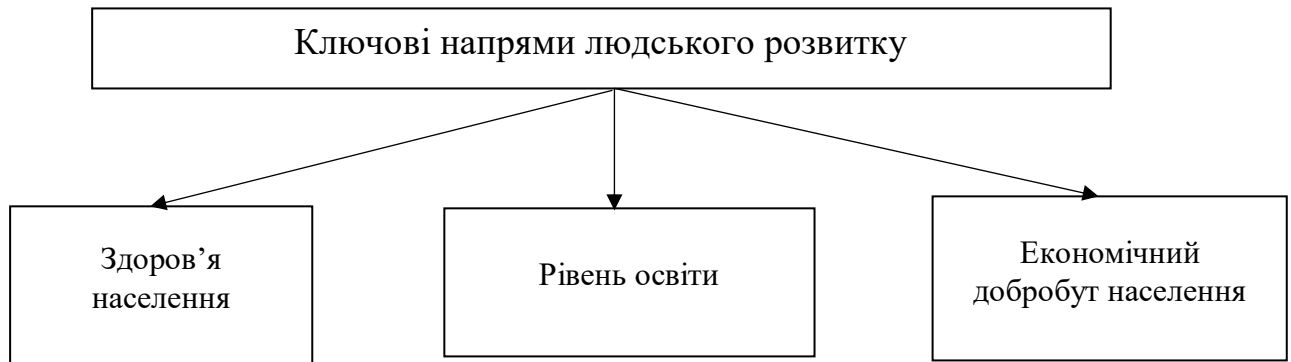


Рис. 1.2 Ключові напрями людського розвитку за ПРООН

Розроблено автором на основі джерела [19]

Задачі кадрового відділу на підприємстві полягають у:

- визначенні потреби в кадрах з врахуванням стратегії розвитку підприємства, об'єму виробництва продукції, послуг;
- формуванні чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок з зовнішнім та внутрішнім ринками праці, вивільнення, перерозподіл і перепідготовка кадрів);
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці;
- оцінка діяльності й атестації кадрів, орієнтація їх на заохочення і просування працівників за результатами їх роботи і цінності працівника для підприємства;
- система розвитку кадрів;
- міжособові відносини між працівниками; представниками адміністрації й суспільними організаціями;
- інтелектуальні цінності працівників;
- об'єднання особистих цілей працівників з загальними цілями підприємства;
- діяльність багатофункціональної кадрової служби к органу, який відповідає за забезпечення підприємства робочою силою та за надійний соціальний захист працівників [22].

Основоположним чинником ефективної діяльності компанії є кваліфікація персоналу, його інтелектуальний потенціал, мотивація, здатність до самовдосконалення й створенні умов для його соціально-психологічного та професійного розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу

Вид забезпечення	Характерні ознаки
Організаційне забезпечення	Сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень
Фінансове забезпечення	Сукупність грошових коштів, які використовуються для фінансування діяльності в галузі кадрового управління.
Інформаційне забезпечення	Сукупність вхідних та вихідних даних, що забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень щодо кадрового складу підприємства.
Науково-методичне забезпечення	Сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, що використовується для вирішення завдань організації праці персоналу.
Мотиваційне забезпечення	Сукупність внутрішніх та зовнішніх складових, які спонукають персонал підприємства до діяльності, задають межі та форми цієї діяльності, надають їй орієнтацію на досягнення певної мети.

Джерело [17]

Через недостатній розвиток зовнішнього потенціалу підприємства або інші причини не завжди вдається знайти кваліфікованого працівника, який задовольнятиме й відповідатиме всім вимогам компанії. Тоді перед керівництвом організації постає питання про необхідність здійснення заходів щодо розвитку наявних або потенційних кадрів. До цих заходів належить пошук перспективних кадрів, підбір актуальних та ефективних методів підвищення кваліфікації тощо (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Етапи загальної концепції розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело [17]

Першим етапом концепції розвитку кадрового потенціалу на підприємстві має бути визначення відповідності розвитку підприємства вимогам, які диктує ринок, на якому воно здійснює свою діяльність. Це необхідно задля забезпечення конкурентоспроможності й актуальності діяльності організації. Деякі науковці виділяють поняття «довгостроковий кадровий потенціал», який включає працівників, які можуть вирішувати питання розвитку виробництва. Важливим є дослідження ступеню готовності персоналу до реалізації встановленої програми розвитку підприємства. Чим вищий рівень готовності працівників, тим менша необхідність у залученні ресурсів (фінансових, технічних, часових тощо) [20].

Далі слідує оцінка рівня здібностей і кваліфікації кожного окремого працівника й визначення навичок, які потрібно в ньому розвивати для максимізації результату його роботи в рамках посадових обов'язків. Для цього кадровим відділом розробляється список показників для визначення

ефективності праці працівників в залежності від рівня потреб компанії та сфери її діяльності.

Наступним етапом є аналіз професійного й інтелектуального портрета працівника підприємства. Він створюється для:

- дослідження відповідності працівника вимогам та потребам посади;
- визначення сильних сторін працівника, які забезпечують його професійну конкурентоспроможність;
- виділення слабких сторін працівника, їх вплив на результати його діяльності та соціальні взаємодії з колективом;
- дослідження резервів і потенціалу працівника для професійного, адміністративного та соціального розвитку в рамках конкретного підприємства.

Важливим є усвідомлення того, що будь-які заходи управління кадровим потенціалом будуть марними без бажання працівника розвиватися й покращувати свою компетентність. В контексті цього надзвичайно важливу роль відіграє мотивація процесу розвитку персоналу. Саме зацікавлення працівника у покращенні своїх компетенцій через певне заохочення є більш ефективним, ніж через примус.

Наступним етапом концепції розвитку персоналу є обрання методів для забезпечення цього розвитку й розробка групових та індивідуальних для коригування і вдосконалення професійних, інтелектуальних, соціальних, адміністративних здібностей працівників. Створення ефективних методик навчання й розвитку кадрів допоможе компанії створити власних фахівців, підвищити їх продуктивність, адаптувати їх під власні потреби й умови, знизити плинність кадрів тощо. Програма, правильно підібрана під реальні можливості підприємства дасть результат, який максимально задовольнятиме бажані очікування, оскільки саме від цього залежить підбір методів та форм навчання. Найбільш поширенні у сучасних умовах методи розвитку персоналу наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод розвитку	Характерні риси методу
Курси підвищення кваліфікації (лекції, семінари)	Пасивний метод, передача знань носить іноді односторонній характер, ступінь активності слухачів зростає шляхом використання елементів ділових ігор, мозкового штурму, кейс-стаді тощо.
Тренінги	Допомагають розвивати окремі компетенції – ведення переговорів, підвищення ефективності продажів, тайм-менеджмент та ін.
Наставництво	Використовується, якщо співробітнику потрібно освоїти нову для нього операцію, новий вид діяльності. Застосовується там, де продуктивність роботи знаходиться в прямій залежності від практичного досвіду.
Коучинг	Індивідуальний тренінг, що розвиває певні навички. Коуч-навчання допомагає тому, хто навчається досягти якоїсь життєвої або професійної мети, підвищити ефективність роботи.
Buddying	За фахівцем закріплюється «buddy», партнер, який має надавати постійний зворотній зв'язок про дії і рішення співробітника за яким він закріплений. Від наставництва або коучингу це відрізняється тим, що його учасники абсолютно рівноправні.
Інструктаж	Отримання загальної інформації про роботу, новачка вводять в курс майбутньої роботи.
Secondment	Передбачає стажування в іншому відділі або організації, допомагає швидко набутти нового досвіду.
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій, які дозволяють навчати персонал на відстані.
Онлайн-конференції та вебінари	Сприяють обміну досвідом, налагодженню ділових зв'язків, позитивно позначаються на іміджі підприємства в цілому, зміцнюють ділову репутацію співробітників, які беруть в них участь.
Відеокурси	Наочна і продуктивна форма навчання, особливо з поєднанням відпрацювання матеріалу шляхом обговорення, інтерактивних і практичних вправ.

Продовження таблиці 1.4

Метод розвитку	Характерні риси методу
Shadowing	Підопічний стає «тінню» досвідченого фахівця в реальній робочій обстановці і постійно перебуває поруч з ним протягом певного періоду. Це провокує більшу завзятість до професії, адекватну оцінку своїх здібностей та рівня професіоналізму.
Teambuilding	Активний метод, спрямованих на згуртування колективу, формування навичок вирішення спільних завдань в команді, згуртування колективу, підвищення його працездатності та ефективності.
Супервізія	Визначається супервізор (носіє професійних знань або умінь, які потребують прокачування в іншого працівника), який прикріплюється за працівником з метою спостереження за реалізацією завдання і визначення можливих помилок. Допомагає, коли видимих помилок немає, але зростання показника відсутнє.
Майстер-класи	Вдосконалення практичної майстерності, проведене спеціалістом у певній галузі діяльності для осіб, які досягли достатнього рівня професіоналізму саме в ній.
Ротація фахівців	Робота і іншому підрозділі, яка допомагає отримати новий досвід або професійну кваліфікацію і впровадити їх згодом у своєму підрозділі.

Джерело [17]

Варто враховувати, що будь-які методи будуть ефективними лише у разі правильного підбору та закриття всіх можливих питань й проблем у роботі працівника. Якщо спостерігається небажання кадрів підвищувати рівень своєї професійної кваліфікації, це може сигналізувати про наявність серйозних проблем всередині компанії, або відсутність сприятливої атмосфери для самовдосконалення на роботі. Тоді впроваджувати інноваційні методики розвитку варто лише після того, як будуть виправлені фактори, які мають вплив на мотивацію персоналу та колективний дух в середині підприємства. При комплексному підході можна швидко і легко досягти основних цілей розвитку персоналу – підвищити лояльність співробітників до підприємства, на якому вони працюють, досягти помітного професійного зростання фахівців і поліпшити продуктивність їх праці [21].

Для підприємства надзвичайно важливим є успішний розвиток його кадрового потенціалу. Саме тому система контролю за процесом розвитку кадрового потенціалу займає важливе місце в управлінні цією категорією. Вказана система попереджує виникнення можливих негативних явищ у майбутньому шляхом планового впливу на робочу силу відповідно до тактичних і стратегічних завдань розвитку організації.

Отже, система управління кадровим потенціалом на підприємстві складається з певних етапів: виявлення потреби в розвитку кадрового потенціалу, комплексної оцінки здібностей та навичок персоналу, аналізу професійного й інтелектуального портрету працівника, мотивування персоналу, методів розвитку працівників та контроль за процесом розвитку кадрового потенціалу. Всі зазначені етапи є невід'ємними елементами системи, яка забезпечує максимальну ефективність діяльності організації при умові правильної реалізації.

1.3. МЕТОДИ ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Як вже було зазначено, система контролю за процесом розвитку кадрового потенціалу підприємства займає важливу роль в управлінні ним. Тому доцільно розглянути методи оцінки досліджуваного елементу структури компанії.

Науковці поділяють показники для оцінки кадрового потенціалу підприємства на кількісні та якісні (рис. 1.5). До кількісних показників відносять чисельність, склад, структуру персоналу, потенційний фонд робочого часу підприємства. До якісних належать: фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий та кваліфікаційний потенціал [23].

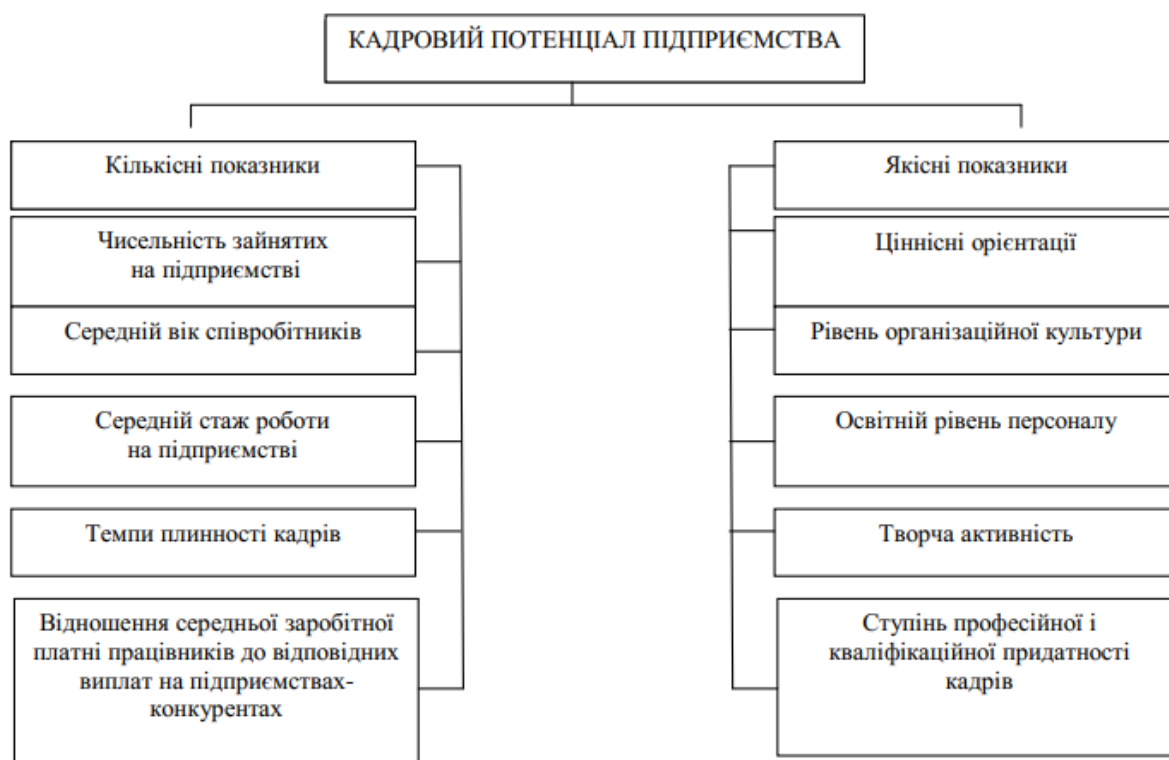


Рис. 1.5 Показники кадрового потенціалу підприємства

Джерело [23]

Працездатність працівника, набуті в процесі трудової діяльності вміння, знання й досвід підвищуються відповідно до ступеню розвитку та вдосконалення здібностей, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці й життєдіяльності.

Однак, може відбуватися зворотній процес через посилення режиму праці, погіршення здоров'я, конфліктів із співробітників та непорозумінь між адміністрацією та працівниками.

Тож, рівень ефективності кадрового потенціалу залежить не лише від особистісних характеристик кожного окремого працівника або колективу, а й від ефективності системи менеджменту на підприємстві в загалому.

Рівень привабливості праці – один з параметрів оцінки рівня використання кадрового потенціалу. Він впливає на ефективність роботи працівників, ступінь плинності кадрів в організації й лояльність кадрів до місця роботи.

Привабливість праці характеризується такими критеріями:

- 1) високий рівень заробітної плати;
- 2) взаємозв'язок між системою оплати праці та кінцевими результатами;
- 3) можливість розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій;
- 4) можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;
- 5) визнання та моральне заохочення менеджерами професійних здобутків працівників;
- 6) визнання значущості виконуваної роботи;
- 7) відчуття відповідальності за виконувану роботу;
- 8) складність та змістовність роботи;
- 9) рівень задоволеності працею;
- 10) відповідність виконуваної роботи або займаної посади тій спеціальності, яка визначена в дипломі про освіту працівника;
- 11) соціально-психологічний клімат в колективі;
- 12) комфортні умови праці на підприємстві;
- 13) зручність графіка роботи на підприємстві [24].

Узагальнюючи сучасний досвід у практиці оцінки кадрового потенціалу підприємства, Н.Т. Рудь та О.С. Колтунович приходять до висновку, що діагностику кадрового потенціалу доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками [25]:

- продуктивність праці;
- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ефективність використання робочого часу;
- кадровий резерв підприємства;
- підготовка кадрів.

Перелік показників має задовольняти такі вимоги: найбільш повне охоплення всіх сторін виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності працівників, простота збирання показників, відсутність дублювання показників [25].

Е. Онищенко розглядає систему управління кадровим потенціалом підприємства через аналіз її складових. На його думку, це є базою для створення прогнозів у сфері зайнятості (можлива потреба в трудових ресурсах, їх кваліфікація), планування заходів стосовно підбору, навчання та адаптації працівників. Він вважає, що аналіз фактичного складу і структури кадрового потенціалу дозволяє критично оцінити характер й способи використання кадрів на підприємстві, виявити слабкі місця, внести зміни в організаційний та виробничо-технологічний процеси, відкорегувати професійно-кваліфікаційний склад працівників на підприємстві (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Елементи проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Методика аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному і попередніх періодах	Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За показниками, які плануються шляхом порівняння фактичної і планової величини показника. Порівняння необхідного рівня показника і фактичного (наприклад, середнього розряду робіт і середнього розряду робітників)	Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу в потрібному напрямі
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичної величини показника з потенційно можливою	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників

Розроблено автором на основі джерела [26]

В результаті всебічної та комплексної оцінки керівництво може інформувати працівника про рівень його ефективності на підприємстві й пропонувати шляхи її вдосконалення. Також вказана оцінка дозволяє скласти професійний портрет працівника й схему подальших завдань для нього. За результатами аналізу виявляються обсяги вибуття кадрів, що вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем, питань підготовки кадрів, професійного просування, стабілізації колективу тощо [26].

В. Шекшня наводить такого набору даних про персонал підприємства [25]:

- структура і динаміка робочої сили за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал, співвідношення між цими категоріями), за віком, за рівнем освіти, за досвідом роботи в управлінні, за статтю, за плинністю кадрів, за показником абсентеїзму, за коефіцієнтом мобільності;

- продуктивність: обсяг реалізованої продукції на одного працівника, об'єм втраченої через абсентеїзм продуктивності;
- витрати на робочу силу: загальні, частка в обсязі реалізації на одного працівника;
- професійне навчання: частка співробітників, що пройшли навчання, частка годин на навчання в загальному балансі робочого часу, середнє число годин навчання на одного навченого, витрати на навчання.

Т. І Рапіцький пропонує оцінювати кадровий потенціал підприємства з урахуванням економічних показників його діяльності та організаційної структури. Також дослідник вважає, що корпоративна культура компанії є важливим фактором підвищення ефективності кадрового потенціалу. Визначає роль, на його думку, тут відіграє система цінностей, традицій і стиль відносин між співробітниками, підлеглими та керівництвом [27].

Отже, досліджено методи оцінки кадрового потенціалу підприємства, запропоновані науковцями в рамках даної тематики. Визначено важливість для аналізу вказаної категорії не лише економічних показників діяльності компанії, а й корпоративної культури організації.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем мотивації, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.

Головна мета формування кадрового потенціалу на підприємстві полягає у його забезпеченні необхідними трудовими ресурсами, які спроможні виконати поставлене завдання й допомогти організації досягти тактичних та стратегічних цілей. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу на ринку.

Система управління кадровим потенціалом на підприємстві складається з певних етапів: виявлення потреби в розвитку кадрового потенціалу, комплексної оцінки здібностей та навичок персоналу, аналізу професійного й інтелектуального портрету працівника, мотивування персоналу, методів розвитку працівників та контроль за процесом розвитку кадрового потенціалу. Всі зазначені етапи є невід'ємними елементами системи, яка забезпечує максимальну ефективність діяльності організації при умові правильної реалізації.

Розділ II. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»

2.1. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Зовнішній кадровий потенціал – претенденти на вакантні посади з числа випускників навчальних закладів, безробітних, громадян, які займаються підприємництвом без оформлення документів та які не мають спеціальної освіти, проте здібні до ініціативної діяльності [18]. Зовнішній кадровий потенціал – це потенціал населення держави, який формує рівень професійності, свідомості та компетенцій працівників підприємств. Перш ніж перейти до дослідження кадрового потенціалу підприємства, на думку автора, доцільно оцінити середовище, в якому предмет дослідження формується.

У світі широко застосовується концепція людського розвитку, створена ПРООН (Програмою розвитку Організації об'єднаних націй) (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Складові Індексу людського розвитку

Розроблено автором на основі джерела [28]

Індекс людського розвитку був створений з метою привернення уваги до того, що саме люди та їх можливості є головними критеріями для оцінки розвитку людини. Показник можна також використовувати при виборі національної політики, оскільки дві країни з однаковим показником ВНД на душу населення можуть отримати різні результати людського розвитку.

ІЛР є узагальненим показником середніх досягнень країни у ключових вимірах людського розвитку: довгого та здорового життя, обізнаності й гідного рівня життя. Вимірювання рівня здоров'я оцінюється середньою тривалістю життя при народженні, освітній показник вимірюється середнім рівнем шкільного навчання для дорослих віком від 25 років і більше та очікуваним терміном навчання дітей шкільного віку. Рівень життя вимірюється валовим національним доходом на душу населення. При розрахуванні показника використовується логарифм доходу, щоб відобразити зменшення важливості доходу зі збільшенням ВНД. Бали, отримані при розрахунку трьох індексів ІЛР агрегуються у складений індекс із використанням середнього геометричного [28].

В рейтингу країн за рівнем людського розвитку Україна стабільно займає далеко не лідерські позиції (табл. 2.1). Однак, спостерігаємо її підйом в рейтингу у 2020 році з 88 на 74 місце. Дослідивши результати показників, які формують загальну оцінку, можна сказати, що суттєвого покращення не відбулося. Сусідами України в таблиці ІЛР у 2020 році були такі країни, як Мексика, Перу, Тайланд, Іран тощо.

Таблиця 2.1

Індекс людського розвитку для України

Рік	Країна	Місце/Індекс	Очікувана тривалість життя (роки)	Очікувана тривалість навчання (роки)	Середня тривалість навчання (роки)	ВНД на душу населення
2018	Україна	88/0,751	72,1	15,0	11,3	8,130
	Норвегія	1/0,953	82,3	17,9	12,6	68,012
2019	Україна	88/0,750	72,0	15,1	11,3	7,994
	Норвегія	1/0,954	82,3	18,1	12,6	68,059
2020	Україна	74/0,779	72,1	15,1	11,4	13,216
	Норвегія	1/0,957	82,4	18,1	12,9	66,494

Розроблено автором на основі джерел [29-31]

Сусідня Польща у 2020 році зайняла 35 місце у рейтингу з показником 0,880, Росія – 52 місце з 0,824 балами, а Білорусь – 53 місце з результатом 0,823. Отримані результати свідчать про суттєве відставання України від сусідів в питанні розвитку населення та необхідність здійснення заходів для покращення ситуації.

За даними Світового банку в 2017 році витрати на освіту населення повинні були складати 7% від ВВП, однак їх обсяг був всього 1%, що, відповідно, має негативний вплив на якісні та кількісні показники використання інтелектуального капіталу працівників підприємств [32].

Також в звіті Світового банку було зазначено, що 16% зростання в країнах з ринковою економікою зумовлено фізичним капіталом, 20% - природним капіталом, а 64% - інтелектуальним капіталом [32].

Американська компанія Bloomberg L. P. є провайдером фінансової інформації й одним з двох провідних світових постачальників фінансової інформації для професійних учасників фінансових ринків. Агентство кожного року розраховує глобальний інноваційний індекс для певного переліку країн.

Позиції України у рейтингу інноваційних економік світу з 2015 року по 2020 рік висвітлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Місце України в рейтингу інноваційних економік світу

Інноваційний індекс Bloomberg	Місце України у рейтингу					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загальний ранг	33	41	42	46	53	56
Загальний бал (зі 100 можливих)	-	56.77	50.78	47.28	48.05	48.24
Розробки та дослідження	42	41	44	47	54	57
Виробництво	50	46	47	48	58	57
Продуктивність	-	50	50	50	60	57
Hi-Tech компанії	35	36	34	32	37	35
Освіта	5	5	4	21	28	48
Дослідницький персонал	41	45	44	46	46	49
Патенти	10	28	27	27	35	36

Розроблено автором на основі даних з джерел [33-38]

Bloomberg Innovation Index показує рейтинг країн на основі їх загальної здатності до технологій. До інноваційного індексу входять сім однаково зважених показників, а їх бали об'єднуються в один загальний бал для кожної країни від 0 до 100. Компанія оцінює 200 країн, проте до рейтингу входять топ-50.

При дослідженні використовуються такі показники:

- наукові дослідження та розробки: відношення витрат на дослідження та розробки у відсотках до ВВП;
- виробництво: виробництво доданої вартості на душу населення;
- продуктивність: зростання ВВП на душу населення віком від 15 років за 3 роки;
- високотехнологічні (Hi-Tech) компанії: кількість державних високотехнологічних компаній як частка кількості світових компаній;

- пост-середня освіта: кількість випускників середніх навчальних закладів, які навчаються у вищих навчальних закладах, у відсотках до когорти; відсоток робочої сили з вищою освітою; відсоток щорічних випускників наукової та технічної галузей як відсоток від робочої сили та як відсоток від загальної кількості випускників вищих навчальних закладів;
- науково-дослідний персонал: кількість науковців, які займаються НДДКР на 1 мільйон населення;
- патенти: подання резидентів на корисні патенти на 1 мільйон населення та на 1 мільйон витрачених на НДДКР; корисні патенти, видані у відсотках від загальної кількості у світі.

На жаль, спостерігаємо послаблення позицій України в світовому рейтингу протягом останніх 6 років. У 2019 році наша держава навіть не потрапила до топ-50 країн. За рік (у 2020) вона знизилася ще на 3 позиції, незважаючи на збільшення загального балу на 0,19.

До топ-10 країн рейтингу у 2020 році входять Німеччина, Південна Корея, Сінгапур, Швейцарія, Швеція, Ізраїль, Фінляндія, Данія, Сполучені Штати Америки і Франція. Лідер списку Німеччина набрала 88.21 балів в той час, як в Україні лише 48.24 балів.

Україну випереджають країни Південної Африки, Чилі, Туніс, Саудівська Аравія, Індія й Катар. Ми випередили В'єтнам, Єгипет і Казахстан.

В рамках тематики дослідження нас цікавлять продуктивність праці, витрати на наукові дослідження й розробки. За цими категоріями Україна посіла 57-мі місце. Ефективність вищої освіти, яку розраховують за часткою працівників з дипломами вищих навчальних закладів і кількістю випускників з інженерною та технічною вищою освітою, порівняно з минулим 2019 роком впала майже у двічі, хоча раніше Україна була лідером у рейтингу.

Наступним показником варто розглянути Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index).

The Global Competitiveness Index – це глобальне дослідження країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. Дослідження є найбільш комплексним вимірювачем конкурентоспроможності країн. Результати представлені як рейтинг.

Глобальний індекс конкурентоспроможності формується на основі 12 під-індексів, які визначають національну конкурентоспроможність. Для дослідження взято 6-й індекс – рівень вищої освіти та професійної підготовки, розглянутий в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Позиції України у рейтингу Глобального індексу
конкурентоспроможності**

Категорія	Роки	
	2018	2019
	Місце у рейтингу	Місце у рейтингу
Індекс конкурентоспроможності	83	85
6. Вища освіта та професійна підготовка	46	44
6.01. Середня кількість років навчання у школі	51	51
6.02. Ступінь навчання персоналу	74	65
6.03. Якість професійної підготовки	63	65
6.04. Навички випускників	62	54
6.05. Цифрові навички серед активного населення	55	56
6.06. Простота пошуку кваліфікованих працівників	54	53
6.07. Тривалість шкільного життя	54	54
6.08. Критичне мислення в навчанні	41	31
6.09. Співвідношення учнів та викладачів у початковій школі	32	33

Розроблено автором на основі даних з джерел [39-40]

За даними дослідження (табл. 2.3) рівень конкурентоспроможності України у 2019 році зменшився на 2 позиції, проте в сфері вищої освіти і

професійної підготовки навпаки – покращився на 2 пункти. Однак, не зважаючи на позитивну тенденцію, результати України залишаються на низькому рівні. Якість вищої освіти і професійної підготовки, навички випускників, ступінь навчання персоналу та застосування критичного мислення у навчанні покращились у 2019 році, що може свідчити про позитивну тенденцію покращення розвитку кадрового потенціалу держави.

Одним з явищ, які негативно впливають на кадровий потенціал України є відтік кадрів. Дослідження Федорової Н. Є. свідчить про збільшення трудових мігрантів закордон на 203,6% у 2019 році, порівняно з 2015 роком (рис. 2.2). Аналіз ситуації науковця побудовано на основі даних міжнародної організації «International Organization for Migration (IOM) Mission in Ukraine, відповідно, реальні цифри можуть відрізнятися від офіційної статистики, і кількість мігрантів може бути значно вищою.

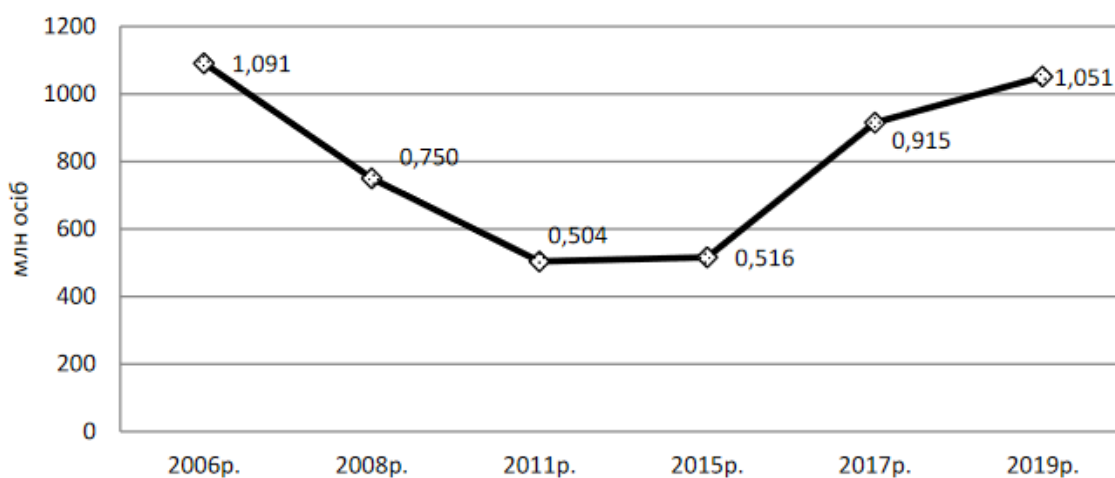


Рис. 2.2 Кількість трудових мігрантів з України

Джерело [41]

Отже, досліджено сучасний стан кадрового потенціалу України за Індексом людського розвитку, рейтингом інноваційних економік світу та Глобальним індексом конкурентоспроможності. Висвітлено проблему відтоку кадрів в інші країни світу.

2.2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»

Страхову компанію «ТАС Life» (СК «ТАС Life») було засновано у 2000 році. СК стала першою вітчизняною компанією зі страхування життя й сьогодні залишається одним із небагатьох українських лідерів у галузі страхування.

Місія компанії «ТАС Life» - надання клієнтам якісного та надійного страхового обслуговування.

Страхова компанія «ТАС Life» належить до фінансово-інвестиційної групи ТАС. Група ТАС була заснована українським бізнесменом Сергієм Тігіпко у 1998 році, який досі основним акціонером Групи.

До пандемії COVID-19 було відкрито 19 офісів Агентської мережі, які активно працювали у Києві, Миколаєві, Харкові, Житомирі, Черкасах, Дніпрі, Вінниці, Одесі та інших містах України.

Оскільки страхова компанія «ТАС Life» входить до складу страхової групи «ТАС», доцільно розглянути історію розвитку групи в цілому. Основні етапи розвитку корпорації зазначено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Історія страхової групи «ТАС»

Рік	Події
1998	<ul style="list-style-type: none"> Заснування групи Створення АКБ «Київ-Приват»
2000	<ul style="list-style-type: none"> Створення ЗАТ ХК «ТЕКО-Дніпрометиз» Створення СК «ТАС» Придбання ЗАТ «Страхова компанія «Приват-Поліс»
2001	<ul style="list-style-type: none"> Придбання ЗАТ «Сосьєте Женераль Україна» й перейменування в ЗАТ «ТАС-Інвестбанк» Перейменування «Київ-Приват» в АКБ «ТАС-Комерцбанк» Перейменування ЗАТ «Страхова компанія «Приват-Поліс»» в ЗАТ Страхова компанія «ТАС»
2004	<ul style="list-style-type: none"> Придбання пакета акцій ВАТ «Дніпровагонмаш» (ДВМ) Придбання ВАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (КВБЗ) Придбання ТОВ «Асфальтобетонний завод АБ «Столичний»» Створення «Клініки сімейної медицини ТАС»

Продовження таблиці 2.4

Рік	Події
2005	<ul style="list-style-type: none"> Входження до складу Групи АКБ «Муніципальний» та перейменування в АБ «ТАС-Бізнесбанк» (сьогодні – «Таскомбанк»)
2007	<ul style="list-style-type: none"> Продаж АКБ «ТАС-Комерцбанк» і «ТАС-Інвестбанк» Міжнародній фінансовій групі «Swedbank»
2008	<ul style="list-style-type: none"> Перейменування АБ «ТАС-Бізнесбанк» в АБ «Бізнес-Стандарт» Придбання мережі аптек «Даша» Створення ТОВ «Raw-агро» Створення ТОВ «Перша Українська Міжнародна Лізингова Компанія» Реалізація ряду девелоперських проєктів
2009	<ul style="list-style-type: none"> Ребрендинг аптечної мережі «Даша» Поява Аптечної мережі «ТАС»
2010	<ul style="list-style-type: none"> Створена агро-енергетична компанія «Салікс Енерджі»
2011	<ul style="list-style-type: none"> Поява в складі Групи аграрного проєкту - «Тагрон» Поява в складі Групи промислово-комерційної фірми «Старк» Перейменування банку «Бізнес Стандарт» у «Таскомбанк»
2012	<ul style="list-style-type: none"> Створення ТОВ «ТАС Лінк»
2013	<ul style="list-style-type: none"> Об'єднання двох аграрних активів «Тагрон» і «РоАгро» в один агрохолдинг «ТАС АГРО»
2016	<ul style="list-style-type: none"> Придбання АТ «Страхова компанія «Ейгон Лайф Україна» та ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»
2017	<ul style="list-style-type: none"> Створення лізингової компанії ТОВ "УЛФ-Фінанс" та придбання бренду ULF Finance. Придбання ПАТ «ВіЕс Банк» (Україна)
2018	<ul style="list-style-type: none"> До складу Групи "ТАС" увійшов найбільший, за версією НБУ, оператор електронних грошей та коаліційної програми лояльності MAXI CARD (ТОВ "Бенефіт Системс") Об'єднання Aegon Life Ukraine з АТ "Страхова компанія" ТАС "під брендом ТАС Life Приєднання ПАТ «ВіЕс Банк» до АТ «Таскомбанк»
2019	<ul style="list-style-type: none"> Група «ТАС» придбала виробника асфальту ПрАТ «Асфальтобетонний завод „Столичний“» Кіпрській компанія T.A.S. Overseas Investments Limited, основним акціонером якої є Сергій Тігіпко, придбала акції Luregio Limited

Розроблено автором на основі джерел [42, 43]

За формою власності Страхова компанія ТАС – це приватне акціонерне товариство, зареєстроване 24.04.2001 року. Місце реєстрації компанії: м. Київ, Святошинський район, просп. Перемоги, 65.

Установі видано ліцензію на право провадження страхової діяльності у формі добровільного страхування життя. Дата початку дії ліцензії: 11.01.2010 року. Строк дії ліцензії – безстроковий [44].

За часи діяльності компанії провадження у справі про банкрутство фінансової установи не порушувалося. Система заходів для запобігання банкрутства і фінансового оздоровлення підприємства не застосовувалася.

Основною діяльністю Страхової компанії ТАС є страхування життя. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії на Добровільне страхування життя [45].

Компанія здійснює страхування життя за такими категоріями [45]:

- Страхування на випадок смерті або дожиття до встановленого полісом віку;
- Страхування на випадок непрацездатності;
- Страхування на випадок смерті внаслідок нещасного випадку;
- Страхування від нещасних випадків.

Результати діяльності Страхової компанії ТАС з кожним роком покращуються, що свідчить про ефективну діяльність компанії та її конкурентоспроможність.

Валові страхові премії – це надходження від страхувальника страховику як плата за страхові послуги. Спостерігається постійний приріст валових премій у компанії ТАС (табл. 2.5). Згідно фінансових результатів, у 2019 році темп приросту зазначених надходжень становив 10,3%

Таблиця 2.5

Страхова діяльність компанії ТАС

	2017	2018	2019
Валові страхові премії, млн. грн.	442,1	502,0	559,7

Розроблено автором на основі джерела [46]

Серед вкладень клієнтів компанії були й залишаються домінуючими вкладення у національній валюті (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Валютна структура валових премій

Роки	Гривня, %	Долар, %	Євро, %
2018	88	10	2
2019	90	7	3

Розроблено автором на основі джерела [46]

За 2019 рік клієнтська база Страхової компанії зростає на 136 140 нових клієнтів. Загальна кількість споживачів страхових послуг становить близько 500 000 осіб.

Страхові виплати компанії своїм клієнтам у 2019 році становили 144 433 164 грн. (табл. 2.7). З початку діяльності СК «ТАС» виплатила 715 447 248 грн.

Таблиця 2.7

Страхові виплати компанії «ТАС»

	2017	2018	2019
Страхові виплати, грн.	108,7	152,2	144,4

Розроблено автором на основі джерела [46]

Основною статтею виплат є дожиття – 86% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура виплат СК «ТАС» у 2019 році

	Дожиття, %	Втрата життя, %	Інвалідність та інші ризики, %	Травматизм, %
Частка	86	9	3	2

Розроблено автором на основі джерела [46]

За 2019 рік активи Страхової компанії «ТАС» зросли на 15,1% (табл. 2.9). Суттєво збільшилися активи компанії у нерухомості в 2019 році.

Таблиця 2.9

Активи компанії «ТАС»

Роки	Загальна сума, млрд. грн.	Депозити, %	Державні облигації (ОВДП), %	Корпоративні облигації, %	Нерухомість та інші активи, %
2018	2,4	64	23	11	2
2019	2,83	50	18	16	16

Розроблено автором на основі джерела [46]

Інвестиційний дохід компанії у 2019 році перевищив на 17,5 % дохід за попередній рік (2019 рік – 322 394 471 грн., 2018 рік – 265 845 079 грн.).

Компанія слідкує за інноваціями на ринку та в сфері надання послуг й прагне відповідати сучасності. Кожного року створюються й впроваджуються нововведення задля оптимізації, покращення робочого процесу, підвищення якості надання послуг та задоволення клієнтів.

У 2018 році Компанія «ТАС» реалізувала ряд нових проектів [47]:

- «Доктор ТАС» - програма медичного страхування кардіо-, нейрохірургічних- та онкозахворювань в Україні та за кордоном;
- Оновлення Кабінету Клієнта на сайті компанії;
- Збільшила кількість партнерів у Клубі Успішних Дітей – програмі розвитку, навчання, лікування та розважання дітей;
- Створила «Міжнародну медичну консультацію» - інтернет-платформу з медичних консультацій;
- Випустила відеоролики для клієнтів і фінансових консультантів;
- Ввела у промислове користування інноваційну платформу для онлайн виписки **TASFinancialAdviser (TAD)**.

У 2019 році компанія не зупинилася на досягнутому та створила такі проекти [47]:

- Медичний сервіс «Likar online» - одну з перших організацій в Україні, яка зареєструвала телемедицину;

- Відеопроєкти: «Експертний канал», «Історії з життя клієнтів (2 сезон)», «Іміджево-інформаційні відео»;
- Сервіс для більш легкого оформлення податкової знижки «Povertay»;
- Сервіс 24/7 для цілодобового повідомлення про страхову подію й допомоги у сплаті страхових внесків.

Конкуренція на ринку страхування життя є досить сильною. 96,7% страхових премій припадає на 10 найбільших страховальників життя у галузі. Станом на кінець 2019 року здійснювали свою діяльність 23 компанії.

У ТОП-10 страховиків життя за преміями у 2019 році компанія ТАС посіла 3-тє місце (рис. 2.3). Її випередили страхові компанії «МЕТЛАЙФ» та «УНІКА ЖИТТЯ».

У рейтингу ТОП-10 страховиків життя за виплатами 2019 року СК «ТАС» також зайняла 3-тю позицію (рис. 2.4). Лідерами у цій категорії стали «МЕТЛАЙФ» і «ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ».

ТОП-10 страховщиків життя по преміям, 2019

№	Страховщик	Премии 2019	Премии 2018	Темп, %
1	МЕТЛАЙФ	1 231 361	951 721	29,38
2	УНИКА ЖИЗНЬ	871 293	668 366	30,36
3	ТАС	559 724	502 033	11,49
4	РЗУ УКРАЇНА СТРАХОВАНІЕ ЖИЗНИ	523 828	413 046	26,82
5	АСКА-ЖИЗНЬ	383 787	500 897	-23,38
6	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХОВАНІЕ ЖИЗНИ	379 079	340 315	11,39
7	ARX LIFE	176 228	93 331	88,82
8	КНЯЖА ЛАЙФ VIG	73 476	68 835	6,74
9	ГРИНВУД ЛАЙФ ИНШУРАНС	67 440	29 960	125,10
10	КД-ЖИЗНЬ	45 467	37 236	22,10

Рис. 2.3 Рейтинг компаній страхування життя за преміями на ринку України

Джерело [48]

ТОП-10 страховщиків життя по виплатам, 2019

№	Страховщик	Виплати, тыс. грн.	Выкупная сумма, тыс. грн.
1	МЕТЛАЙФ	167 334	70 772
2	ГРАВЕ УКРАИНА СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	162 998	н/д
3	ТАС	144 433	32 773
4	РЗУ УКРАИНА СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	44 062	9 001
5	УНИКА ЖИЗНЬ	24 222	8 435
6	ARX LIFE	17 231	18
7	КД-ЖИЗНЬ	12 325	1 528
8	ИНГО УКРАИНА ЖИЗНЬ	11 500	0
9	КНЯЖА ЛАЙФ VIG	10 168	7 395
10	АСКА-ЖИЗНЬ	6 134	46

Рис. 2.4 Рейтинг компаній страхування життя за виплатами на ринку України

Джерело [48]

Таблиця 2.10

Результати попереднього аналізу фінансового стану підприємства

Показники	Період		
	2018	2019	2020
1. Неплатежі	100 241	111 949	140 748
2. Коефіцієнт незалежності	0,09	0,07	0,1
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	1,13	0,80
4. Коефіцієнт ділової активності	0,2	0,13	0,21
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	0,017	0,007	0,013
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,17	0,12	0,15
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	19,3	19,7	18,3
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,94	1,17	0,75

Складено автором на основі джерела [52]

Отже, з попереднього аналізу фінансового стану СК «ТАС Life» можна зробити такі висновки:

- Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення фінансових зобов'язань компанії на 40 507 тис. грн. з 2018 по 2020 роки. Це можуть бути: прострочення позик, внесків до бюджету,

затримка оплати рахунків постачальників, погашення зобов'язань банку або іншим кредиторам.

- Значення коефіцієнта незалежності набагато нижче норми 0,5, що свідчить про залежність СК від позикових джерел. Варто зауважити покращення коефіцієнта на 0,03 пункти в 2020 році, що може вказувати на покращення стану в майбутніх періодах.
- Значення коефіцієнта фінансової стійкості перевищує норму, що свідчить про стійке фінансове положення підприємства.
- У 2020 році всі активи компанії зробили 0,21 оборот, а у 2019 році – 0,13 оборота. Результати дослідження свідчать про низьку оборотність активів СК «ТАС Life».
- У 2018 році 1,7 коп. чистого прибутку припало на 1 грн. середньорічної вартості майна, у 2019 році – 0,7 коп., у 2020 – 1,3 коп. Можна зробити висновок про низьку рентабельність компанії, високу збитковість її активів та неефективність використання майна.
- У 2018 році на 1 грн. середньорічної вартості власного капіталу припало 17 коп. чистого прибутку, у 2019 році – 12 коп. чистого прибутку, у 2020 році – 15 коп. чистого прибутку.
- У 2018 році оборотними активами можна було покрити поточні зобов'язання 19,3 рази, у 2019 році – 19,7 разів, у 2020 році – 18,3 рази. Оборотність активів СК «ТАС Life» висока, проте спостерігаємо її зниження на 1,4 оборот в період з 2019 по 2020 роки.
- За рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань компанією у 2018 році було покрито 94% оборотних активів, у 2019 році – 117%, у 2020 році – 75% оборотних активів. Отримані результати свідчать про те, що СК здатна повністю покрити оборотні активи за допомогою власного капіталу та довгострокових зобов'язань, щоправда, у 2020 році її здатність погіршилась.

Інтерпретація результатів аналізу фінансового стану підприємства свідчить про залежність СК «ТАС Life» від позикових джерел, низьку оборотність активів та низьку рентабельність компанії. Однак, положення об'єкта є стійким та наявна висока оборотність активів.

Після дослідження діяльності СК «ТАС Life» розглянемо SWOT-аналіз компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз Страхової компанії «TAS Life»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Репутація та імідж компанії – Значна частка ринку – Велика кількість представництв та філій по території всієї країни – Кваліфікований персонал – Втілення інновацій у робочий процес – Широкий спектр надання страхових послуг – Високий рівень репутації, обумовлений страховими виплатами у минулому – Наявність як малих клієнтів, так і великих 	<ul style="list-style-type: none"> – Велика конкуренція у галузі – Недостатня обізнаність населення про страхування – Недостатня популярність страхових послуг – Насичення ринку страхових послуг – Залежність від позикових джерел
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Інформування споживачів про переваги страхових полісів – Завоювання довіри нових клієнтів – Розширення ряду послуг – Поглинання менших компаній – Спрощення бюрократичних процесів задля комфорту клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив фінансово-економічної кризи на компанію – Збільшення рівня конкуренції у галузі – Зниження доходів населення – Інфляція – Зміни чинного законодавства стосовно діяльності страхових компаній

Створено автором

Після визначення сильних та слабких сторін компанії, а також вивчення можливостей та загроз, побудуємо матрицю McKinsey, різновид портфельної матриці, заснований на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Для створення зазначеної матриці формуються показники за факторами: привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії, далі для кожного показника в межах фактору визначаються коефіцієнти вагомості і ранги. Ранги множаться на коефіцієнти вагомості, потім отримані результати підсумовуються в межах кожного фактору.

Далі будується поле матриці, де горизонтальна вісь – фактор конкурентоспроможності, а вертикальна – фактор привабливості ринку. Поле

матриці поділяється на 9 квадрантів, на одному з квадратів розташовуємо точку, координати якої визначаються узагальненою оцінкою за факторами. На основі займаного квадранту визначаємо маркетингову стратегію для підприємства.

Для розрахунку координат точки використовуємо оцінку внутрішніх (X) та зовнішніх (Y) параметрів компанії. Оцінки виставлені за шкалою від 1 до 5 (табл. 2.12, табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Оцінка внутрішніх параметрів СК «ТАС»

Параметри	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1. Відносна доля ринку	3	0,25	0,75
2. Ріст долі ринку	5	0,3	1,5
3. Охват мережі дистрибуції	4	0,15	0,6
4. Технологічні переваги	5	0,2	1
5. Кваліфікація персоналу	5	0,1	0,5
Загальна оцінка	4,35		

Складено автором

Таблиця 2.13

Оцінка зовнішніх параметрів СК «ТАС»

Параметри	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1. Норма прибутку галузі	3	0,15	0,45
2. Темп росту ринку	3	0,2	0,6
3. Об'єм продажів	5	0,25	1,25
4. Динаміка цін	5	0,3	1,5
5. Зміна кількості конкурентів	5	0,1	0,5
Загальна оцінка	4,3		

На основі отриманих результатів будуємо матрицю (рис. 2.5).

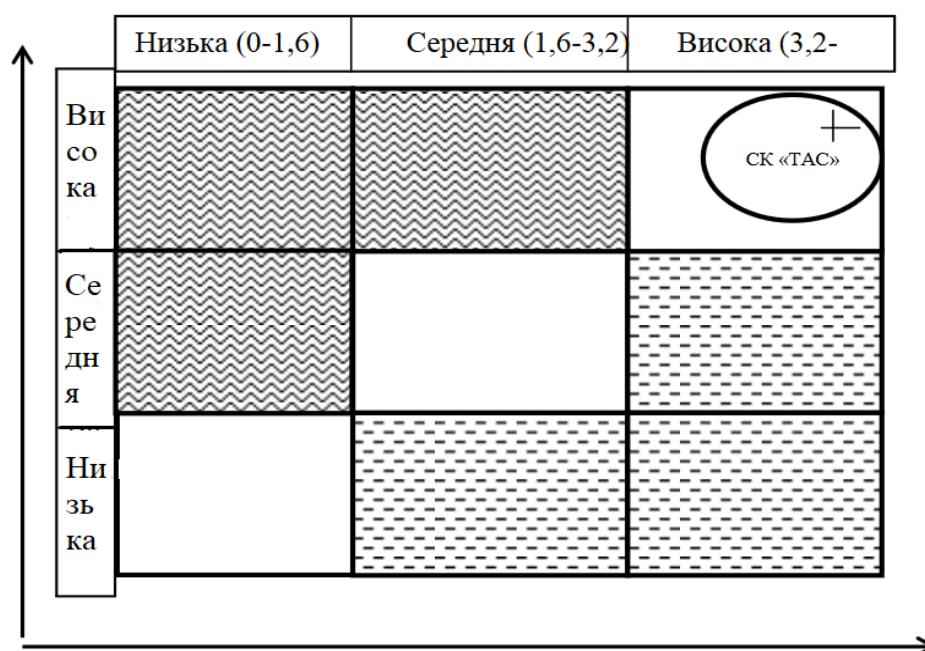


Рис. 2.5 Матриця McKinsey

За даними матриці можемо зробити висновок, що СК «ТАС Life» займає високі позиції з точки зору привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії. Автором запропоновано СК «ТАС Life» стратегію глибокого проникнення на ринок, реалізувати яку слід за такими напрямками:

1. Залучення нових клієнтів, які на даний момент користуються послугами конкурентів.
2. Зростання рівня збуту для вже наявних споживачів: збільшення обсягів використання послуг клієнтами та збільшення частоти використання послуг споживачами.

Завдання товарної політики Страхової компанії «ТАС Life» полягає у створенні іміджу високоякісних та доступних страхових послуг і постійне нарощування обсягу реалізації цих послуг.

Отже, здійснено аналіз господарської діяльності Страхової компанії «ТАС Life», досліджено показники фінансової діяльності організації, конкурентів компанії та її місце на ринку страхових послуг. Описано сильні та слабкі сторони, можливості й загрози у SWOT-аналізі підприємства. Надано рекомендації щодо подолання загроз та виправлення слабких сторін об'єкта. Побудовано матрицю

McKinsey, різновид портфельної матриці, заснований на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У СК «ТАС LIFE»

Організаційна структура страхової компанії «ТАС» складається з 14 відділів, управлінь та департаментів (див. рис. 2.6). Загальна кількість працівників налічує 124 особи, з яких 101 жінка й 23 чоловіків. Середній вік працівників становить 35 років. Вік наймолодшого члена команди – 20 років, а найстаршого – 73 роки.

Наглядова рада компанії складається з 5 членів. Головою Наглядової ради є Тігіпко Сергій Леонідович. До складу ради входять:

1. Білоног Олексій Вікторович
2. Дацун Сергій Васильович
3. Ястремська Наталія Євгенівна
4. Зінкевич Вікторія Віталіївна

Виконавчим органом фінансової установи є Правління. До складу Правління входять: голова Правління – Власенко Андрій Леонідович та його заступники: Борисенко Ростислав Юрійович і Панфілова Ганна Владиславівна.

Компанія зазначає: «наша команда – професіонали з багаторічним досвідом роботи у сфері страхування та креативними підходами до вирішення будь-яких завдань» [50].

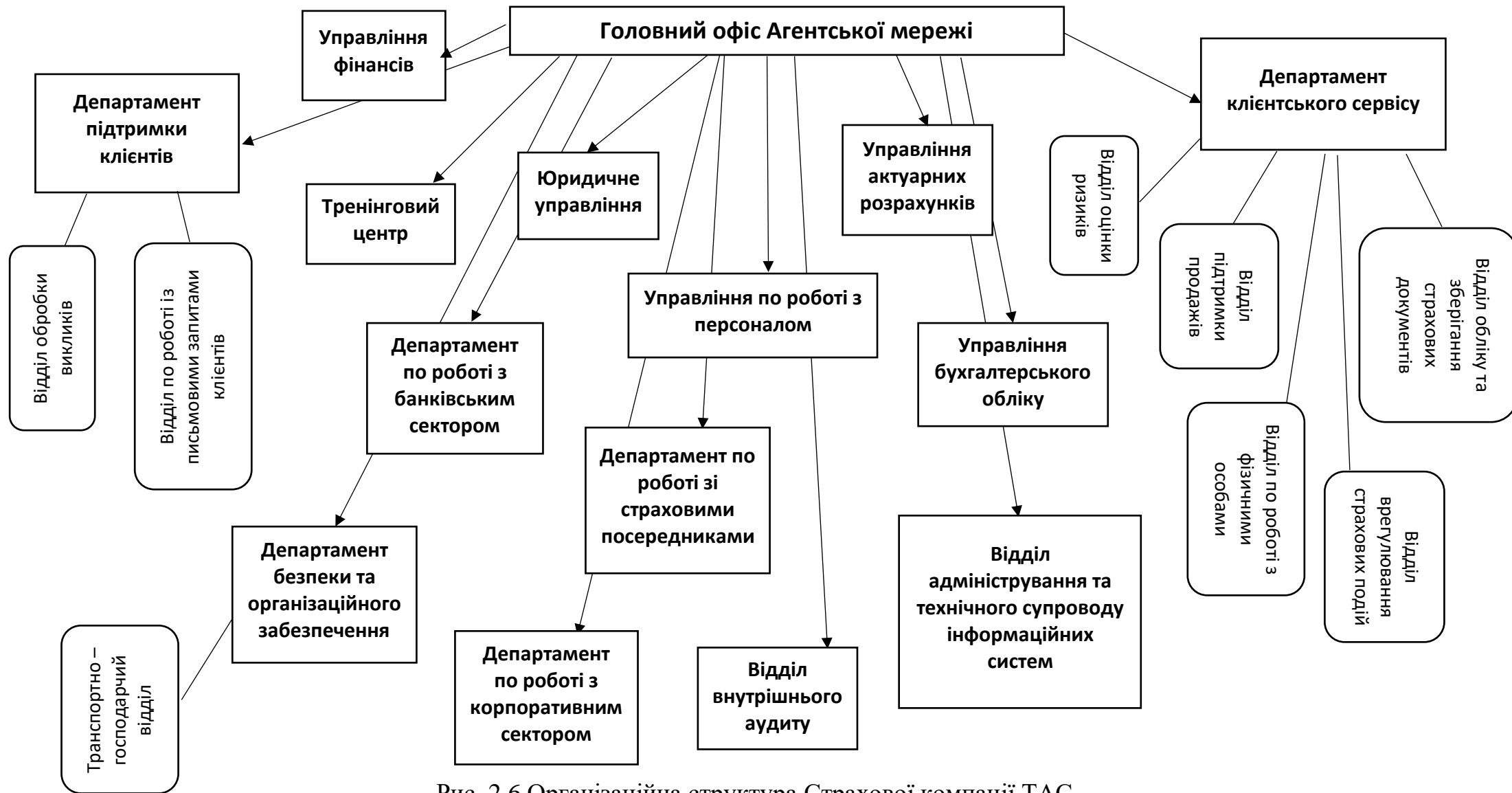


Рис. 2.6 Організаційна структура Страхової компанії ТАС

Розроблено автором на основі джерела [50]

Департамент клієнтського сервісу налічує 27 співробітників та є одним з найбільших департаментів компанії ТАС. Його завданням є випуск страхових полісів, врегулювання страхових подій, оцінка ризиків, взаємодія з фінансовими консультантами стосовно їх винагороди тощо.

Департамент складається з 5 відділів:

- відділ по роботі з фізичними особами;
- відділ по оцінці ризиків;
- відділ по врегулюванню страхових подій;
- відділ підтримки продажів;
- відділ обліку та зберігання страхової документації.

Керівник департаменту – Роман Бабич. Стаж роботи у компанії – 9 років.

Відділ обліку та зберігання страхової документації займається перевіркою документів після заповнення заяви на страхування та формування пакету документів. Після ретельної перевірки документи скануються й потрапляють на етап оцінки ризиків. Оригінали документів переходять у архів. Компанія створює на кожного клієнта окрему папку з його персональною інформацією. Вказана папка зберігається в архіві протягом всієї дії Договору.

У відділі Оцінки страхових ризиків документи перевіряються на відповідність медичним критеріям, здійснюється оцінка страхових ризиків для кожного окремого клієнта й підбираються актуальні саме для нього умови страхування. Відділ відповідає за випуск полісу страхування на стандартних умовах або змінених відповідно до вимог та побажань конкретного клієнта.

Відділ по роботі з фізичними особами здійснює випуск страхового полісу та вводить його у базу даних. Також відбувається формування пакету документів на відправку клієнтові.

У відділі Врегулювання страхових випадків здійснюється розгляд страхового випадку, якщо такий настав протягом дії договору, складаються акти на виплати й проходить розслідування страхової події.

Відділ Підтримки продажів займається вирішенням поточних питань, які виникають стосовно наповнення пакету документів, нарахування комісійної вигоди, погодження питань які виникають з фінансовими консультантами.

Департамент підтримки клієнтів складається з 18 працівників та є другим за величиною департаментом в компанії. Він складається з 2 відділів.

Працівники департаменту займаються вирішенням будь-яких питань клієнтів, що зателефонували на гарячу лінію компанії. Щодня співробітники департаменту консультують клієнтів по їх страховому полісу, інформують про додаткові можливості, нагадують про термін та суму оплати тощо.

Керівник департаменту – Наталія Шаповалова. Вона працює у компанії понад 12 років.

Відділ обробки викликів консультує й інформує клієнтів по телефону.

Письмові запити обробляються Відділом по роботі із письмовими запитами.

Підрозділ **Управління фінансів** складається з чотирьох працівників. Очолює його Анастасія Мальцева.

Основні завдання підрозділу [50]:

- Ефективне управління активами з метою отримання додаткового доходу клієнта;
- Контроль та економія витрат СК «ТАС»;
- Контроль за дотриманням нормативів, встановлених законодавством щодо страхових компаній;
- Підготовка Управлінської звітності СК «ТАС» в цілому для своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень;
- Аналіз діяльності Компанії та конкурентів на ринку страхування;
- Оцінка ефективності проектів, які впроваджуються у Компанії;
- Ризик-менеджмент;
- Бюджетування та контроль використання коштів бюджету.

Управління бухгалтерського обліку відповідає за нарахування заробітної платні персоналу, забезпечує ведення обліку доходів та витрат компанії, основних коштів, консультує щодо нарахування відпускних, забезпечує документообіг в компанії під час розрахунків з партнерами тощо.

Керівник Управління – Богдана Парака.

Головний бухгалтер Компанії – Ольга Бабійчук.

Управління бухгалтерського обліку складається з 6 працівників.

Управління актуарних розрахунків відповідає за підготовку та обчислення страхових тарифів.

Воно є надзвичайно важливим для страхової компанії, оскільки **актуарні розрахунки** — це система математичних і статистичних закономірностей, яка регламентує взаємовідносини між страховиком та страхувальником. Під час актуарних розрахунків визначають витрати, необхідні на страхування певного об'єкта, та собівартість і вартість послуги, яку надає страховик страхувальникові. За допомогою актуарних розрахунків визначають частку участі кожного страхувальника у створенні страхового фонду, тобто визначають розміри тарифних ставок.

Актуарна калькуляція допомагає визначати страхові платежі до договору страхування. Основними задачами актуарних розрахунків є:

- дослідження та групування ризиків у межах страхової сукупності, тобто дотримання вимоги наукової класифікації ризиків з метою створення гомогенної підсукупності в межах загальної страхової сукупності;
- обчислення математичної ймовірності настання страхового випадку, визначення частоти та ступеня тяжкості наслідків нанесення збитку як в окремих ризикових групах, так і в цілому по страховій сукупності;
- математичне обґрунтування необхідних витрат на ведення справи страховиком та прогнозування тенденцій їхнього розвитку;
- математичне обґрунтування необхідних резервних фондів страховика, пропозиція конкретних методів і джерел їхнього формування [51].

Управління очолює Микола Слободян. Склад Управління налічує чотирьох працівників.

Юридичне Управління надзвичайно важливе для будь-якої компанії, зокрема й страхової компанії ТАС.

Начальник Управління – Іван Олексюк. Він працює у СК «ТАС» понад 12 років. У його підпорядкуванні знаходяться ще 2 спеціалісти.

Юристи компанії володіють знаннями у сферах Цивільного, Кримінального, Адміністративного, Господарського, Міжнародного й Трудового права.

Управління по роботі з персоналом відповідає за пошук та підбір персоналу для компанії.

Управління складається всього з двох працівників. Очолює його Юлія Трохименко.

Відділ внутрішнього аудиту здійснює внутрішню перевірку діяльності СК «ТАС» на відповідність до Положень, наказів, розпоряджень, посадових інструкцій, Правил страхування до чинного законодавства України [51].

Очолює Відділ Юрій Подеряко.

Департамент по роботі із банківським сектором очолює Ірина Щербакова.

Основними партнерами Страхової компанії «ТАС» є «ТАСКОМБАНК», «Ідеа Банк», «Universal bank» та компанія «Кредит-Маркет» [42].

Департамент по роботі з корпоративним сектором знаходиться під керівництвом Владислава Махлая. В його підпорядкуванні значиться один працівник.

Департамент по роботі зі страховими посередниками складається з трьох працівників. Керівником є Олена Красильщикова.

Основними партнерами Компанії «ТАС» у сфері страхування життя є компанії: «ACCICTAC КОНСАЛТИНГ», «ТАС-ФІНАНС КОНСАЛТИНГ», «EU LIFE», «SALVE FINANCE» та інші [42].

Департамент безпеки та організаційного забезпечення займається розслідуванням страхових випадків, консультацією працівників компанії стосовно можливих незаконних дій зі сторони тих, хто надає неправдиву інформацію стосовно страхового випадку.

Також працівники департаменту виконують такі організаційні процеси, як пошук приміщення для нового офісу, організація ремонтних робіт у нових приміщеннях, забезпечення офісів необхідним обладнанням та технікою тощо.

Очолює Департамент Ігор Горобець. Допмагають йому двоє працівників.

До складу Департаменту входить Транспортно-господарчий відділ, який відповідає за організацію доставок, пов'язану з транспортними засобами компанії (проходження технічного огляду транспортних засобів, звітів, маршрутних листів тощо). Ще однією функцією відділу є забезпечення чистоти у приміщеннях компанії.

Відділ очолюють три спеціалісти. Керівник – Володимир Маркасян.

Відділ адміністрування та технічного супроводу інформаційних систем опікується всіма комп'ютерами компанії.

В ньому працюють два фахівці.

Тренінговий центр відповідає за навчання нових членів колективу.

Керує центром Ганна Шульга. Допмагають їй два бізнес-тренери.

Головний офіс Агентської мережі складається з двох Директорів з розвитку агентської мережі та Управління з розвитку агентської мережі. Він курує всі офіси, пов'язані з роботою з клієнтами. Головний офіс інформує продавців за потреби, перевіряє документи, надає відповіді на питання, розраховує програми, допомагає вирішувати проблеми при роботі з клієнтами, організовує різні заходи тощо.

Регіональні продажі страхових продуктів здійснюють агенти, чисельність яких у 2020 році склала 24 особи.

За економічними показниками діяльності (табл. 2.14), СК «ТАС Life» розвивається динамічно. У 2020 році фонд оплати праці збільшився на 23,6%,

обсяг продажів на 1 працівника зріс на 10,4%, а загальний обсяг продажів збільшився на 8,67%. Чисельність персоналу зменшилась на 7,7%.

Таблиця 2.14

Основні економічні показники діяльності СК «ТАС Life»

Показник	2018	2019	Абс. відх.	Темп росту, %	2020	Абс. відх.	Темп росту, %
Загальний обсяг продажів, млн. грн	592 866	620 497	27 631	4,6	674 285	53 788	8,67
Обсяг продажів на 1 працюючого, тис. грн.	4 668,2	4 924,57	256,37	5,5	5 437,78	513,21	10,4
Середньоблік. чис. чол. штатного персоналу	100	100	0	0	100	0	0
Середньоблік. чис. чол. нештатного персоналу (агенти)	27	26	-1	-3,7	24	-2	-7,69
Фонд оплати праці, тис. грн.	18 688	31 679	12 991	69,52	39 151	7 472	23,59

Створено автором

Навчання працівників здійснюється на загальних засадах. Для агентів проводиться 2-3 ввідні заняття, після чого вони самостійно вивчають аспекти страхування й виконують посадові обов'язки. Що погано впливає на роботу агента, за статистикою компанії такий агент намагається працювати від 3 до 6 місяців і не отримавши результату (достойної платні, поваги, тощо) звільняється [50]. Штатних працівників обирають серед агентів, але ситуація не краща, навчання новачків приділяється мало уваги. Це зумовлює необхідність створення системи, яка слідувала б за влаштуванням на роботу працівника, його навчанням, атестацією, постійним підвищенням кваліфікації тощо.

Сучасна ситуація з пандемією COVID-19 створила нові виклики для українських підприємств. Це стосується і СК «ТАС Life». Переведення агентів у

режим онлайн-роботи з дому потребує спеціального навчання, забезпечення працівників матеріально-технічною базою та мотивації.

Персонал компанії, який є головним у даній роботі, звільняється у зв'язку з недостатньою мотивацією, неувагою керівництва до проблем працівників стосовно потреби в постійному навчанні, повноцінному відпочинку, недостатньої поінформованості співробітників. Персонал потребує менеджерів з навчання, консультацій з провідними спеціалістами по окремим видам страхування.

При управлінні персоналом в компанії застосовуються наступні методи:

1. Адміністративно-організаційні методи управління:

- Регулювання взаємозв'язків працівників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
- Застосування владної мотивації (видання наказів, розпоряджень, вказівок) при керуванні поточною діяльністю компанії.

2. Економічні методи управління:

- Матеріальне стимулювання праці – бонуси за результатами праці.

3. Соціально-психологічні методи управління:

- Сприяння розвитку у персоналу відчуття приналежності до компанії за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, забезпечення працівників фірмовими елементами канцелярії (ручки, блокноти, папки тощо).
- Стимулювання праці персоналу за допомогою надання соціального захисту, організації корпоративних свят для працівників та їх сімей.

Основний акцент на стимулюванні ефективної роботи персоналу в компанії зроблений на матеріальні методи заохочення. Заробіток кожного

окремого працівника залежить від його трудового внеску, якості праці та результатів виробничо-господарської діяльності організації.

Заробітна плата працівників складається з посадового окладу, доплат та бонусів.

Посадові оклади керівникам, спеціалістам встановлюються директором організації на основі штатного розкладу і затверджених меж окладів відповідно до посади і кваліфікації працівника.

При оплаті праці агентів (нештатних працівників) застосовується: комісійна оплата праці за фактично виконану роботу. Фонд оплати праці компанії складається з: основну заробітної плати (посадових окладів), додаткової заробітної плати (індивідуальних премій за особисті заслуги; щомісячних персональних надбавок; квартальних бонусів; річних бонусів), заохочувальних та компенсуючих виплат (матеріальна допомога; заохочення; пакет соціальних гарантій та компенсацій організації).

Розміри бонусів встановлюються зборами правління компанії в залежності від конкретних умов (ступеня ваги робіт і впливу несприятливих факторів, обсягу роботи, її важливості для організації, рівня професіоналізму працівника й ін.)

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і є заохоченням за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності і завзятості у праці. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів по продажах страхових продуктів. Основною умовою нарахування бонусів працівнику є бездоганне виконання трудових обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями і технічними правилами, виконання планів встановлених правлінням компанії.

Агентів не можна назвати найважливішими представниками кадрового потенціалу в компанії, проте вони відіграють важливу роль у діяльності організації, оскільки працюють з клієнтом та мають безпосередній вплив на його залучення й продаж послуг.

Заробітна плата агентів 1 та 2 категорії складається з комісійної винагороди (залежить від категорії агента) та надбавки (залежить від категорії у відсотках від комісійної винагороди за продаж програми страхування).

Комісійна винагорода розраховується за формулою:

$$K=B+I, (2.1)$$

де В – базовий тариф комісійної винагороди,

I – індекс (для агентів та субагентів I=0, для агентів 2 категорії I=0,5%, для агентів 1 категорії I=2,5%).

Базові тарифи та індекси затверджуються правлінням компанії.

Надбавка нараховується за результатами ефективності роботи за місяць. Агент 2 категорії отримує надбавку в розмірі 15% від суми отриманої комісійної винагороди, агент 1 категорії отримує надбавку 25% від суми комісійної винагороди.

Потреба в агентах завжди, тому підбір і навчання персоналу є важливою складовою управління кадровим потенціалом компанії.

Система відбору в СК «ТАС Life» включає наступні етапи:

1. співбесіда по телефону;
2. очна співбесіда;
3. анкетування;
4. коротке психологічне тестування;
5. інтерв'ю.

Протягом кожного з етапів відбору відсіюються кандидати, які не відповідають необхідним характеристикам компанії й посади, а також, не володіють необхідним досвідом та знаннями у сфері продажів.

Систему відбору персоналу в компанії можна зобразити наступним чином в таблиці 2.14:

Таблиця 2.14

Система відбору персоналу на посаду агента в СК «ТАС Life»

Етап	Процес
1.	Виникнення потреби у персоналі. Визначення необхідної кількості працівників та їх характеристик.
2.	Розміщення оголошення про наявність вакансій
3.	Аналіз отриманих резюме кандидатів
4.	Співбесіда по телефону. Збір первісної інформації про особу.
5.	Проведення очної співбесіди з кандидатом, оцінка його зовнішнього вигляду та поглиблення знань про нього.
6.	Заповнення анкети кандидатом. Збір анкетних даних.
7.	Психологічне тестування кандидата. Вибір найоптимальніших кандидатів для роботи страховим агентом.
8.	Проведення інтерв'ю. Глибоке вивчення особистості кандидата.
9.	Аналіз отриманих результатів з попереднього етапу та прийняття рішення про працевлаштування задовільних осіб

Розроблено автором на основі джерел [45, 47, 50]

Навчання нових працівників проводиться в тренінговому центрі компанії. Після цього до кожного новобранця закріплюється наставник, який допомагає особі адаптуватися в колективі, консультує стосовно виконання роботи та дотримання правил організації.

Отже, досліджено систему управління кадровим потенціалом у Страховій компанії «ТАС Life», організаційну структуру, систему відбору персоналу, систему навчання працівників та методи матеріальної й нематеріальної мотивації.

Висновки до розділу 2

Досліджено сучасний стан кадрового потенціалу України за Індексом людського розвитку, рейтингом інноваційних економік світу та Глобальним індексом конкурентоспроможності. Висвітлено проблему відтоку кадрів в інші країни світу.

Здійснено аналіз господарської діяльності Страхової компанії «ТАС Life», досліджено показники фінансової діяльності організації, конкурентів компанії та її місце на ринку страхових послуг. Описано сильні та слабкі сторони, можливості й загрози у SWOT-аналізі підприємства. Надано рекомендації щодо подолання загроз та виправлення слабких сторін об'єкта. Побудовано матрицю McKinsey, різновид портфельної матриці, заснований на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

При аналізі фінансового стану підприємства виявлено залежність об'єкта від позикових джерел, низьку оборотність активів, низьку рентабельність, високу оборотність активів та стійке фінансове положення організації.

Організаційна структура страхової компанії «ТАС» складається з 14 відділів, управлінь та департаментів (див. рис. 2.6). Загальна кількість працівників налічує 124 особи, з яких 101 жінка й 23 чоловіків. Середній вік працівників становить 35 років. Вік наймолодшого члена команди – 20 років, а найстаршого – 73 роки.

Досліджено систему управління кадровим потенціалом у Страховій компанії «ТАС Life», організаційну структуру, систему відбору персоналу, систему навчання працівників та методи матеріальної й нематеріальної мотивації.

РОЗДІЛ III. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СК «ТАС LIFE»

3.1. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»

Аналіз діяльності СК «ТАС Life» показав, що компанія займає провідне місце серед компаній у сфері страхування життя. Клієнтообіг в організації великий, тому кадровий потенціал займає важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності об'єкта.

При управлінні кадровим потенціалом в компанії застосовуються економічні, адміністративно-організаторські та соціально психологічні методи. Найбільше уваги приділяється матеріальній складовій стимулювання працівників. Тому перш за все, доцільно вдосконалити систему соціально-психологічно управління.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень в межах певної структурної одиниці є одним з етапів покращення мотивації кадрів. Це може бути делегування певних обов'язків з якими кандидат потенційно впорається. Вказана методика посилить у працівника відчуття гідності, віру у власні сили та бажання довести чого варті його здібності.

Обов'язковим є вдосконалення корпоративної культури компанії шляхом застосування принципів відкритого керівництва, демократичного стилю керівництва та вільного взаємозв'язку працівників нижчої ланки з представниками вищої.

Для мотивації персоналу, поінформованості про те, що відбувається в компанії, обміну новинами, настановами тощо раз в певний період, наприклад, щотижня або варто запровадити збори, на яких будуть підбиватися підсумки ефективності діяльності підрозділу за період, що розглядається. Це допоможе кожному співробітникові відчувати себе частиною команди, бути обізнаним щодо будь-яких подій на підприємстві та відчувати відповідальність за власні досягнення.

В компанії можна створити куточок для відпочинку працівників, проведення обідньої перерви тощо. Подібний досвід успішно застосовується в офісі компанії Microsoft у Данії. Зона відпочинку в компанії складається з декількох просторих приміщень в яких кожен з працівників може провести дозвілля за власним бажанням. Наприклад, для любителів активного відпочинку є зона для занять спортом з набором необхідного обладнання та спорядження, для тих, хто надає перевагу комп'ютерним іграм та симуляціям є окрема кімната з телевізорами та ігровими приставками, є простір зі зручними диванами й кріслами для спілкування зі співробітниками, охочі можуть вийти на подвір'я, де створено газони з травою й озеро. Також в цій зоні розташовано їдальню з безкоштовними напоями на будь-який смак. Холодильниками та шафками для їжі, яку працівники взяли з собою для обіду. Така турбота про персонал формує лояльність до компанії у кадрів, що позитивно впливає на їх продуктивність.

Забезпечення соціальних гарантій, пільг для працівників формуватиме в працівників бажання залишитися в компанії, просуватися по кар'єрним сходах та покращувати власні компетенції в сфері здійснення трудової діяльності.

Запровадження корпоративних подій та святкувань є наступним елементом нематеріальної мотивації, який на мою думку, варто взяти до уваги. Створення турніру, конкурсу або фестивалю на постійній основі сприятиме покращенню психологічного клімату в компанії, покращенні прихильності до компанії та обміну досвідом між працівниками. Наприклад, це може бути спортивний турнір з одного або декількох видів спорту. В контексті сучасної агітації до ведення здорового образу життя, боротьби з ожирінням та проблемами з психологічним здоров'ям (тривоги, депресії, відсутність зацікавлення у житті тощо) спорт буде чудовим елементом який покращить не лише вмотивованість працівника, а й матиме позитивний вплив на його робото спроможність.

Наприклад, варто провести дослідження переваг бігу та його здатність впливати на всі ресурси людини на прикладі досвіду Андрія Остапчука,

співзасновника найбільшого в Європі клубу для молодих підприємців Young Business Club.

Окрім очевидного впливу на силу тіла й зовнішній вигляд, біг – це медитація. Працюючій людині потрібен час, коли можна відволіктися від буденності, знайти ідею або рішення, яке навряд чи прийде у кабінеті офісу. Андрій стверджував: «Найкращі ідеї приходять мені до голови під час тренувань». Остапчук увійшов до Книги рекордів України як перша людина в країні, яка бігала тисячу днів поспіль, щоденно фіксуючи процес у спеціальному додатку.

Також, біг дисциплінує. Кому хочеться о 6 ранку вилазити з-під теплої ковдри задля пробіжки при низькій температурі або під дощем? Нікому. Але переборювання власної лінії загартовує характер. Кому, як не лідерові потрібно бути дисциплінованим?! Вже відомий нам бігун-бізнесмен зауважив, що переносить на бізнес звичку продовжувати рух, попри все. Він впевнений, що: «Люди, які досягли успіху у спорті, частіше досягають його й у бізнесі».

Ще однією причиною тренувань з бігу є зменшення впливу стресу на організм. Безумовно, керування певним проектом, відділом або цілою компанією досить сильно вдаряє по нервовій системі. Відповідальність, страх поразки, переживання через невдачу або протермінування дедлайну негативно впливають як на загальне самопочуття, так і на ефективність лідера. Пробіжки стимулюють роботу мозку, допомагають у профілактиці та лікуванні депресії, також вони стимулюють виділення ендорфіну, дофаміну, серотоніну, ендоканабіноїдів, які викликають відчуття ейфорії, щастя й покращують мотивацію.

Отже, біг – це чудовий вид спорту, який має вагомий позитивний вплив не лише на фізичні ресурси людини, але й на емоційні, ментальні та духовні.

Важливим елементом системи управління кадровим потенціалом підприємства є система розвитку працівників. Обов'язковим цей етап для представників всіх ланок. Інтелектуальний потенціал та здатність до самовдосконалення мають безпосередній вплив на ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність компанії.

В галузі постійно з'являються нові підходи, методики й засоби для покращення рівня обслуговування клієнтів. Успішному агенту необхідно володіти ними задля максимізації своєї діяльності в компанії. В інтересах компанії проведення або відправлення працівників на форуми, конгреси, семінари, тренінги та лекції задля підвищення їх компетенцій. Працівник, який відчуває, що підприємство зацікавлене в ньому та дбає про його розвиток, працюватиме ефективніше.

2020 рік повністю змінив спосіб ведення бізнесу. Запроваджені вимоги щодо переходу повного або часткового штату у дистанційний режим роботи викликали необхідність у пристосуванні працівників до праці в нових умовах. В компетенції компанії забезпечити кадра необхідним устаткуванням, доступом до мережі Інтернет та розумінням алгоритму роботи в нових умовах.

Надзвичайно важливим стає питання ментального здоров'я людей в умовах сьогодення. Для підтримки позитивного настрою підприємство може залучити спеціалістів психологічного напрямку. Це можуть бути індивідуальні або колективні сесії, на яких співробітники будуть ділитися досвідом адаптації до нових умов, підтримувати одне одного та отримувати допомогу спеціаліста за необхідності.

В рамках карантинних обмежень запропоновані мною вище зібрання для обговорення поточних та планових результатів доцільно перевести в онлайн-режим.

Повертаючись до матеріальних способів мотивації, моєю рекомендацією буде введення фіксованої премії для працівників, що нещодавно долучилися до колективу. Акцентування на необхідності певного рівня виробітку часто демотивує нових працівників, оскільки вони ще не володіють достатнім досвідом та навичкам для продажу страхових пакетів на рівні з тими, хто працює в компанії певний час. Негативним наслідком є не лише демотивація персоналу, а й втрата віри у власні можливості, розчарування у сфері роботи, компанії та посаді. Такий наслідок провокує плинність кадрів, а плинність кадрів несе за собою певні часові та матеріальні втрати. Для підприємства набагато вигідніше

навчити та ввести в робочий режим групу працівників один раз, а не робити це постійно.

Зазначені мною наслідки аргументують впровадження системи заохочувальної мотивації новим членам колективу у вигляді встановлення базової ставки премії в незалежності від їх виробітку. Звісно, очевидно, що безуспішні працівники будуть відсіюватися й на етапі адаптації, проте ті, хто сумлінно виконує свою роботу мають отримувати винагороду. Оскільки процес адаптації триває 1-3 місяці, а повне вливання – 10-12, доцільно встановити термін виплат 3 місяці.

Окрім заохочувальної стимуляції, для полегшення процесу адаптації може бути створено певні посібники, або буклети, в яких будуть надані відповіді на найчастіші запитання, які виникають у нових працівників при влитті у колектив та роботі з клієнтами. Також ці посібники можуть містити мотиваційні настанови, приклади успішних історій кар'єрного зростання працівників, корпоративний кодекс компанії тощо.

Наступним засобом для покращення управління кадровим потенціалом в компанії є, на мою думку, впровадження оцінки методом «360 градусів». Цей метод є інструментом для отримання інформації про працівника та підприємства загалом. Метод передбачає опитування дослідження бачення окремого кадра його співпрацівниками у тестовій формі. Отримані результати дозволяють зрозуміти ступінь адаптації працівника в колективі, результати його діяльності шляхом відгуків колег та відповідність особи посаді, яку вона займає.

Достовірність отриманих результатів досягається шляхом збільшення кількості опитаних осіб різних рівнів, з якими людина, що перевіряється, контактує в робочих питаннях. Важливо зауважити, що сам об'єкт дослідження також проходить опитування про бачення себе та своїх результатів в контексті компанії. Таким чином можна порівняти рівень самооцінки працівника з думками його колег, з'ясувати слабкі та сильні сторони працівника та зробити висновки про психологічну атмосферу в колективі. На основі отриманих даних

фахівець з управління кадрами може розробити індивідуальний план розвитку особи.

Важливо розуміти, що даний метод не використовується при прийнятті рішення про переведення працівника на іншу посаду або в інший відділ, маніпуляції з заробітною платою та звільненні. Також при опитуванні не оцінюються прямі показники ефективності роботи об'єкта дослідження, а лише його компетенції.

Оскільки психологічний стан працівників має прямий вплив на ефективність методів кадрової політики, доцільно проводити певні тестування, направлені на дослідження стану респондента. Для цього можуть бути застосовані наступні методи:

- тест IDR-ASD©, призначений для визначення рівня негативних станів, як-от тривожності, стресу та депресії;
- тест «Визначення ступеня схильності до стресу»;
- тест на стійкість до стресів за Шрайнер, застосовується для виявлення особистісних особливостей переживання стресу, визначення ступеню контролю та емоційної стабільності людини в стресових обставинах;
- тест Спілберга-Ханіна (оцінка рівня ситуативної тривожності);
- тест на емоції за Фрейдом тощо.

Для покращення емоційного стану компанія може запровадити короткі заняття, на яких працівники зможуть перепочити, наприклад, аутогенне тренування. Це тренування - метод психологічного розвантаження і зняття нервового навантаження шляхом часткового повторення оптимістично-мобілізуючих формул. Сюди можуть входити заняття йогою, пілатесом, розтягування м'язів, релаксація та медитація.

Отже, запропоновано ряд методів для покращення системи управління кадровим потенціалом СК «ТАС Life». Серед запропонованих шляхів: залучення працівників до процесу прийняття рішень, запровадження регулярних збірів для обміну досягненнями та цілями, створення зони для відпочинку та проведення

дозвілля працівників, організація конкурсів, фестивалів або турнірів, підтримка психо-емоційного стану співробітників різними методами, полегшення процесу адаптації нових членів колективу за допомогою матеріальних заохочень та спеціальних посібників, введення опитувальників задля оцінки компетенцій та емоційного стану працівників.

3.2 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ «ТАС LIFE»

Мною було запропоновано ряд заходів для оптимізації системи управління кадровим потенціалом на об'єкті дослідження. На мою думку, першочерговими є:

- підвищення кваліфікації працівників в контексті дистанційної роботи;
- впровадження методів оцінки персоналу за допомогою методу «360 градусів» та тестувань для визначення емоційного стану працівників;
- залучення психолога для підтримки задовільного рівня емоційного стану та мотивації працівників;
- впровадження заохочувальної матеріальної винагороди для нових працівників протягом 3ох місяців;
- створення посібників або буклетів з корисною інформацією та вказівками для нових працівників.

Для визначення потреби в інвестиціях основні статті витрат наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Потреба в інвестиціях задля реалізації заходів оптимізації системи кадровим потенціалом в СК «ТАС Life» протягом 1 року

№	Захід	Сума інвестицій, грн.
1.	підвищення кваліфікації працівників в контексті дистанційної роботи	85000
2.	впровадження методів оцінки персоналу за допомогою методу «360 градусів» та тестувань для визначення емоційного стану працівників	100000

Продовження таблиці 3.1

№	Захід	Сума інвестицій, грн.
3.	залучення психолога для підтримки задовільного рівня емоційного стану та мотивації працівників;	120000
4.	впровадження заохочувальної матеріальної винагороди для нових працівників протягом 3ох місяців	120000
5.	створення посібників або буклетів з корисною інформацією та вказівками для нових працівників	10000
Всього:		455000

Складено автором на основі власного дослідження

Отже, потреба в інвестиціях на впровадження запропонованих мною заходів протягом 1 року становить 455 000 грн.

За статистикою, страховий агент підписує 1 договір з 20 зустрічей, середній дохід на 1 працівника у 2020 році становив 5 437,78 тис. грн. Після реалізації запропонованих мною заходів ефективність одного страхового агента складатиме 6 797, 225 тис. грн, тобто зросте на 25%, або страховий агент з 20 зустрічей підписуватиме 5 договорів.

Для оцінювання ефективності капітальних вкладень застосовують абсолютну та порівняльну ефективність.

Абсолютна ефективність показує загальний розмір віддачі капіталовкладень у проект. Порівняльна ефективність використовується для визначення найоптимальнішого з можливих проектів або варіантів інвестування.

В контексті запропонованих мною нововведень, доцільним є застосування оцінки їх ефективності шляхом розрахунку абсолютної ефективності капіталовкладень.

Для дослідження використовуємо коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності капітальних вкладень.

Коефіцієнт економічної ефективності розраховується за формулою:

$$E_p = \Delta\P / KB, (3.1)$$

де $\Delta\P$ – приріст прибутку;

КВ – капітальні витрати

Термін окупності капітальних вкладень розраховується:

$$T_p = 1/E_p, (3.2).$$

Приріст прибутку прибутку за умови реалізації запропонованих заходів становитиме:

$$843\,531,25 - 674\,285 = 169\,246,25 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, коефіцієнт економічної ефективності для запропонованих мною заходів становить:

$$E_p = 169\,246\,250 / 455\,000 = 372 / 100 = 3,71$$

$$T_p = 1 / 3,71 = 0,27$$

Далі порівнюю коефіцієнт E_p з нормативним E_n , який становить 0,12-0,15. Якщо коефіцієнт економічної ефективності більший за нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень, капітальні вкладення будуть ефективними.

$$E_p \geq E_n$$

$$3,71 \geq 0,15$$

Отже, запропоноване мною інвестування є ефективним і варте бути впровадженим у діяльність з управління кадровим потенціалом СК «ТАС Life».

Економічне обґрунтування ефективності впровадження підвищення кваліфікації працівників в контексті дистанційної роботи; впровадження методів оцінки персоналу за допомогою методу «360 градусів» та тестувань для визначення емоційного стану працівників; залучення психолога для підтримки задовільного рівня емоційного стану та мотивації працівників; впровадження заохочувальної матеріальної винагороди для нових працівників протягом 3ох місяців; створення посібників або буклетів з корисною інформацією та вказівками для нових працівників виявило, що вказані заходи мають доцільність застосування.

Висновки до розділу 3

Запропоновано ряд методів для покращення системи управління кадровим потенціалом СК «ТАС Life». Серед запропонованих шляхів: залучення працівників до процесу прийняття рішень, запровадження регулярних збірів для обміну досягненнями та цілями, створення зони для відпочинку та проведення дозвілля працівників, організація конкурсів, фестивалів або турнірів, підтримка психо-емоційного стану співробітників різними методами, полегшення процесу адаптації нових членів колективу за допомогою матеріальних заохочень та спеціальних посібників, введення опитувальників задля оцінки компетенцій та емоційного стану працівників.

Економічне обґрунтування ефективності впровадження підвищення кваліфікації працівників в контексті дистанційної роботи; впровадження методів оцінки персоналу за допомогою методу «360 градусів» та тестувань для визначення емоційного стану працівників; залучення психолога для підтримки задовільного рівня емоційного стану та мотивації працівників; впровадження заохочувальної матеріальної винагороди для нових працівників протягом 3ох місяців; створення посібників або буклетів з корисною інформацією та вказівками для нових працівників виявило, що вказані заходи мають доцільність застосування.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямків підвищення ефективності системи управління кадровим потенціалом на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Управління кадровим потенціалом – це сукупність принципів, механізмів, і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників підприємства, що втілюється як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності.
2. Головна мета формування кадрового потенціалу на підприємстві полягає у його забезпеченні необхідними трудовими ресурсами, які спроможні виконати поставлене завдання й допомогти організації досягти тактичних та стратегічних цілей. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу на ринку.
3. Управління кадровим потенціалом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, та є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління кадровим потенціалом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій.
4. Розглянуто діяльність Страхової компанії «ТАС Life», яка є однією з провідних компаній зі страхування життя в Україні. Проте компанії необхідні певні зміни для покращення управління кадровим потенціалом. В цілому, підприємство динамічно розвивається, темп приросту збільшення фонду оплати праці становив 23,6%, загального обсягу продажів – 8,6%, а обсяг продажів на 1 працюючого – 10,4%. Однак, при збільшенні вказаних показників приріст працівників склав - 7,7%, що може означати проблему плинності кадрів.

5. При дослідженні виявлено проблеми в системі стимулювання персоналу. Для вирішення ситуації запропоновано застосування нових стимулюючих форм оплати праці, розширення використання соціально-психологічних факторів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
6. Для покращення системи оцінювання персоналу компанії запропоновано введення методу «360 градусів», що допоможе покращити ефективність управління кадровим потенціалом об'єкта дослідження.
7. В результаті вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві буде досягнуто приріст прибутку на 25%, тобто обсяг продажів на 1 працівника становитиме 6 797,225 тис. грн замість 5 437,78 тис. грн., досягнутих у 2020 році. Таким чином, запропоновані автором дослідження заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлов О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти / О. О. Михайлов // Наукові праці Полтав. держ. агр. академ. Вип. 2(7)/2013. Серія: Економічні науки. – Полтава, 2013. – с. 197-206.
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: Научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
3. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008. - № 5. – С. 33-39.
4. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посібник. / О. А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
5. Економіка праці [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://proces.biz/HR/Book/Ekonomika_praci/Ekonomika_praci3.htm.
6. Касіч – Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко. – Бізнесінформ. - № 4. – 2011. – С. 147-150.
7. Шимановська – Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська – Діанич, В. А. Власенко; Полтав. Ун-т економіки і торгівлі. – Полтава, 2010. – 341 с.
8. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М. М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України – 2009. - № 7. – С. 302-305.
9. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

10. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . – 2-е изд., доп. и перераб. / А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
12. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник / Краснокутська Н. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с.
13. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – №8. – С. 75 – 80.
14. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – №3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf
15. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А. І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.
16. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 С.
17. Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах / Л. І. Чернишова, В. О. Звонарьова // Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. – 2019. - № 4 (21). – С. 429 – 435.
18. Шимановська – Діанич Л. М. Технологічна база концепції управління людськими ресурсами / Л. М. Шимановська – Діанич // Науковий вісник ПУСКУ. – 2007. - № 1. – С. 43-49. – (Сер. «Економічні науки»).
19. <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>

20. Лебедєва І. Ю. Удосконалення інноваційного розвитку кадрового потенціалу в сфері телекомунікацій. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/199.pdf> (дата звернення: 01.06.2019).
21. Эффективные методы развития персонала: как использовать внутренние ресурсы компании. *Директор по персоналу* : веб-сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala> (дата звернення: 04.06.2019).
22. Корнелиус, Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] / пер. с англ. / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 С.
23. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання // В. В. Безсмертна // Наукові вісті Дніпровського університету (електронне видання) – 2020. - № 18.
24. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання // О. М. Ковальова, Л. О. Скрипка // Приазовський економічний вісник – 2018. - № 5 (10). – С. 2018-221.
25. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С. В. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 298 с.
26. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем / Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ. – 2012. - № 1. – С. 137-142.
27. Рапіцький Т. І. Теоретичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Рапіцький // Науковий вісник НУБіП України – 2002. – № 2. – С. 25.
28. <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
29. <http://report2017.archive.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/>
30. <http://report2019.archive.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/>
31. <http://hdr.undp.org/en/content/latest-human-development-index-ranking>
32. Україна має зростати швидше, ніж 4 відсотки на рік. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

33. Bloomberg innovation Index 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>
34. Bloomberg innovation Index 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-19/these-are-the-world-s-most-innovative-economies>
35. Bloomberg innovation Index 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies>
36. Bloomberg innovation Index 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloombergquint.com/global-economics/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>
37. Bloomberg innovation Index 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>
38. Bloomberg innovation Index 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
39. The Global Competitiveness Report 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
40. The Global Competitiveness Report 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
41. Федорова Н. Є. Зовнішня трудова еміграція з України: причини, масштаби, наслідки / Н. Є. Федорова // Електронне фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2020. - № 21. – С.224-229.
42. <http://www.tas.ua/ua/about/history/>
43. <https://mind.ua/news/20205668-tigipko-pridbav-asfaltobetonnij-zavod-stolichnij>
44. https://taslife.com.ua/important_info/informacziya-emitenta
45. <https://taslife.com.ua/vazhliva-informaciya>
46. https://taslife.com.ua/important_info/zvityi-kompaniyi-pered-kliiyentom

47. <https://taslife.com.ua/>
48. <https://forinsurer.com/ratings/life>
49. <https://www.metlife.ua/>
50. <https://taslife.com.ua/blogs>
51. https://pidru4niki.com/15100111/strahova_sprava/aktuarni_rozrahunki