

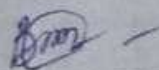
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

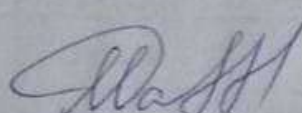
на тему «Процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу
підприємства»
за матеріалами ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ- 21-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



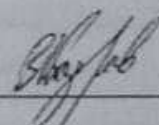
Вошули Ксенії
Олександрівни

Науковий керівник



Марченко Ольга
Іванівна, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 98 23.01.2023 0.98
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.23р. [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 5A 06.02.2023р. [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: [підпис] Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.с.
(підпис)

Заступник голови ЕК [підпис] Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: [підпис] Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

[підпис] Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії

[підпис] Соколова О.М.,
с.е.н., доцент

1. Зміст
(якість)
практи
логічн
пропоз

2. Дотр

3. Вчас
всіх е

4. Рец

5. Пе
матер
коміс

1. Дотр

2. Ро

3. Зн
вмін

4. А

ПЕ
ТА

Пр

О
10

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, члена комісії, секретаря, (підпис)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	21		25.07.23 Вікторія Вікторія
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		Вікторія
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		Вікторія
4. Рецензент	від 0 до 5	5		Вікторія
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		Вікторія
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		Вікторія
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		Вікторія
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голова, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	06.07.23	Вікторія
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи

Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарєва

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу
вищої освіти**

Вощулі Ксенії Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу підприємства»

Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.

3. Цільова установка: вивчення процесного підходу мотивації персоналу підприємства.

Мета роботи: розробка та обґрунтування теоретичних та практичних аспектів процесного підходу в управлінні системою мотивації персоналу підприємства та аналіз мотиваційної системи ПрАТ «СК «КД Життя».

Об'єкт дослідження: системи мотивації персоналу.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти щодо організації системи мотивації персоналу підприємства.

База дослідження: ПрАТ «СК «КД Життя».

4. Вихідні дані до роботи складають первинні матеріали : ПрАТ «СК «КД Життя», законодавчі та нормативні документи України, галузеві стандарти та стандарти ISO, офіційні матеріали фінансової звітності : ПрАТ «СК «КД Життя», монографії та фахові наукові видання щодо системи мотивації персоналу підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 10 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні аспекти процесного підходу в управлінні системою мотивації персоналу підприємства. 1.1 Мотивація персоналу: підходи до визначення та структуризація. 1.2. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз програм мотивації персоналу підприємства. 2.1 аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ СК «КД Життя». 2.2 оцінювання ефективності управління системою мотивації персоналу прат ПрАТ СК «КД

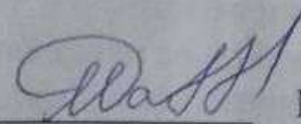
Життя». Розділ 3. Обґрунтування напрямів удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021 р.	30.11.2021 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	03.03.2022 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022 р.	28.05.2022 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022 р.	30.08.2022 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	04.10.2022 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	07.11.2022 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	14.11.2022 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022 р.	28.11.2022 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023 р.	18.01.2023 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023 р.	20.01.2023 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023 р.	20.01.2023 р.
13.	Захист дипломної роботи	06.02.2023 р.	06.02.2023 р.

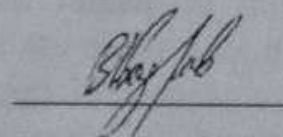
Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



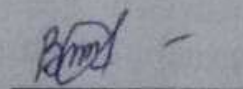
Марченко Ольга
Іванівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми



Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Вошула Ксенія
Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Мотивація персоналу: підходи до визначення та структуризація	11
1.2. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства ..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"	24
2.2 Оцінювання ефективності управління системою мотивації персоналу ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"	40
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення, коли кількість підприємств різних типів у будь-якій галузі стрімко зростає, особливо гострим стає питання конкуренції. Перенасиченість ринку товарами та послугами, а також стрімкі зміни на ринку змушують кожного підприємця особливо уважно ставитися до всіх аспектів своєї діяльності задля того, щоб залишатися рентабельним. Одним з таких важливих аспектів є правильний підхід до управління системою мотивації персоналу на підприємстві. Дане питання потребує уваги кожного керівника, адже саме від вмотивованості персоналу напряду залежить продуктивність праці та якість виробленої продукції.

Правильний підхід та увага до проблем мотивації також можуть вирішити проблему плинності кадрів у будь-якій фірмі. Якщо персонал буде задоволений умовами та стимульований до праці, то плинність кадрів буде менша, що, в свою чергу, відобразиться не тільки на якості продукції, а й на якості персоналу підприємства як робочої одиниці.

Особливо актуальним питання мотивації робітників постає перед управлінцями у сфері послуг, яка через пандемію коронавірусної хвороби знаходиться у стані глибокої кризи. Невіддільність виробництва і споживання – головна особливість послуги як товару, тому від якості обслуговування та мотивації персоналу напряду залежить прибуток підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Не дивлячись на те, що проблема мотивації в ключі управління персоналом почала розглядатися не так давно, можна назвати безліч вчених-економістів, що розглядали роль мотивації на підприємстві, серед них: А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, , В. Гриньова, М. Дороніна, А. Колот, та інші. Але, не дивлячись на масу проведених наукових досліджень, підходи до системи мотивації робітників потребують додаткового опрацювання та вивчення. Зокрема, виявлення ступеню впливу на персонал в окремих галузях виробництва, обґрунтування ефективності

використання окремих інноваційних та нестандартних методів та засобів мотивації.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи відображається у обґрунтування теоретичних та практичних аспектів процесного підходу в управлінні системою мотивації персоналу підприємства.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити понятійний апарат теорії процесного підходу в управлінні системою мотивації персоналу підприємства ;
- розглянути методичні підходи до мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан Приватного акціонерного товариства "Страхова компанія "КД Життя";
- дати оцінку ефективності підходу до системи мотивації персоналу Приватного акціонерного товариства "Страхова компанія "КД Життя";
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації суб'єкта підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження виступає підхід в управлінні системою мотивації персоналу ПрАТ "Страхова компанія "КД Життя".

База досліджень. Приватне акціонерне товариство "Страхова компанія "КД Життя".

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесного підходу управлінні системою мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Задля того, щоб виконати поставлену у роботі мету та визначенні завдання, було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: абстрагування, узагальнення, конкретизація, опис, систематизація, статистичні та економіко-математичні методи.

Практичне значення отриманих результатів

Апробація результатів дослідження. Основні положення і практичні результати дипломної роботи доповідались на Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні перспективи підприємництва» 18-19 лютого 2022 року.

Основні аспекти дослідження на тему дипломної роботи були дослідженні та систематизовані автором у науковій статті та опубліковані у Міжнародному науковому журналі "Інтернаука" у випуску №11, 2022.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мотивація персоналу: підходи до визначення та структуризація

Пандемія COVID-19 та бойові дії на території України спричинили глибоку кризу у багатьох галузях виробництва товарів і послуг. Через те, що підприємства не мають впливу на зовнішні фактори, такі як тотальні локдауни, збій у системі міжнародного товарообороту, закриття кордонів, загальне зниження платоспроможності населення, військовий стан, знищення логістичних маршрутів, вони змушені приділяти особливу увагу до продуктивності праці, внутрішніх систем управління і покращення якості продукції. Це стало необхідністю, адже в умовах коронокризи та воєнного стану, для суб'єктів господарювання важко, але важливо приваблювати та утримувати своїх споживачів.

Одним із значущих чинників, що впливає на продуктивність праці та якість продукції є вмотивованість робітників. Заохочення людей до активної трудової діяльності є надпотужним рушієм результативної праці, що потребує належної та якісної мотиваційної основи, яка має можливість спонукати робітника приносити підприємству якнайбільше користі [20].

В загальному розумінні, мотивація – це певна сукупність рушійних сил, що мають на меті спонукання людини до виконання певних дій. В управлінні це явище прийнято розглядати як одну з функцій керівництва, яка полягає у формуванні в працівників заохочення до активної та якісної праці, а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі його трудового потенціалу.

Саме поняття «мотивація» як одна із важливих функцій управлінського менеджменту розглядається не так давно, але сьогодні в літературі можна знайти велику кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін.

Найбільш розповсюджені наукові підходи до визначення поняття «мотивація» в системі управління підприємством та самої її сутності представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції трактування поняття «мотивація»

Автори	Наукова праця	Характеристика
М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	"Основи менеджменту"	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.
А.М. Колот	"Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу"	Мотивація відображає ефективність праці за інших однакових умов та визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	«Управління результатами діяльності працівників»	Мотивація являє собою функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації
Ф.І. Хміль	"Основи менеджменту"	Сутність мотивації полягає у тому, що людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини
Н.В. Коленда	«Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення»	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності
Гарольд О'Ніл (Професор Університету Південної Каліфорнії)	«Мотивація: Теорія і дослідження»	Мотивація – це явище, яке відіграє важливу роль у виконанні всіх етапів роботи та яке впливає на швидкість і легкість, з якою люди набувають нових компетенцій, на імовірність того, що особа дійсно використовує навчені навички в цілі тощо.

Джерело: систематизовано автором за [12; 14; 18; 34; 40; 42]

З вищенаведеної таблиці можна побачити, що єдиного тлумачення для поняття «мотивація» не існує, це обумовлено тим, що це явище є складним та багатоаспектним, а це, в свою чергу, зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності.

Також, дане поняття еволюціонує разом з розвитком технологій, розширенням ІТ-простору та діджиталізацією суспільства. Все це, безумовно, впливає на психологію людини та її світосприйняття, що в свою чергу потребує оновлених підходів до розуміння мотивації та методів її вивчення, постійних додаткових досліджень, тощо.

Аналізуючи поняття «мотивація», можна прийти до висновку, що під даним твердженням слід розуміти комплексний управлінський процес спонукання робітника до більш ефективної та продуктивної праці, розроблення і використання стимулів, що заохочують робітника досягати визначені цілі.

Сам процес мотивації неможливий без розуміння усіх потреб людини. Саме власна потреба кожної окремої людини та суспільства загалом є найбільш потужним рушієм взагалі будь-яких її дій – починаючи з базових фізіологічних потреб, закінчуючи потребами у самореалізації на робочому місці та в суспільстві чи самопізнанні й «пошуку себе».

Саме тому можна зробити висновок, що мотивація присутня у кожному аспекті нашого життя, незважаючи на вік, соціальний статус, сферу діяльності, тощо. Через це можна вважати, що вміння впливати на вмотивованість людини – це вміння керувати. Правильно налагоджена система мотивації буде позитивно впливати на економічний та соціальний ефект підприємства та загалом на кінцевий результат його діяльності.

Дане питання важливе для вивчення управлінським персоналом задля покращення роботи будь-якого підприємства. Існує безліч концепцій мотивації та їх вивчення продовжується і наразі, але на сьогодні виділяють чотири базові теорії управління персоналом, що засновані на потребах людини. Всі ці теорії систематизовані у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Базові теорії потреб людини

Теорія Герцберга	Теорія Тейлора
Дана теорія висвітлює наступну позицію: ефективність і результативність будь-якого підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно до них необхідно забезпечувати працівників комфортними умовами праці (зовнішній аспект) і стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект).	Тейлор вважав, що мотивація співробітника безпосередньо залежить від того, наскільки робота задовольняє його фізіологічні та інстинктивні потреби. Відповідно до цього система мотивації повинна будуватися на ряді управлінських методів, серед яких найбільш важливі: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці співвідносна кількості робочих годин або результативності, присутня мінімальна ступінь тиску на співробітників. Тобто, колеги повинні відчувати певну конкуренцію в роботі, або навіть азарт.
Теорія Макклелланда	Теорія Маслоу
Автор даної теорії вважає, що людина керується трьома базовими бажаннями: влада, приналежність до певної привілейованої групи людей, успішність. Відповідно до цього можна весь колектив розділити на 3 умовні групи, для яких і підбираються окремі методи стимулювання.	Наразі, теорія Маслоу найвідоміша серед всіх теорій потреб людини. Автор визначав індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. На першому місці у нас фізіологічні потреби (їжа, вода, дах над головою і так далі), на другому — потреба в безпеці, на третьому — любов (якщо говорити про роботу, то повага з боку колег), на четвертому — визнання (з боку колег і суспільства), і на п'ятому — самовдосконалення як людини і професіонала. Відповідно до цього і будується схема мотивації співробітників.

Джерело: систематизовано автором за [12]

Знання такої розлогої теоретичної бази щодо визначення мотивації та розуміння природніх потреб людини надало можливість фахівцям визначити яким буває стимулювання праці персоналу підприємства, виокремити методи мотивації та поділити її на види.

Загалом, існують лише два види методів мотивації персоналу: матеріальне (або економічне) стимулювання та нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання включає в себе своєчасну виплату заробітної плати, надбавки, премії, лікарняні виплати, відсотки з дивідендів тощо. Також,

популярності набувають досить нові для України методи економічної мотивації: оплата медичної страховки, салону краси та СПА, абонементу в спортзал.

Менш затратними, але не менш ефективними є нематеріальні методи стимулювання персоналу підприємства. До них відносять: справедливість та рівноправ'я по відношенню до робітників, винагорода та похвала за успіхи в роботі, доступна можливість просування по кар'єрних сходах, налагоджена система комунікації всередині компанії, спільне дозвілля для колективу, тощо.

До нематеріальних методів стимулювання праці можна також віднести й негативні для робітника явища – стягнення, штрафи, санкції. Це особливо важливо, коли працівник систематично порушує внутрішні правила підприємства, спеціально виконує свою роботу погано або взагалі ігнорує її. При грамотному виконанні такий метод дисциплінує порушника трудового порядку, а для інших стане мотивацією виконувати свою роботу належним чином. Але варто враховувати, що зловживання негативними методами стимулювання праці можуть викликати невдоволення в усіх працівників, навіть тих, що не підпадають під дані методи. Це, в свою чергу, може привести до плинності кадрів.

Звичайно ж, кожне підприємство обирає свої методи залежно від матеріальних можливостей та специфіки роботи компанії. Правильно підібраний метод формує оптимальну систему мотивації персоналу на підприємстві.

Мотивація праці може виражатися у різних формах. Єдиного підходу до систематизації форм мотивації наразі не існує. Наприклад, Мельничук Д.П. та Ніколайчук Л.М. у своїй роботі стверджують, що є дві форми мотивації персоналу – це або зовнішнє вираження робітником процесу прагнення, або ж цілеспрямований вплив управлінців на працівників [25, с. 84].

Але, дослідження форм мотивації показує, що їх можна класифікувати за більшою кількістю ознак: матеріальна; нематеріальна; позитивна; негативна; внутрішня; зовнішня; самомотивація [8, с. 166]. Усі вони, в переважній більшості, так чи інакше спонукають працівника до певних дій на благо компанії, або ж застерігають робітника від виконання дій, що будуть не

вигідними для фірми (негативна мотивація). Детальніше форми мотивації персоналу підприємства та їх тлумачення можна розглянути на рисунку 1.1

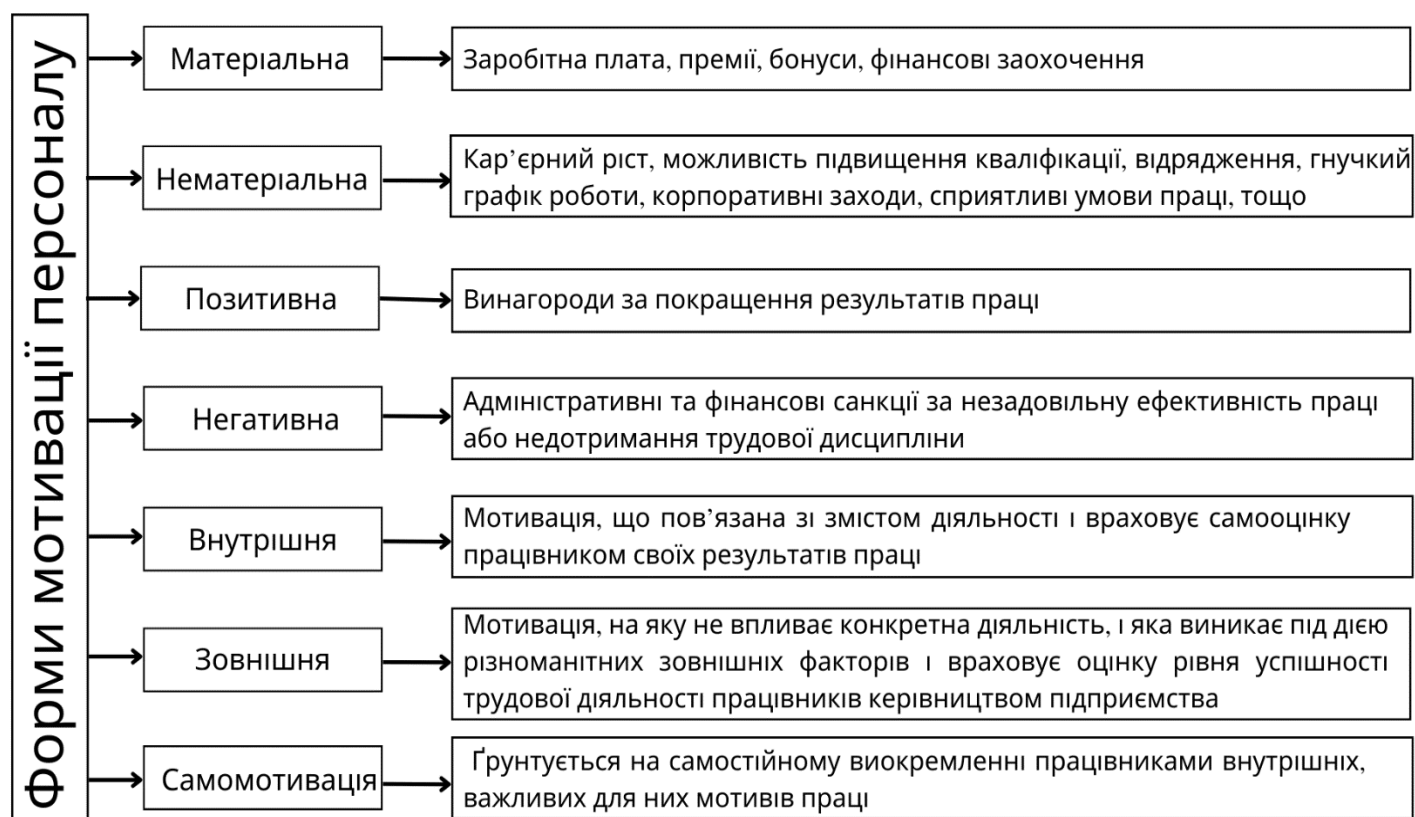


Рис. 1.1. Форми мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором за [3; 25]

Різноманітність форм мотивації персоналу на підприємствах обумовлюється підходом до процесу та джерела мотивації. Найчастіше суб'єкти господарювання використовують матеріальну форму мотивації робітників. Наймеш розповсюдженою є негативна форма мотивації, оскільки вона рідко зустрічається на малих вітчизняних підприємствах, а є більш характерною для великих компаній та корпорацій.

Враховуючи специфіку діяльності та аспекти внутрішньої політики, кожне підприємство обирає найбільш оптимальну стратегію та форму мотивації для робітників.

1.2. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства

Будь-який підхід до процесу мотивації базується на тому, що людина, в першу чергу, має необхідність та ставить на перше місце задоволення власних потреб. Правильний підхід до системи мотивації персоналу на підприємстві використовується як важіль, що впливає на ділову активність та якість роботи працівників.

Відсутність обґрунтованої системи мотивування робітників виключає можливість цілеспрямовано впливати на їх поведінку задля задоволення потреб організації, тому для управлінців важливо розуміти сутність та концепцію мотивації, а також деякі психологічні основи.

Загалом, існують дві основні групи концепцій мотиваційного підходу, це змістовні – розкривають питання конкретизації потреб людини, та процесні – відображають умови та шляхи задоволення цих потреб.

Прихильники процесного підходу до мотивації змогли розкрити питання, що залишилися без відповіді послідовників змістовного підходу: сам мотиваційний механізм як явище в управлінських процесах, поведінкові аспекти, вплив зовнішнього середовища та ін.

Загалом, за своєю суттю, процесний підхід можна охарактеризувати як отримання бажаного результату через управління діяльністю та відповідними ресурсами як процесами. Принцип «процесного підходу» пропонується як методика для розробки, впровадження та покращення результативності і ефективності системи менеджменту підприємства [2].

Процесний підхід знайшов своє відображення у одній з основних груп мотиваційних теорій - процесних.

Цей напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм. Прибічники цього напрямку дають визначення мотивації як процесу спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загальноорганізаційних [24].

Задля кращого розуміння процесного підходу до мотивації, доцільно розглянути загалом зміст методики процесного підходу. Центральним явищем, що розглядається у даному підході є процес. Кожен процес, що відбувається на підприємстві та має безпосереднє відношення до процесу виробництва товару чи послуги розглядається організацією з точки зору споживача, а далі перетворює вимоги споживача у власні конкретні вимоги до продукції чи послуги. Більш детально зміст методики процесного підходу представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Методика процесного підходу

Джерело: складено автором за [2]

Виходячи з інформації, що викладена на рис. 1.2 можна зробити висновок, що методика процесного підходу до мотивації розглядає структуру мотивації персоналу як процес, що взаємодіє з іншими ключовими процесами на підприємстві та потребує ресурсів, корегування, моніторингу й удосконалення як і інші бізнес-процеси в організації.

Процесний підхід дає можливість відтворювати головний процес мотивації робітників підприємства у вигляді чіткої послідовності окремих операцій.

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесуальним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють: сприйняття працівником конкретної ситуації; очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією; оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки [5, с. 37].

Найвідомішими теоріями, що розглядають процесний підхід до мотивації на сьогоднішній день є:

- Теорія очікувань (В. Врум);
- Теорія справедливості (С. Адамс);
- модель Портера – Лоулера.

Теорія очікувань В.Врума припускає, що мотивування робітника досягається винагородженням. У теорії пояснюється, бажання працівника отримати винагороду залежить від трьох ситуаційних факторів: наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами; реальність отримання винагороди; цінність винагороди.

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація [5, с. 38].

У теорії справедливості за С. Адамсом винагородження розглядається також з точки зору суб'єктивізму працівника. Тобто робітник порівнює власні потрачені зусилля й винагороду за них з винагородою інших працівників. За

підсумком, у нього виникає відчуття або справедливості, або несправедливості. Дана теорія бере за основу три складові: працівник (він дає оцінку співвідношенню винагороди і зусиль та відчуває справедливість або несправедливість); об'єкт порівняння (колега, інший працівник фірми); «входи» (зусилля і власні якості робітника); «виходи» (винагорода). Аналізуючи ці складові, можна оцінити не тільки абсолютну, а й відносну винагороду працівника та зрозуміти відчуває він що винагорода була справедливою, чи ні.

Елементи двох вищенаведених теорій зустрічаються у комплексній моделі Портера-Лоулера. Основна ідея даної моделі полягає у наступному: задоволеність співробітника є наслідком виконаних завдань і з'являється тільки при отриманні винагороди, що дорівнює або перевищує очікуване.

Схематично взаємодію елементів моделі можна розглянути на рис. 1.3.

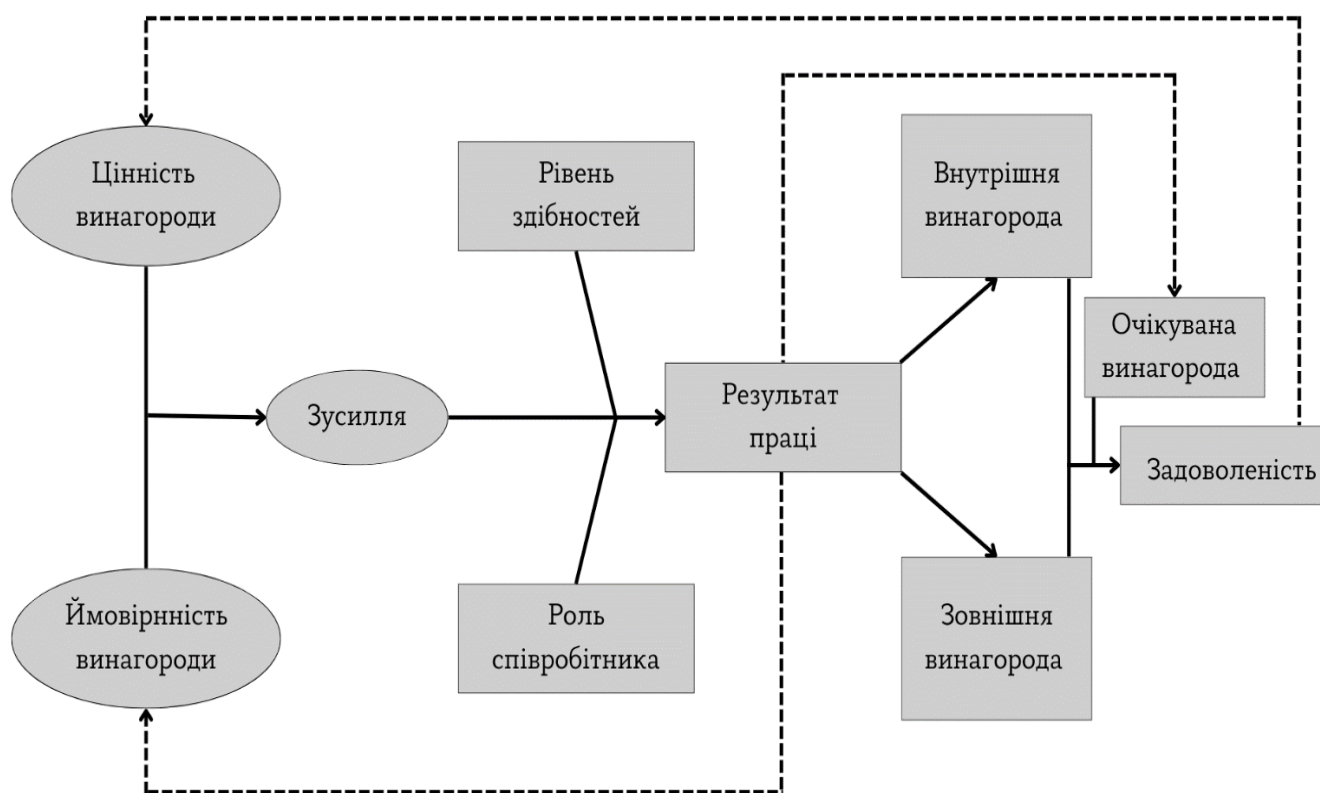


Рис. 1.3. Модель Портера-Лоулера

Джерело: побудовано автором за [13]

Дана модель візуалізації дозволяє побачити, що:

- Від самої винагороди, її цінності та ймовірності отримання залежить те, скільки зусиль працівник буде прикладати для її отримання;
- Особиста мотивація не єдиний необхідний інструмент для досягнення мети, без необхідних навичок, талантів і здібностей це неможливо;
- Якщо працівник не знає своєї ролі і не володіє необхідними інструментами, то досягнення мети буде неможливим;
- Особиста думка співробітників про виконану роботу має важливе значення: чим вище співробітник цінує свою працю, тим більшої винагороди він чекає, в свою чергу, отримання меншої заробітної плати веде до зниження задоволеності та, отже, мотивації;
- Моральний стан співробітника також напряму впливає від зусиль, які він докладає до роботи.

Тобто, за принципом Портера-Лоулера слід правильно ставити завдання, контролювати їх виконання та призначати гідну винагороду задля успішного стимулювання підлеглих.

За процесного підходу керівництво вважається самостійною діяльністю та зводиться до координації бізнес-процесів, впливає на підлеглих таким чином, щоб вони діяли згідно стратегічної лінії розвитку організації та досягнення поставлених цілей (15). За такого підходу й заходи з мотивування працівників розцінюються як бізнес-процеси.

Дослідження Запукляк І.Б., Зелінської Г.О. та Побігун С.А. [7] підкреслюють, що процесний підхід до різноманітних процесів на підприємстві, в тому числі до процесу мотивування співробітників, має низку переваг, а саме:

- підвищення соціальної відповідальності та зміна підходів до мотивації праці загалом;
- впровадження проектного управління в діяльність підприємства;
- перехід до гнучкого та активного розвитку підприємств;
- налагодження ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних, тощо.

Саме тому можна зробити висновок, що процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу підприємства є ефективним інструментом керування і стимулювання.

В сучасних умовах швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища важливо розуміти цінність людського ресурсу організації. Саме персонал забезпечує реальний дохід та прибуток для більшості підприємств та є активною рушійною силою бізнесу. Тому правильний підхід до системи мотивації робітників потребує особливої уваги.

Процесний підхід до мотивації працівників дає можливість сформувати єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень. Це дозволяє підходити до питання стимулювання праці не як до серії розрізнених явищ, а як до взаємопов'язаної системи.

Так як мотивація є однією з основних складових управління персоналом на підприємстві, доцільно розглянути як процесний підхід загалом впливає на всю структуру управління працівниками.

До основних переваг процесного підходу, що виявляються безпосередньо в управлінні персоналом, належать:

- стандартизація діяльності з управління персоналом, регламентація змісту і послідовності виконання робіт у межах процесів, чіткість взаємозв'язків служби персоналу з іншими підрозділами ;
- відповідальність керуючої ланки і кожного виконавця за реалізацію процесу, що позитивно відображається на загальній ефективності функціонування;
- скорочення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом, оптимізація використання ресурсів, чіткість у взаємодії процесів;
- підвищення якісних результатів діяльності співробітників, для яких стає важливим результат діяльності паралельних структурних одиниць, що формує відповідальність виконавців один перед одним [10].

Даний підхід дозволяє чітко розмежувати сфери відповідальності, забезпечивши при цьому системність і злагоджену взаємодію процесів.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих організаційних структур з ієрархічним устроєм, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами [17].

Таким чином, процесний підхід в управлінні системою мотивації персоналу підприємства можна розглядати як механізм здобування бажаного результату управлінням персоналом та стимуляцією праці як процесами.

Даний підхід розглядає не тільки потреби як основний стимул, а й інші динамічні явища, паралельні бізнес-процеси та психологічні аспекти. Це дає змогу аналізувати вплив інших процесів на мотивацію персоналу та їх взаємодію, що, в свою чергу, зумовлює можливість швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі фірми та оптимізувати систему мотивації робітників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"

Компанія «KD Life» є українською компанією, що була заснована в 2007 році холдингом «KD Group».

Історія холдингу «KD Group» нараховує майже 130 років успішної роботи в сфері страхування життя та ризиків, управління фінансами та інвестиційними фондами.

На етапі виходу на ринок, колектив професіоналів спільно з лідерами-посередниками страхового ринку України і Словенії розробили універсальні та збалансовані пакети страхових програм, де були враховані різноманітні потреби людей різного віку, соціального та сімейного стану. І вже за перший рік роботи, компанія «KD Life» стала учасником рейтингів найбільш авторитетних видань України зі страхування, зайнявши 10 місце посеред всіх компаній зі страхування життя [30].

Основний вид діяльності підприємства - 65.11 Страхування життя.

Страхова компанія пропонує пакети накопичувальних та ризикових страхових програм як для фізичних, так і юридичних осіб – це говорить про широке кола цільової аудиторії фірми.

Також, важливо зазначити, що діяльність страхової компанії не залежить від сезонного фактору.

За даними “Інститут ризику” (який створений за підтримки проекту Європейського союзу TESIS 2005) в 2018 році ПрАТ «СК «КД Життя» пройшла перевірку щодо достатності сформованих страхових резервів. Результати перевірки свідчать про стійку фінансову позицію страховика до можливого негативного впливу ризиків як в звітному так і в прогнозованих періодах.

Активи, які використовує ПрАТ «СК «КД Життя» в період 2018-2021 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Активи ПрАТ «СК «КД Життя» у 2018-2021 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2018	
					+, -	%
Необоротні активи, з них:	96615	104551	208 762	341 621	245006	71,72
Нематеріальні активи	30	30	30	30	0	0
Основні засоби	17161	43161	70 945	43 795	26634	60,82
Довгострокові фінансові інвестиції	11288	10288	-	-	-	-
Оборотні активи	134309	173957	111 036	16 386	-117923	-87,8
Всього активів	230924	278508	319 798	358 007	127083	64,5

Джерело: складено і розраховано автором за [36]

Виходячи з даних, наведених у таблиці, можна побачити, що загальна вартість активів страхової компанії зросла у період з 2018 по 2021 на 64,5%. Дане явище відбулося за рахунок збільшення величини необоротних активів, що зросли на 71,72%. Варто звернути увагу, що протягом аналізованого періоду спостерігалось зниження вартості оборотних активів на 87,8 %. Інші параметри не мали негативної тенденції.

За останні роки у фірмі спостерігалось різке зменшення суми оборотних активів, що може свідчити про неоднозначні змін, що відбуваються у фінансовому стані компанії (рис. 2.1). Це може говорити як про зниження платоспроможності компанії і про відсутність реальної можливості розраховуватися за взятими на себе фінансовими зобов'язаннями, так і про скорочення обсягів дебіторського боргу підприємства. Також зменшення оборотних активів може відображати налаштування організації на раціоналізацію використання оборотного капіталу.



Рис. 2.1. Динаміка активів страхової компанії «КД Життя» у 2020-2021рр.

Джерело: побудовано автором за [36]

Окрім динаміки активів страхової компанії «КД Життя» варто розглянути співвідношення власного капіталу та статутного фонду фірми. Розмір статутного капіталу організації 36 015 000 грн [4]. При цьому, величина власного капіталу 56 046 000 грн., що у 1,5 рази більше статутного. Таке співвідношення означає, що дана страхова компанія може здійснювати виплати дивідендів, реінвестувати капітал та ін.

Оцінка власного капіталу страховика відіграє важливу роль у характеристиці його фінансового стану, адже власний капітал утворює запас платоспроможності, а також забезпечує формування страхових резервів [32].

Під час аналізу діяльності роботи страхової фірми також доцільно розглянути величину страхових премій та суму страхових виплат.

За досліджуваний період у страховій компанії дані показники змінювалися переважно у бік зростання та розширення страхових резервів компанії. Такі результати підтверджують високий рівень платоспроможності, фінансову стійкість і можливість виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

Не менш важливий для діяльності організації і страхові резерви, адже саме вони забезпечують гарантії виплат страхового відшкодування і страхових сум.

Більш детально структуру страхових премій, виплат та резервів розглянуто у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Страхові премії, виплати та резерви СК «КД «ЖИТТЯ»» за 2018-2021рр.,

млн. грн

Показник	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2018	
					+/-	%
Страхові премії	35,49	45,5	48,1	53,25	17,76	33,35
Страхові виплати	5,41	12,3	6,8	6,6	1,19	18,03
Страхові резерви	184,0	207,3	254,2	307,58	123,58	40,18

Джерело: побудовано та розраховано автором за [26]

Останні дослідження страхової компанії «КД «Життя» говорять про те, що фактичний запас платоспроможності, розрахований згідно національних стандартів, перевищує нормативний запас платоспроможності у 5 разів та має тенденцію до зростання.

З вищенаведеної таблиці можна побачити, що розмір страхових внесків (премій) за досліджуваний період збільшився на 33,35%. Це свідчить про високий рівень довіри до організації з боку споживачів.

Також, звертаючи увагу на розмір страхових резервів, можна побачити, що їх величина зросла на 40,18% протягом 2018-2020 років. Даний факт говорить про те, що СК «КД «Життя» нарощує свої фондові потужності та забезпечує виконання зобов'язань зі страхування та/або перестрахування, дає можливість гарантувати виплату за майбутніми угодами та проводити ефективну інвестиційну діяльність фірми.

Загалом позитивна тенденція спостерігається у структурі страхових премій та резервів, а у структурі страхових виплат наявні коливання – ці явища проілюстровані на рис. 2.2.

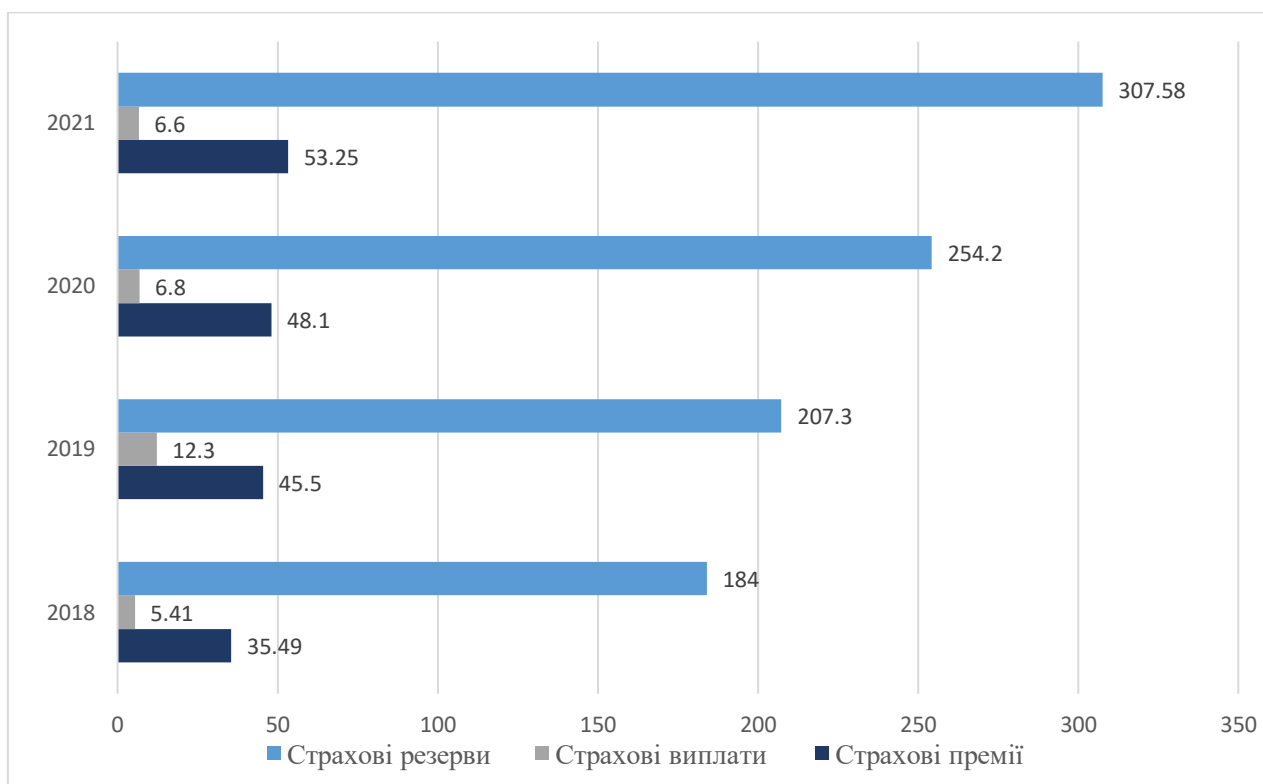


Рис. 2.2. Динаміка страхових премій, виплати та резерви СК «КД «ЖИТТЯ» за 2018-2021рр., млн. грн

Джерело: систематизовано автором за [26]

З рисунку 2.2 можна побачити, що страхові премії фірми та страхові резерви мають стабільно зростаючу динаміку та завжди набагато перевищують величину страхових виплат. Тобто, дохід та фінансові потужності компанії значно перевищують витрати. Це дає змогу робити висновок про те, що організація є прибутковою та стабільно зростаючою.

Варто зазначити, що страхова компанія не призупиняла свою діяльність в умовах воєнного стану: всі співробітники фірми у повному складі перейшли на дистанційний формат роботи. Також, представники організації повідомили страхувальникам про те, що СК «КД «Життя» має чіткий план дії для будь-яких ситуацій та достатній запас резервів для виконання своїх зобов'язань. Безперервна робота компанії дозволила уникнути великих фінансових та репутаційних втрат. Вищенаведені дані дають змогу зробити висновок, що СК «КД «Життя» має позитивний напрям розвитку.

Страхові компанії є дуже важливими для стабільності фінансових систем країни, головним чином тому, що вони є великими інвесторами на фінансових ринках, оскільки зв'язки між страховиками та банками укріплюються, а страхові організації, в свою чергу, захищають фінансову стабільність домогосподарств і фірм від різноманітних фінансових ризиків [45].

Слід відмітити, що страхова компанія також активно займається інвестиційною діяльністю, адже джерелом інвестиційної діяльності страхової компанії виступають тимчасово вільні залучені нею кошти, які і називаються страховими резервами. Організація займає консервативну позицію у цьому питанні. Не дивлячись на те, що умовах сьогодення поширеною практикою є отримання швидкого надвисокого інвестиційного прибутку, що це пов'язано з надвисокими ризиками повернення вкладених коштів, СК «КД «Життя» ставить у пріоритет забезпечення фінансової стійкості та надійності, збереження та примноження коштів клієнтів.

Саме тому перед прийняттям рішення щодо розміщення коштів у той чи інший фінансовий актив (депозити, облігації чи акції) страхова компанія виконує аналіз поточного стану банку/чи компанії, стану та перспективи галузі, в якій працює емітент, його фінансову звітність, ключові показники діяльності, кредитну та інвестиційну політику, репутацію акціонерів, наявність інвестиційного рейтингу. Після такого поглибленого аналізу приймаються до уваги ставки дохідності, які пропонуються по цьому фінансовому інструменту, і тоді вже формується остаточне рішення.

Страхова інвестиційна діяльність, за своєю суттю, є діяльністю страхових компаній, яка передбачає вкладення їх власних і залучених коштів зараз і отримання доходу в майбутньому. Така діяльність підпадає під дію Закону України "Про інвестиційну діяльність", який регламентує здійснення інвестиційної діяльності в цілому на території України всіх суб'єктів господарювання, а також вимогам Закону "Про страхування" та іншим нормативним актам, які регулюють правила розміщення страхових резервів [35].

Інвестиційна політика є первинною щодо формування капіталу, і вже потім визначаються підходи до формування та управління портфелем інвестицій через розміщення страхових резервів.

Розмір додаткового інвестиційного доходу у різних валютах за роки існування компанії зазнавав коливань, але не набував від'ємних значень. Ці дані проілюстровані на рисунку 2.3.

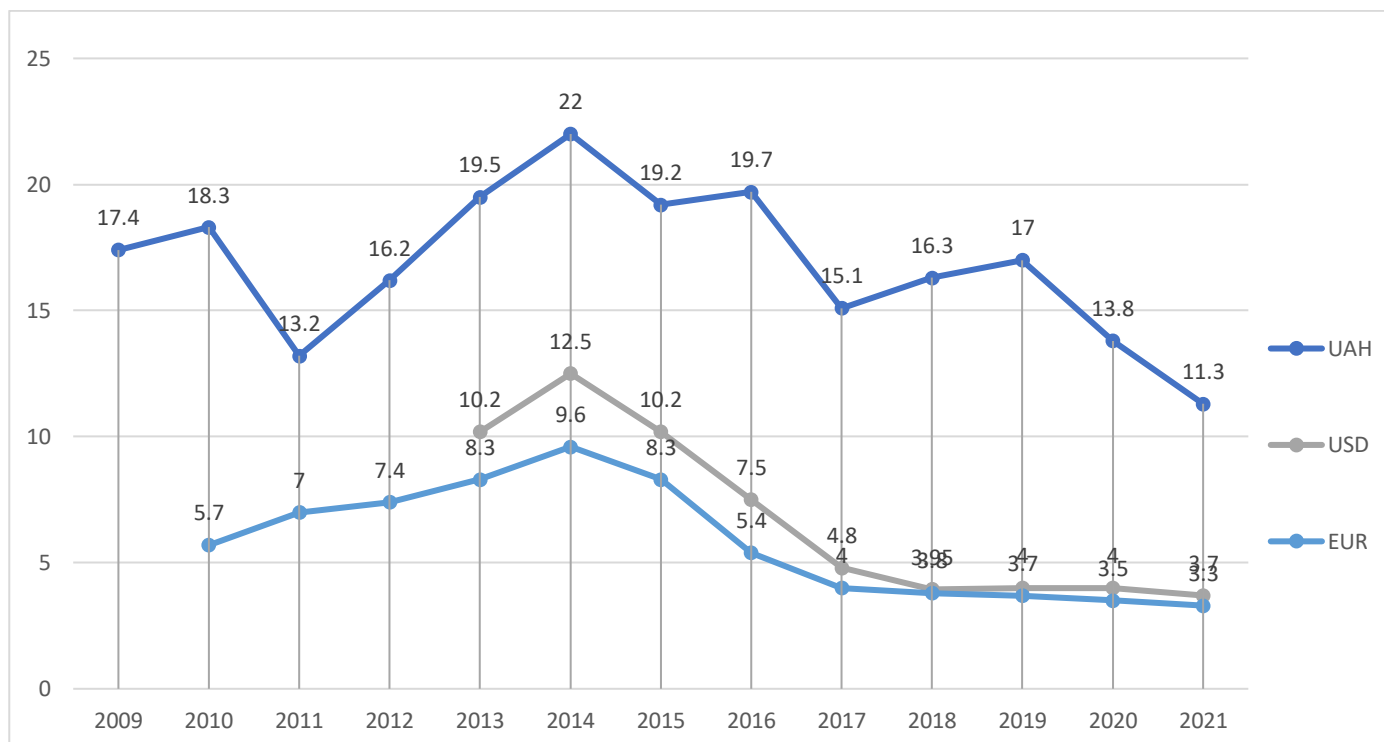


Рис. 2.3. Динаміка додаткового інвестиційного доходу, %

Джерело: оформлено автором за [25]

Рисунок 2.3 дає змогу побачити, що відсоток додаткового інвестиційного доходу мав тенденцію до зниження, але залишався у позитивному значенні. Доцільно також розглядати цю динаміку з огляду грошової величини. Інвестиційний дохід, отриманий від розміщення коштів страхових резервів, в 2019 році складав 23,1 млн. грн., що на 33,4% більше в порівнянні з 2018 роком (15,48 млн.). У 2020 році даний показник складав 22,2 млн. грн., що на 3,9% менше ніж за аналогічний період попереднього року. У 2020 році під впливом COVID-19 бізнес-активність практично зупинилася і, як результат, планові

показники у багатьох сферах бізнесу у країні та світу були недовиконані, тому таке незначне зниження стало стабільним і очікуваним й у 2021 році.

Загалом, розглядаючи фінансовий стан підприємства, варто розуміти сутність даного комплексного поняття. Фінансовий стан фірми є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [37].

Аналіз фінансового стану підприємства потрібен задля того, щоб своєчасно виявляти та усувати проблеми у фінансовій діяльності підприємства, саме тому робити його потрібно з певною періодичністю та послідовністю та залучати для цього кваліфікованих фахівців з області фінансів та економіки, що мають додаткові знання законопроектів України та міжнародних стандартів та здатні проводити якісний фінансово-господарський аналіз підприємства будь-якої сфери діяльності.

Оптимізація фінансового стану є однією з умов успішного розвитку компанії в майбутньому, а погіршення фінансового стану свідчить про загрозу її можливого банкрутства [39].

Хоча, на сьогоднішній день у вітчизняних джерелах не сформувався єдиний підхід до формування системи показників фінансової надійності страхових компаній, а у наявних методах оцінки існують деякі недоліки у застосуванні, розраховані показники дають змогу побачити більш розгорнуту картину фінансового становища.

Показники фінансового стану фірми можуть виражатися у коефіцієнтах, що характеризують автономію, ліквідність, фінансову стабільність, фінансову залежність, тощо. Усі показники завжди знаходяться у взаємозв'язку та взаємозумовленості між собою. Тому, щоб оцінити реальний стан підприємства потрібно робити висновки на підставі використання певного комплексу показників з урахуванням впливу різних факторів на відповідні показники.

Для компаній, що працюють на вітчизняному ринку страхової галузі такі показники дуже важливі, адже фінансовий стан страхової компанії відображає її стійкість та надійність, що є важливим фактором для прийняття рішення потенційними страхувальниками.

Для оцінки фінансового стану страхової компанії «КД «Життя» було розраховано сім ключових показників за даними фінансової звітності компанії [36].

Розраховані показники фінансового стану ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ" представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану СК «КД «Життя»

Показник	Рік				Різниця (+/-)			Нормативне значення показника
	2018	2019	2020	2021	2021 до 2020	2021 до 2019	2022 до 2018	
Коефіцієнт автономії	0,17	0,23	0,18	0,15	-0,03	-0,08	-0,02	0,4-0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,2	2,5	1,7	0,12	-1,58	-2,38	-3,08	>0,1
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-56519	-38683	-150215	-285572	-135357	-246889	-229053	-
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,21	0,31	0,23	0,19	-0,04	-0,12	-0,02	0,67-1,5
Показник абсолютної ліквідності	3,85	8,6	12,8	1,3	-11,5	-7,3	-2,55	0,1-0,2
Показник швидкої ліквідності	30,24	33,01	15,69	1,71	-13,9	-31,3	-28,5	>0,5-1
Показник покриття	30,2	33,0	15,6	1,7	-13,9	-31,3	-28,5	1-3

Джерело: розраховано та побудовано автором за [36]

Виходячи з даних вищенаведеної таблиці можна зробити наступний висновок: показник коефіцієнта автономії страхової компанії «КД «Життя» свідчить про те, що на підприємстві високий рівень фінансових ризиків.

Розрахований коефіцієнт маневреності власного капіталу говорить про те, що маневреність власного капіталу компанії у 2021 є нижчою за нормативний показник - це означає що необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Проте протягом 2018-2020рр. показник був позитивним, а це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Дані по власним оборотним коштам СК «КД «Життя» говорять про те, що обсяг доступного власного оборотного капіталу є негативним, тому можна стверджувати, що підприємство не є повністю фінансово стійкою компанією. Для фінансування поточної діяльності і забезпечення безперебійності операційного процесу необхідно залучати сторонні фінансові ресурси.

Значення показника коефіцієнту фінансової стабільності нижче 0,67 протягом досліджуваного періоду свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Значення показника абсолютної ліквідності вище нормативного може вказувати на проблеми в страховій компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Показник швидкої ліквідності протягом 2018-2021 років заходився на рівні більшому за нормативний. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Показник покриття вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Більш точні висновки з цього приводу можуть бути сформовані виходячи з даних аналізу активів. Часто значення показника поточної ліквідності вище 3 говорить про залучення зайвих оборотних активів. Це веде до зниження показників ефективності використання активів [11].

Не менш важливою складовою функціонування будь-якого підприємства є його людський ресурс та трудовий потенціал. Вмотивованість та результативність робітника напрямую впливають на фінансові результати компанії. Також стійкий та прогресивний розвиток компанії впливає плинність кадрів в організації. Саме тому при аналізі компанії доцільно розглядати динаміку кількості та структуру персоналу. Дана інформація по страховій компанії «КД «Життя» за період з 2015 по 2020 роки представлена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка кількості та структура персоналу ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"

Показники	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
Чисельність персоналу загальна, чол	17	100	20	100	20	100	22	100	22	100	22	100
Службовий персонал	10	58,82	13	65,0	13	65,0	15	68,18	15	68,18	15	68,18
Керівники та управлінський персонал	7	41,18	7	35,0	7	35,0	7	31,82	9	31,82	9	31,82

Джерело: сформовано автором за [29]

Як можна побачити з вищенаведеної таблиці кількість персоналу має позитивну, хоч і не стрімку, динаміку націлену на розширення кількості кадрів, плинність кадрів не спостерігається.

Для більш детального вивчення структури кадрів на підприємстві доцільно проаналізувати якісний склад персоналу ПрАТ «СК «КД Життя»

Для проведення аналітичної оцінки якісного складу персоналу на вітчизняних підприємствах найчастіше використовуються такі аналітичні показники, як коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом.

Розрахунки за даними показниками наведено у таблиці 2.5.

Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу [41]:

$$K_o = \frac{\text{Чисельність керівників/управлінців}}{\text{Чисельність спеціалістів}}. \quad (2.1)$$

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу [41]:

$$K_{kv} = \frac{\text{Чисельність висококваліфікованих працівників}}{\text{Загальна чисельність працівників}}. \quad (2.2)$$

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом [41]:

$$K_{cz} = \frac{\text{Працівники для яких робота є постійною}}{\text{Загальна чисельність працівників підрозділу}}. \quad (2.3)$$

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу страхової компанії «КД Життя»

№	Показник	2018	2019	2020	Абсолютний приріст, 2019- 2018	Абсолютний приріст, 2020- 2019
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, K_o	0,46	0,6	0,6	0,14	0
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, K_{kv}	0,82	0,89	0,89	0,07	0
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, K_{cz}	1,00	1,00	1,00	0	0

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів у 2019 р. склав 0,6 та залишався незмінним протягом 2020 року, а це на 0,14 більше, ніж

в 2018 р. Насамперед, це пов'язано з тим, що у страховій компанії відбувається поступове збільшення чисельного складу та вдосконалюється якості роботи.

Коефіцієнт кваліфікованості за досліджуваний період мав лише незначні зміни, як і коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, адже в організації відсутня плинність кадрів.

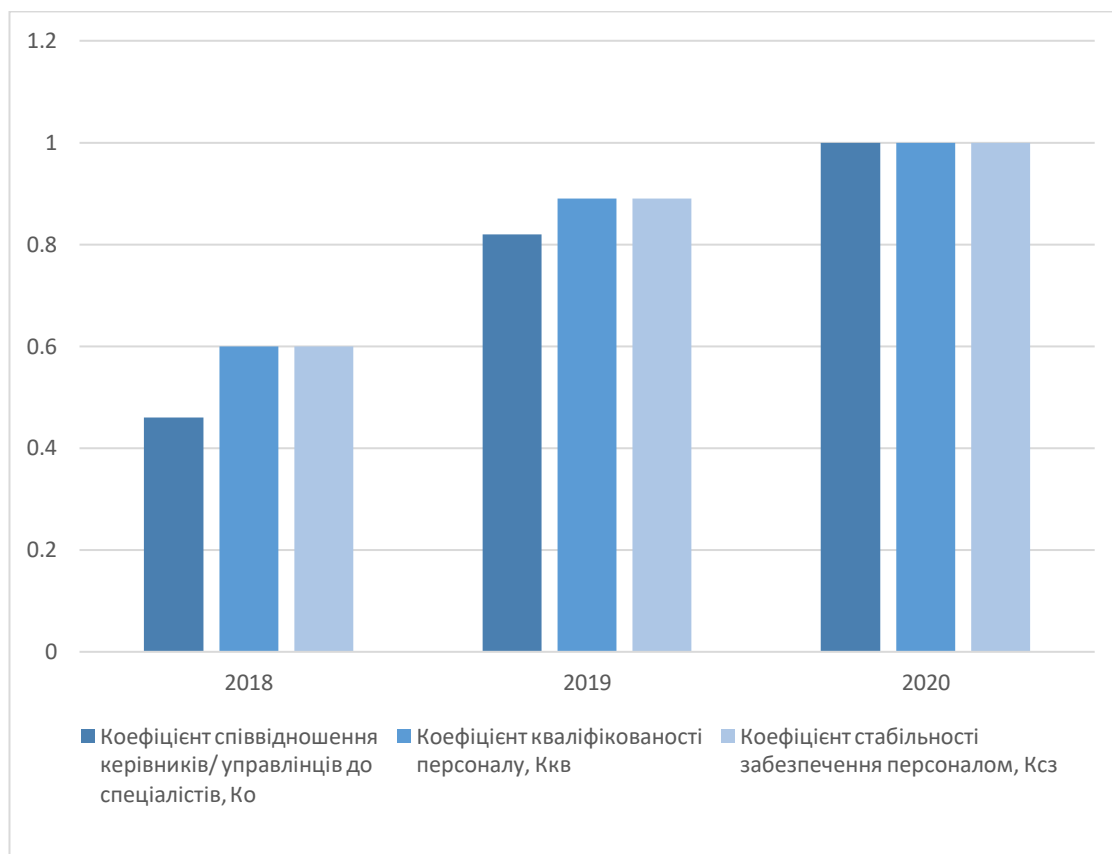


Рис. 2.4. Якісний склад персоналу страхової компанії «КД Життя»

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом за період 2018-2020 рр. дорівнював одиниці та був незмінним й стабільним. Це вказує на те, що робота у страховій компанії для співробітників є основним постійним місцем роботи.

З отриманих розрахунків можна визначити коефіцієнти ефективності управління персоналом у страховій компанії «КД Життя», ці дані представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «СК «КД Життя» у
2018-2020 рр

№	Показники	Розрахунок	К 2019/ 2018	К 2020/ 2019
1	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Тоб}$	2,4	11,7
2	Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом	$K3 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Дох}$	1,1	24,3
3	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta \text{Ппр.} / \Delta \text{ФОП}$	0,3	0,1
4	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K5 = \Delta \text{Ппр.} / \Delta \text{Ср. з/пл}$	0,2	-0,1
5	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K8 = \Delta \text{ФОП} / \Delta \text{Чпр}$	3,1	3,9

Джерело: розраховано автором

При аналізі саме страхової компанії варто провести тести раннього попередження. Тести раннього попередження – це система порівняння фактичних фінансових показників діяльності страховиків із визначеними Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг показниками, їх узагальнення та оцінка ризиків діяльності страховиків [1]. Після аналізу основних показників (капітал, активи, страхові резерви, тощо), виставляються оцінки з 4-бальною шкалою, залежно від результатів розрахунку кожного показника.

Розраховані показники страхової компанії «КД «Життя» за тестами раннього попередження за даними з фінансової звітності станом на кінець 2021 року, наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Тести раннього попередження ПрАТ «СК «КД Життя»

№	Показник	Метод розрахунку	Розрахункове значення	Фактична оцінка
1	Показник дебіторської заборгованості	$ПДЗ = 100 \% \times (\text{Дебіторська заборгованість}) / (\text{Капітал})$	5,3	0,05
2	Показник ліквідності активів	$ПЛА = 100 \% \times (\text{Високоліквідні активи}) / (\text{Зобов'язання})$	4,2	0,5
3	Показник ризику страхування	$ПРС = 100 \% \times (\text{Сума чистих премій за всіма полісами}) / (\text{Капітал})$	101,27	0,075
4	Зворотний показник платоспроможності	$ЗПП = 100 \times (\text{Загальна сума зобов'язань}) / (\text{Капітал})$	538,77	0,9
5	Показник доходності	$ПД = 100 \times (\text{Чистий прибуток}) / (\text{Капітал})$	-4,46	0,3
6	Показник обсягів страхування (андеррайтингу)	$ПА = 100 \times (\text{Виплати і витрати}) / (\text{Сума чистих зароблених премій})$	68,11	не передбачено для СК, що страхують життя
7	Показник змін у капіталі	$ПЗК = 100 \times (\text{Капітал (t)}) / (\text{Капітал (t-1)}) - 1$	-4,27	0,3
8	Показник змін у сумі чистих премій за всіма полісами	$ПЗЧП = 100 \times ((\text{Сума чистих премій (t)}) / (\text{Сума чистих премій (t1)}) - 1)$	19,16	0,225
9	Показник незалежності від перестрахування	$ПНП = 100 \times (\text{Чиста сума премій по всіх полісах}) / (\text{Валова сума премій по всіх полісах})$	98,77	0,225
10	Показник відношення чистих страхових резервів до капіталу	$ПВРК = 100 \% \times (\text{Чисті страхові резерви}) / (\text{Капітал})$	54,87	не передбачено для СК, що страхують життя
11	Показник доходності інвестицій	$ПДІ = 100\% \times (\text{Прибуток від фінансової діяльності}) / (\text{Середній обсяг фінансових інвестицій протягом року})$	9,73	0,225
Загальна оцінка = 0,05 + 0,5 + 0,075 + 0,9 + 0,3 + 0,3 + 0,225 + 0,225 + 0,225 = 2,8				

Джерело: побудовано та розраховано автором за [36]

Градація оцінок за тестами раннього попередження виглядає наступним чином:

«Оцінка 1» - стійкий фінансовий стан – показники компанії на високому рівні, сприятливий прогноз;

«Оцінка 2» - задовільний фінансовий стан – показники компанії знаходяться на середньому рівні, серйозні проблеми відсутні;

«Оцінка 3» - граничний фінансовий стан – показники нижче середнього рівня, нестійкі, прогноз несприятливий ;

«Оцінка 4» - незадовільний фінансовий стан - занижкі показники, фінансовий стан є дуже нестабільним, наявний кризовий стан.

Тести раннього попередження є простим та деталізованим засобом для комплексної оцінки фінансового стану страхової компанії. Ця методика надає огляд фінансовій надійності страховика [38].

За результатами тестів раннього попередження страхова компанія «КД «Життя» отримала оцінку 2,8. Тобто, наразі організація знаходиться майже у граничному фінансовому стані та має негативну тенденцію до зниження показників на рівень нижче середнього. Такі результати 2021 року, насамперед, пов'язані з кризовими явищами на території України, викликаними пандемією COVID-19 та критичним зниженням світової та вітчизняної ділової активності майже у всіх галузях підприємницької діяльності. В умовах сьогодення для ПрАТ «СК «КД Життя» вирішенням даних проблем може стати розроблення сучасних підходів до вирішення проблеми фінансової стійкості, надійності та платоспроможності компанії, а також упровадження нововведень, які б відповідали вимогам ринку страхових послуг.

2.2 Оцінювання ефективності управління системою мотивації персоналу ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ"

Результативність та якість роботи будь-якої страхової компанії насамперед залежить від вмотивованості та трудовіддачі її робітників. Важливою складовою мотивації є розуміння та прийняття робітником цінностей організації – це є ознакою взаєморозуміння робітника та компанії.

Страховий бізнес характеризується високим ступенем конкуренції та невизначеності на ринку. Це вимагає від страхових компаній впровадження інноваційних рішень, цифровізації та впровадження нових технологій з метою досягнення довгострокового успіху. Це стосується і систем мотивації персоналу. Із застосуванням нових методів управління та підходів до людських ресурсів, робота стає більш привабливою для працівника, і він більш мотивований і відданий страховій компанії, в якій працює.

Враховуючи важливість страхової діяльності, її розвиток і зростаючий попит на страхові послуги, зростає роль працівника і роль мотивації в страховому бізнесі. Вмотивований колектив страхової компанії – гарант високої прибутковості та ефективності страхового бізнесу та досягнення ринкових цілей страховика [44].

На сьогоднішній день, у світовій діловій спільноті підкреслюють важливість принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Страховий сектор реагує на виклики сталого розвитку за допомогою стратегічних дій як щодо андеррайтингу, так і інвестицій, у тому числі через принципи сталого страхування, які підтримує ООН (PSI за підтримки ООН).

Провідні страхові компанії враховують фактори навколишнього середовища в забезпеченні страхового покриття та своїх стратегіях андеррайтингу, перерозподіляють капітал на зелені активи та інтегрують фактори ESG у розподіл активів і управління активами [43].

Страхова компанія «КД «Життя» у своїй діяльності притримується принципів корпоративної соціальної відповідальності. Місія компанії полягає у

тому, щоб захищати найдорожче, що є у людини, – її здоров'я, життя, її впевнене майбутнє і благополуччя її родини.

Принципи та ключові цінності страхової компанії відображаються у прагненні до досконалості, підтриманні високого рівня корпоративної культури, чесності з робітниками та клієнтами, взаємодопомозі та уважності [16].

Важливість спільної стратегічної мети та місії компанії для успішного управління персоналом полягає в тому, що кожен співробітник усвідомлено працює для досягнення цієї стратегічної мети, приймаючи рішення на своєму місці, не чекаючи, коли рішення надійдуть із кабінету генерального директора компанії. Співробітник мотивований на роботу з підтримки ролі корпоративного бренду, а також на самостійну творчу діяльність, дає можливість самореалізації, що є дієвою внутрішньою нематеріальною мотивацією.

Також, елементами нематеріальної (моральної) мотивації у компанії є:

- Дошка пошани, на якій відзначаються найкращі фахівці компанії;
- Пам'ятні подарунки співробітникам із символікою компанії;
- Організація для працівників щорічного свята, присвяченого до дню створення компанії та інші корпоративи.

Моральне стимулювання з дошками пошани та динамікою ефективності роботи працівників, різні дипломи, значки та відзнаки, грамоти, подарунки, сувеніри з логотипом компанії, обіди чи вечери з керівництвом, кар'єра тощо. Все це надає страховим агентам, що відзначилися, принципово інший статус і уособлює визнання заслуг агентів перед компанією.

Важливим фактором для мотивації співробітників є той факт, що компанія не припиняла і не припиняє свою роботу під час воєнного стану. Команда СК «КД Життя» працювала весь час дистанційно та в повному складі, тобто робила свій внесок у соціально-економічну стійкість держави у тяжкий період для держави.

В період воєнного стану у працівників організації також з'явилася можливість працювати віддалено, а значить відчувати себе у безпеці та мати можливість заробляти.

Можливість працювати дистанційно також стала стимулюючим важелем для співробітників страхової компанії. Також, варто розуміти, що для працівників дане явище стало показником надійності свого роботодавця.

В перші тижні повномасштабного вторгнення РФ ринок праці суттєво просів. Бізнеси, що мали досвід дистанційної роботи, показали найбільшу стійкість. Частка вакансій з дистанційною роботою зросла з 6,5% у 2 кварталі 2021 року до 13,9% у 2 кварталі 2022 року [6]. Тобто, для працівників та клієнтів СК «КД «Життя» компанія показала себе як стійкий та надійний суб'єкт підприємництва, що не припинить свою роботу при будь-яких умовах.

Звичайно ж, самим сильним стимулом для праці у компанії є матеріальна мотивація. У страховій компанії «КД «Життя» з кожним співробітником організації укладається Трудовий договір відповідно типової форми, у якому встановлено гарантований розмір оплати праці.

Кожному робітнику в залежності від посади, встановлюється розмір річної заробітної плати, який встановлюється при прийомі на роботу та може змінюватися при переведенні співробітника на іншу посаду, або ж суттєвих змін виконуваних ним функцій та обов'язків.

Річний дохід кожного із співробітників встановлюється виходячи з базового розміру доходу, встановленого у Положенні про єдину систему оплати та стимулювання праці співробітників у компанії. Річний дохід визначається виходячи з розмірів оплати праці, які використовуються іншими організаціями для працівників, зайнятих аналогічною діяльністю. Базовий розмір річного доходу може коригуватися з урахуванням інфляції, за умов наявності суттєвих змін на ринку праці.

Дохід співробітника включає:

- Щомісячний фіксований, гарантований розмір оплати праці (заробітна плата), встановлений трудовим договором за виконання трудових обов'язків;
- Щомісячна премія;
- Квартальний бонус;
- Бонус за результатами роботи протягом року.

Наявність бонусів є прогресивним підходом до системи матеріальної мотивації співробітників. У даній системі до «тіла» зарплати додаються відсотки, стимулюючи працівника до максимального виконання та стабільного перевиконання плану.

Нараховуючи премії за вчасно та успішно здану роботу, роботодавець підштовхує співробітника до більш продуктивної діяльності. Коли працівник чітко усвідомлює, що розмір зарплати залежить тільки від його зусиль, то починає прагнути заробляти більше і, відповідно, працює більш результативно. Також варто брати до уваги людський фактор.

Кожен працівник хоче почуватися цінним і незамінним, корисним, а не просто елементом у бізнес-плані. Отримані за переробку відсотки наочно демонструють робітнику його важливість та стимулюють до якісної праці.

У страховій компанії «КД «Життя» існує наступна система бонусів:

- Щомісячний бонус – виплачується за умови досягнення співробітником ключових показників діяльності, що встановлюються керівниками для кожного співробітника окремо.
- Квартальний бонус – виплачується за результатами досягнення планових показників роботи в 1, 2 та 3 кварталах. Квартальний бонус виплачується лише співробітникам, які пропрацювали у компанії повний календарний квартал.
- Бонус за результатами роботи за рік – виплачується за результатами досягнення планових показників роботи за звітний фінансовий рік. Бонус за результатами роботи за рік виплачується лише працівникам, які пропрацювали в компанії повний фінансовий рік [33].

Співробітник може бути додатково премійований за розробку та впровадження цінних пропозицій, впровадження нових форм та методів у роботі, виконання обов'язків відсутнього співробітника, тощо.

Методи формування та розміри бонусних фондів безпосередньо залежать, як від фактично отриманого прибутку, так і від встановлених планових показників (акціонерний план, внутрішній план компанії).

Також, у СК «КД «Життя» існують соціальні пільги для співробітників. Дані пільги включають: поліс добровільного медичного страхування; додаткові виплати з особливих випадків (смерть близького родича, тощо); знижки на страхування у компанії; оплата мобільного зв'язку за корпоративними тарифами.

Система матеріальної мотивації персоналу включає в себе бонусні (преміальні) фонди, їх структуру наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Склад бонусних (преміальних) фондів страхової компанії

Джерело: складено автором за [33]

Тобто, основні складові системи мотивації у ПрАТ «СК «КД Життя» наступні: процес стимулювання співробітників складається з постійної та перемінної частини оплати праці, соціальних пільг, що надаються штатним співробітникам, а також елементів нематеріального стимулювання.

Постійна частина складається із посадового окладу та соціальних пільг.

Перемінна частина складається з премії (щомісячної, щоквартальної, річний).

Нажаль, дана система досить жорстко прописана і не є еластичною, що, в свою чергу, не дає змогу врахувати низку індивідуальних показників співробітників.

При визначенні розміру премій, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує його зацікавленість та продуктивність.

Важливо розуміти, що, не дивлячись на те, що послуги страхової компанії «КД «Життя» пропонують понад 3 000 консультантів по всій території України, його основний штат налічує 22 людини. Це говорить нам про доцільність та необхідність індивідуально впливати на кожного співробітника, адже одним з найважливіших факторів, що визначають успішну роботу, є особиста ефективність кожного співробітників.

Але щоб досягти максимального результату необхідно враховувати те, що мотиви, що визначають поведінку працівників часто виявляються абсолютно різними (іноді протилежними). Для когось найважливіша кар'єра, для когось гроші, а комусь, навпаки, хочеться спокою, «стабільності» і немає бажання щось змінювати.

На товаристві у якості стимулюючих заходів використовуються премії та різноманітні бонуси, щоб надихати співробітників брати відповідальність за роботу, яку вони виконують і підвищити ефективність та якість роботи. Розмір премії, зазвичай, залежить від результатів, отриманих за встановлений інтервал часу.

Політика в області оплати праці є складовою частиною управління підприємством, і від її шляхів значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата є одним з найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили [22]. Саме тому, доцільно розглянути витрати страхової компанії на оплату праці робітників, що наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Витрати на оплату праці страхової компанії «КД Життя»

Показник	2018		2019		2020		Абсолютний приріст, 2019-2018	Абсолютний приріст, 2020-2019	Темп росту, 2019/2018 пр., у %	Темп росту, 2020/2019 пр., у %
	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %	Тис. грн	Питома вага, у %				
Витрати на оплату праці	3983,3	100	5123,9	100	5636,8	100	1140,6	512,9	28,63	10,01
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	3618,03	90,83	4517,23	88,16	4842,01	85,90	899,2	324,78	24,85	7,19
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	365,27	9,17	606,67	11,84	794,79	14,10	241,4	188,12	66,09	31,01

Джерело: побудовано та розраховано автором за [29]

З вищенаведеної таблиці можна побачити, що фонд оплати праці штатних працівників страхової компанії збільшився на 28,63% у період з 2018 по 2019 рік, а з 2019 по 2020 роки збільшився на 10,01%. Тобто, дані показники мають позитивну тенденцію до зростання, що мотивує працівників на довготривалу плідну працю.

Зміна середнього заробітку працівників за певний період часу може відображатися у вигляді індексу (I_{cz}), який визначається як відношення середньої заробітної плати за звітний період ($C31$) до середньої заробітної плати у базисному періоді ($C30$) [28]:

$$I_{cz} = C31/C30. \quad (2.4)$$

Згідно даних про фонд оплати праці СК «КД Життя», середньомісячна винагорода працівника у 2018 році складала 15 088 грн, у 2019 – 19 408 грн, а у

2020 році – 21 351 грн. Отже, розраховуючи індекс середньої заробітної плати в даній фірмі, можна отримати наступні дані:

$$\text{У 2019 році: } I_{cz} = 19408 / 15088 = 1,28$$

$$\text{У 2020 році: } I_{cz} = 21351 / 19408 = 1,10$$

Інформацію щодо середньої продуктивності праці також можна визначити індексом (I_{cz}), що можна розрахувати як відношення середньомісячної продуктивності праці за звітний період (ППІ) до середньомісячної продуктивності праці у базисному періоді (ППІ₀) [28]:

$$I_{nn} = \text{ППІ}_1 / \text{ППІ}_0 \quad (2.5)$$

Середня продуктивність праці на одного працівника в у 2018 році становила 1738,54 грн., у 2019 році 1737,39 грн., а у 2020 році – 1889,33 грн., таким чином:

$$\text{2019 рік: } I_{nn} = 1737,39 / 1738,54 = 0,99$$

$$\text{2020 рік: } I_{nn} = 1889,33 / 1737,39 = 1,08$$

Розраховані показники говорять про те, що у досліджуваній організації темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці.

Коефіцієнт відставання дорівнює (K_v) дорівнює [28]:

$$K_v = I_{nn} / I_{cz} \quad (2.6)$$

$$\text{2019 рік: } 0,99 / 1,28 = 0,77$$

$$\text{2020 рік: } 1,08 / 1,10 = 0,98$$

Отже, хоч коефіцієнт відставання має не критичні показники, але все одно у страховій компанії існує необхідність підвищення мотивуючої функції оплати праці.

Незважаючи на наявність деяких загальних закономірностей, важливо розуміти, що мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальний і не повністю передбачуваний, мотиваційна структура окремих людей різна, як і різні ступені впливу однакових мотивів на різних людей, та ступінь залежності дії одних мотивів від інших.

Страхова компанія «КД «Життя» одними із своїх пріоритетних завдань вважає турботу про своїх співробітників, зниження плинності кадрів та залучення нового персоналу.

Хоч для багатьох головним стимулом працювати є заробітна плата, задля запобігання плинності кадрів необхідно приділяти увагу не лише матеріальним аспектам мотивації, а й нематеріальним, та забезпечити рівноцінний підхід для обох видів стимулювання. Окрім фінансів, залишати свої робочі місця працівників змушує й багато психологічних та моральних складових, які представлені на рисунку 2.6. Саме ці фактори призвели до плинності факторів у багатьох вітчизняних компаніях за 2021-2022 роки.

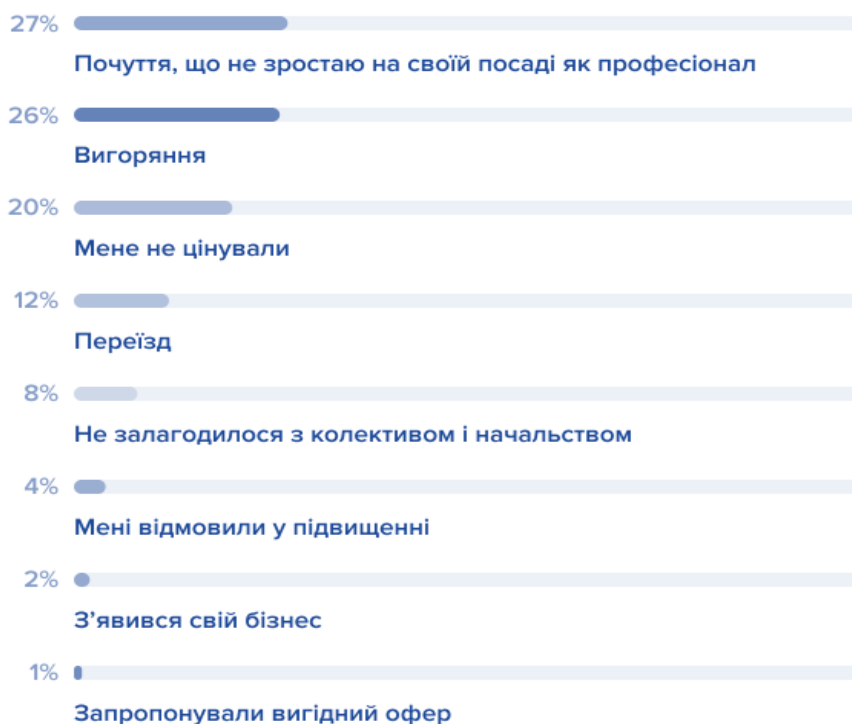


Рис. 2.6 Дослідження нефінансових факторів, що спонукали робітників українських компаній до звільнення 2021-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за [6]

З вищенаведеного рисунку можна побачити, що нематеріальний аспект системи мотивації персоналу є не менш важливим для компаній, тому можна зробити висновок, що тих методів які використовує страхова компанія «КД

«Життя» для морального стимулювання співробітників недостатньо. Адже дошка пошани, грамоти та корпоративни хоч і дають працівник відчувати себе важливим для компанії, але не вирішують питань в потребі працівника у саморозвитку та вигорянні на робочому місці.

Для досягнення своїх пріоритетних завдань організації та завдань з мотивації персоналу СК «КД «Життя» необхідно врахувати наступні недоліки управління системою мотивації персоналу:

1 - Система соціальних пільг здебільшого не несе мотивуючого характеру у працюючого в компанії персоналу;

2 – Не всі елементи соціального пакету затребувані в повній мірі у зв'язку зі складністю їх оформлення;

3 - Не для всіх категорій персоналу пільги, що надаються, є бажаними та суттєвими;

4 - Суттєвими недоліком застосовуваної системи оплати та стимулювання праці в компанії є те, що дана система заснована на планових показниках та посадових інструкціях, що часто перебувають у неактуальному стані, особливо у кризових умовах сьогодення в нашій країні.

Усі ці вищезазначені чинники ведуть до істотного зниження трудової мотивації персоналу у компанії.

Для трудового стимулювання робітників компанії голові правління організації було б доцільно креативно підходити до матеріального стимулювання, надавати більше доступних соціальних гарантії працівникам, організовувати комфортні та безпечні робочі місця, надавати можливість своїм працівникам навчатися та вдосконалювати навички, забезпечувати рівність робітників незалежно від посад.

Очевидно, що для співробітників також потрібна сучасна система відносин із компанією, нова система компенсацій, спрямована на задоволення потреб робітників у професійному, особистому та кар'єрному зростанні, у можливості самореалізації, у можливості отримувати гідну заробітну плату та відчувати на собі турботу компанії.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В складних умовах сьогодення, інтерес і бажання робітників продуктивно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх факторів, що впливають на зростання рентабельності, престижності і конкурентоспроможності кожного сучасного суб'єкта господарювання.

В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві [15].

Щоб обґрунтувати напрями удосконалення управління системою мотивації персоналу вітчизняного суб'єкта підприємницької діяльності, доцільно звернути увагу на зарубіжними досвід.

Відомо, що механізми взаємодії трудової мотивації та стимулювання праці дуже складні та залежать від цілого ряду факторів. Серед яких велике значення має комплекс умов, пов'язаних зі структурою особистості. Якщо і говорити про це у застосуванні до цілої нації, то тільки із структурою її основних цінностей та з історично сформованим соціально-психологічним стереотипом національної поведінки.

На панелі світового досвіду умовно можна виділити три моделі мотивації та стимулювання праці - американську, японську, західноєвропейську. Звісно ж, що знайомство з їх специфічними особливостями принесе користь фахівцям, які розробляють відповідні системи в українських компаніях.

В такому випадку, доцільно розглянути особливості управління персоналом загалом та мотивації праці зокрема, що застосовуються у країнах з найбільш розвиненими ринками праці, а саме: США, Японії, країн ЄС.

У США розмір винагороди працівника залежить, насамперед, від результативності його діяльності. Механізм компенсацій включає в себе як гнучку диференціацію окладів з урахуванням якісних відмінностей у праці, так і диференціацію індивідуальної оплати в межах розряду або посади в залежності від категорії персоналу, особистих та ділових якостей та засновану на періодичній атестації.

Особливістю систем оплати та стимулювання праці в США є їх висока гнучкість, як правило, вони побудовані таким чином, що фіксована зарплата, в основному, може тільки збільшуватися та практично ніколи не зменшується, при цьому частина заробітку ставиться в пряму залежність від результатів спільної роботи [21].

До основної специфіки американської системи управління персоналом є критерій відповідності співробітника (його кваліфікація, досвід роботи та т.п.) займаної посади. Усі співробітники в компанії повинні суворо відповідати встановленим вимогам, як правило, працівники, які не відповідні посади, зазвичай підлягають звільненню, а не зниженню на посаді. Підвищення кваліфікації, перепідготовка та атестація співробітників є характерною рисою для американської системи управління персоналом.

На сьогоднішній день, у ряді зарубіжних компаній досить успішно використовується система оцінки діяльності, заснована на ключових показниках ефективності (Key Performance Indicators - KPI). Дана система розроблена відомою міжнародною консультаційною компанією Balanced Scorecard Collaborative Inc., яка була заснована Робертом Капланом та Дейвідом Нортон, основоположниками концепції збалансованої системи показників.

У контексті управління персоналом та його мотивацією, KPI є системою об'єктивної оцінки діяльності як загалом структурного підрозділу, так і та окремого співробітника. Система KPI фактично пов'язує воєдино фінансові та якісні показники діяльності. Місце системи KPI в організації управління компанії представлено на рисунку 3.1.

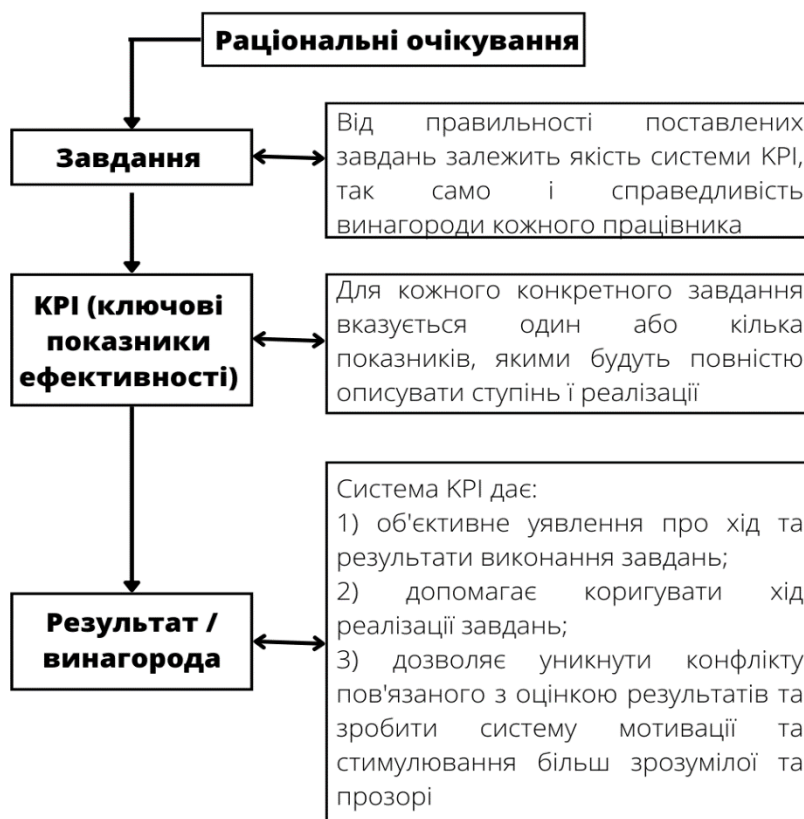


Рис. 3.1. Місце системи КРІ в організації управління

Джерело: побудовано автором за [27]

Процедура моніторингу полягає в тому, щоб за допомогою форми КРІ співробітника, оцінити, якою мірою в даний момент досягнуто цільові значення по кожному КРІ за поставленими перед ним завданнями. Результати моніторингу відображають ефективність діяльності кожного конкретного співробітника, тому вони застосовуються для розрахунку премій та бонусів за підсумками звітного періоду. У разі виконання всіх встановлених показників КРІ співробітнику виплачується премія або додатковий бонус, якщо ж якийсь із показників КРІ не було досягнуто, то в даному випадку преміальна частина зменшується відповідно до ступеня значущості даного показника в реалізації поставленої мети.

Слід зазначити, що розглянута вище система оцінки праці співробітників характерна не тільки для американських компаній. Накопичений досвід у цій сфері був поширений і інші країни.

Японська модель управління та мотивації персоналом, через ряд своїх специфічних особливостей, заснована на інших принципах в оплаті та стимулюванні персоналу.

На розвиток усієї системи мотивації та стимулювання праці в Японії великий вплив справила орієнтованість даної системи на інтеграцію працівника в організацію та його довготривалий зв'язок з нею.

Зокрема, ще недавно в японських компаніях широко застосовувалася система "довічного найму", яка означала, що співробітник фактично все своє життя працює в одній організації, постійно просуваючись службовими сходами. При цьому, як правило, незалежно від освіти (чи середня школа чи престижний університет) працівник починав свою кар'єру з нижчої посади і на одному місці понад 2-3 роки не затримувався. За допомогою цілої серії заходів і методів, у персоналу вироблялося почуття відданості та вдячності компанії (починаючи зі співу гімнів на честь своєї компанії і закінчуючи заходами матеріального стимулювання та економічного примусу).

Японські компанії сприйняли принципи сімейності, які незалежно від свого походження спадкоємно-історичного або штучно модельованого широко застосовувалися для створення мотиваційного середовища. Тобто, ефективно використовували та використовують національну культуру, свідомість та сприйняття світу.

Протягом своєї трудової діяльності співробітник просувається всередині "кадрової піраміди", від її периферії до центру по горизонталі та від основи до вершини по вертикалі. У процесі цього переміщення він послідовно займає "статусні", або "рангові", рівні та підрівні, приналежність до яких визначає розміри його винагороди.

У "системі статусів" необхідно відзначити дві важливі особливості. Насамперед, залежність оплати праці від займаного рангу проявляється досить чітко і набагато сильніше, ніж, наприклад, в США чи Європі. Те саме стосується і посадової різниці в окладі (там працівник, який займає нижчу сходинку в посадовій ієрархії, цілком може отримати винагороду більше, ніж її вищий

колега). Але ще більше значення у Японії мають моральні аспекти цього питання. Навіть мізерне підвищення соціального "статусу" співробітника означає для нього визнання заслуг та прояв уваги до нього з боку компанії.

Слід зазначити, що ефективна система мотивації та стимулювання праці в компаніях Японії на сьогоднішній день є одним з факторів зверх успішного розвитку країни. Вона інтегрує добре продумані форми, що неухильно використовуються, і методи підвищення трудової активності персоналу, які за своїм характером поділяються на дві тісно пов'язані між собою групи економічних та психологічних стимулів.

Характеризуючи загалом структуру оплати та стимулювання праці в японських страхових компаніях, необхідно виділити три її основні складові:

1 - Тарифна ставка (оклад). Саме тарифна ставка грає першорядну роль, як у постійній частині, так і у всій місячну заробітну плату працівники.

2 - Додаткові виплати, премії, бонуси. Із впровадженням синтезованих систем оплати праці, у японських компаніях збільшилася роль додаткових виплат у загальній системі компенсацій.

3 - Спеціальні виплати та надбавки на соціальні потреби. Сюди входять надбавки на утримання сім'ї, оплата проїзду на роботу, квартирна плата, медичне обслуговування, соціальне страхування тощо.

Цікаво, що останнім часом одним із ключових елементів для японських співробітників стали різні види допомоги на житло. У зв'язку з постійним зростанням цін на землю, що підвищує вартість будівництва житла та його оренду, практично всі великі компанії почали приймати участь у проектах зі зведення житлових будинків для своїх співробітників. Значна частина квартир у них надається працівникам за мінімальну платню.

Крім того, слід зазначити, що в японських компаніях величезна увага приділяється розвитку всіх напрямів підготовки та перепідготовки кадрів. В Японії більшість великих компаній воліє брати на себе практично всі витрати на підготовку всіх категорій працівників від співробітників-початківців до топ

менеджерів. Підготовка та всіх працівників організації, включаючи управляючих різних рівнів проводиться не епізодично, а постійно.

Якщо ж говорити про західноєвропейську модель мотивації та стимулювання персоналу, то до основних її рис можна віднести ряд характерних рис:

1) Ретельна та детальна розробка основ для побудови системи оплати праці: тарифікація окладів, ранжування та класифікація посад за складністю, відповідальності та обсягом роботи.

2) Чітка фіксація в документах функціональних обов'язків, цілей та задач діяльності, продумана система кількісних показників-критеріїв результатів діяльності.

3) Як правило, добре поставлена система внутрішньо-фірмового навчання персоналу (наприклад, мови, роботи з комп'ютером тощо).

4) Жорстка фіксація цінностей корпоративної культури (у формі корпоративного кодексу, що включає ясно сформульовану місію, стратегію, напрями діяльності підприємства).

5) Підвищена увага приділяється способам "подання" тих чи інших соціальних заходів, тож навіть незначне нововведення виглядає в очах персоналу великим досягненням та проявом турботи керівництва про рядового співробітника.

6) Система пільг та соціальних виплат в основному має диференційований характер, залежно від категорії професійної групи та стажу роботи.

Застосовувані системи мотивації та стимулювання праці в західноєвропейських компаніях спрямовані на залучення та утримання високопродуктивних працівників (менеджерів з продажу, фінансових консультантів, управлінців тощо), на стимулювання зростання їх продуктивності та на "відсікання" працівників, які малопродуктивні.

Крім того, останнім часом компаніями широко використовується система мотивації персоналу, заснована на принципах делегування повноважень. Під цим розуміють такий процес, за якого частина обов'язків, відповідальності та

повноважень щодо прийняття рішень передаються більш низький рівень організаційної структури. На практиці це означає, що представник вищого рівня передає відповідальність за вирішення будь-якої проблеми та повноваження для її рішення якомусь співробітнику (або групі співробітників) нижчого рівня.

Таким чином, можна відзначити, що мотивація та стимулювання персоналу мають свої національні особливості, пов'язані з менталітетом населення, що склалися традиціями, релігійними уявленнями тощо.

У Японії, США, у низці Європейських країн, був накопичений колосальний досвід в організації заробітної плати, мотивації та стимулювання праці який певною мірою можна використовувати і в нашій країні.

Кожна система має свої плюси та мінуси. Слід враховувати, що менталітет нашої країни, геополітичне становище та звичні життєві устрої істотно відрізняються від японських, американських чи європейських.

Але завдання вітчизняних компаній полягає не в тому, щоб вибрати ту чи іншу систему мотивації та стимулювання праці, а в тому, що б спираючись на досвід зарубіжних країн з урахуванням специфіки та менталітету нашої країни розробити свою найбільш підходящу удосконалену систему мотивації персоналу суб'єктів підприємницької діяльності.

У ПрАТ «СК «КД Життя» наявні багато шляхів удосконалення власної системи мотивації персоналу, які б могли ґрунтуватися на основах зарубіжного досвіду.

На мою думку, компанії доцільно було б звернути увагу на систему матеріальної винагороди, де присутня низька еластичність окладів, внаслідок суворої прив'язки винагороди тільки до розміру отриманого прибутку підприємства. При цьому до ключових мінусів також можна зарахувати і той факт, що дана система, в основному, є статичною і не здатною в повному обсязі враховувати індивідуальні характеристики персоналу.

Важливо, щоб стимулюючу роль грала не тільки змінна частина винагороди, але і до певної міри, базовий рівень, тому рекомендовано

використовувати в страховій компанії єдину тарифну сітку, на основі якої закладена гнучка система диференціації окладів.

Для підвищення еластичності функціонування базового рівня оплати праці у СК «КД Життя», потрібно враховувати ще суб'єктивні агреговані фактори, тобто індивідуальні характеристики працівника.

Таким чином, можна ввести поняття коефіцієнта індивідуальних характеристик - показника, що визначає ступінь можливої диференціації початкового базового рівня оплати праці у працівників, які мають певні трудові характеристики.

Цей коефіцієнт, в якійсь мірі, є додатковою складовою початкового базового рівня оплати праці, що надається безпосередньо співробітникам із певними (потрібними для компанії) трудовими характеристиками.

Введення даного елемента в систему оплати праці, насамперед, сприятиме справедливій диференціації між "молодими" – ще не досвідченими та висококваліфікованими співробітниками, що знаходяться в одній категорії.

Безперечно, співробітників з високою кваліфікацією, які мають солідний стаж та досвід роботи в страховій сфері діяльності, що володіють потрібними знаннями та навичками необхідно особливо виділяти в системі матеріальної винагороди, тому що на відміну від "молодого" персоналу саме вони становлять "золотий резерв" компанії. Часто саме вони вирішують основні поставлені завдання, при цьому часто навчаючи менш досвідчених колег.

Також, у досліджуваній страховій компанії «КД Життя», доцільно було б розглядати американську систему оцінювання ефективності співробітників, японський підхід до індивідуальних потреб робітника та до системи моральної мотивації й європейську систему побудови оплати праці, враховуючи реалії сучасної України.

ВИСНОВКИ

В випускній кваліфікаційній роботі було зроблено наступні висновки:

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із самих вагомих важелів, що впливає на результативність праці та якість продукції або послуг є вмотивованість робітників. Стимулювання робітників до активної трудової діяльності є надпотужним рушієм продуктивної праці та потребує належної та якісної системи мотивації, яка націлена спонукати працівника приносити компанії якнайбільше користі. Мотивацію персоналу доцільно розглядати як одну з багатьох функцій управління і полягає вона у генеруванні в співробітників заохочення до результативної та високоякісної праці, а також у впливі на працівника з метою адаптації його ціннісних орієнтацій та інтересів до цінностей компанії.

2. Розглянуто чотири базові теорії управління персоналом, що засновані на потребах людини, а саме: теорія Герцберга; теорія Тейлора; теорія Макклелланда; теорія Маслоу. Наявність та поняття даних теорій щодо визначення мотивації та розуміння базових потреб людини надало можливість науковцям розкрити сутність стимулювання праці персоналу підприємства та систематизувати поняття та види мотивації. На сьогоднішній день у існуючій літературі прийнято виділяти два основних види методів мотивації персоналу: матеріальне (або економічне) стимулювання та нематеріальне стимулювання.

3. Уточнено сутність процесного підходу до мотивації персоналу підприємства, які полягає у отриманні очікуваного результату шляхом управління діяльністю та відповідними ресурсами як процесами. Методика процесного підходу до мотивації загалом розглядає саму структуру мотивації робітників як процес, що взаємодіє з іншими ключовими процесами в організації. Розглянуто три найрозповсюдженіші теорії, які розглядають процесний підхід до мотивації: Теорія очікувань В. Врума; Теорія справедливості С. Адамса; модель Портера – Лоулера.

4. Проаналізовано фінансово – економічний стан та оцінено ефективність управління системою мотивації персоналу ПрАТ "СК "КД ЖИТТЯ", яке є однією з найбільш авторитетних страхових компаній України. Після проведення оцінки ефективності системи мотивації персоналу страхової компанії було виявлено відмінні позитивні аспекти системи мотивації у страховій компанії, такі як: можливість дистанційно працювати під час воєнного стану, уособлення визнання заслуг робітників перед компанією, стабільність доходу та наявність бонусів. Але, не дивлячись на низьку плинність кадрів у фірмі, дана система має певні недоліки: недостатньо дієві та недостатньо прогресивні заходи з нематеріальної мотивації; складне оформлення елементів соціального пакету; відсутність індивідуального підходу до співробітника при невеликому штаті працівників; неактуальність пільг; недостатньо можливостей для саморозвитку. Виявленні недоліки потребують інноваційного підходу до матеріального стимулювання, розширення кола доступних соціальних гарантій для робітників, організації комфортних та безпечних робочих місць, надання можливості своїм працівникам для саморозвитку.

5. Розглянуто три основні моделі мотивації та стимулювання на світовому ринку праці - американську, японську, західноєвропейську. Описано особливості управління персоналом загалом та мотивації праці зокрема, що застосовуються у країнах де найбільш розвиненими ринками праці, такими як США, Японія та країни ЄС (Німеччина, Франція). Обґрунтовано відповідність зарубіжного досвіду українським реаліям.

6. Сформовано рекомендації щодо формування власної вітчизняної системи мотивації персоналу суб'єктів господарювання, спираючись на досвід зарубіжних країн з обов'язковим урахуванням своєрідності менталітету та особливостей нашої країни розробити свою найбільш підходящу удосконалену систему мотивації персоналу, яка б була здатна функціонувати в кризових умовах сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Страхова справа. Київ : Знання КОО, 2002. 203 с.
2. В.В.Нетепчук. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. - Рівне: НУВГП, 2014. - 158 с.
3. Види мотивації персоналу. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobitnikiv-v-organizacii.html>
4. Відомості про компанію «СТРАХОВА КОМПАНІЯ КД ЖИТТЯ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35525143/
5. Гайдученко С. О., «Мотивація персоналу» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
6. Дослідження Work.ua – «Як пандемія та війна вплинули на дистанційну роботу: аналіз ринку 2019-2022», 1 серпня 2022. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2172/?setlp=ua>
7. Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209
8. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський Економічний вісник - Електронний науковий журнал - 3(14) 2019. Класичний приватний університет, 2019. – 480 с.
9. Інвестиційна політика СК «КД «Життя». URL: <https://www.kd-life.com.ua/investicijna-politika/>
10. Кірдіна О.Г.. "ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ" Вісник економіки транспорту і промисловості, по. 46, 2014, pp. 278-281.
11. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL:

<https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokritiya>

12. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.
13. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
15. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11.
16. Корпоративна соціальна відповідальність страхової компанії «КД «Життя». URL: <https://www.kd-life.com.ua/korporativna-vidpovidalnist/>
17. Лісовий, А. О. "ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ." Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.100. С.284
18. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі. Основи менеджменту. 1997. - 704 с.
19. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". — 2022. — №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-11-8282>
20. Марченко О.І., Вощула К.О., «ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА», Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва» (18–19 лютого 2022 р., м. Ірпінь) : Ірпінь : Державний податковий університет, 2022. – 206 с.
21. Марченко Ю. І, «ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ», СОЦІАЛЬНЕ ПРАВО № 4/2019

22. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>
23. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
24. Мотивування як функція менеджменту. URL: <https://library.if.ua/book/36/2439.html>
25. Ніколайчук Л.М., Мельничук Д.П. Форми та методи мотивації персоналу. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів. – Житомир: ЖДТУ, 2015. – 195 с.
26. Новини та річні підсумки діяльності СК «КД «Життя». URL: <https://www.kd-life.com.ua/category/novini/>
27. Олександр Федоренко, «Що таке система KPI, як її використовувати в процесах бізнесу», 13.06.2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi.html>
28. Оплата за середнім заробітком із розрахунку виплат за два місяці: приклади розрахунків. Бухгалтерська електронна газета. бухгалтерія». №119/2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/3705>
29. Основна інформація по ПрАТ «СК «КД Життя» за даними SMIDA. URL: <https://clarity-project.info/smida/35525143?year=2020>
30. Офіційний сайт Компанії «KD Life» . URL: <https://www.kd-life.com.ua/istorija-kd/>
31. Перерва І.М.. «ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ». Економіка та суспільство, вип. 29, (Липень), 2021.
32. Рудь І.Ю., Мальцева А.С. «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ». Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»: Випуск 54, 2021 рік. ISSN (Online): 2519-2868
33. Система бонусів страхової компанії. URL: <https://www.kd-life.com.ua/category/novini/bonysu/>

34. Ф. І. Хміль. Основи менеджменту : Підруч. - К. : Академвидав, 2005. - 608 с.
35. Федоренко М.С. «ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ», Електронний журнал «Економічна наука»: Інвестиції: практика та досвід № 9, 2013. (
36. Фінансова звітність Компанії «KD Life». URL: <https://www.kd-life.com.ua/finansova-zvitnist/>
37. Фінансовий стан підприємства: комплексна оцінка, показники та значення URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18236/
38. Шашенко, О. В. Тести раннього попередження як засіб оцінки конкурентоспроможності страховика / О. В. Шашенко, О. Ф. Крайнюченко // Modern European science -2019 6 materials of the XV international scientific and practical conference. – Sheffield : Science and education LTD, 2019. – Vol. 4. – P. 40-42.
39. Шевчук О. Оцінка фінансового стану та ефективності діяльності страхових компаній України. Регіональна економіка. 2016. № 11. С. 137–142.
40. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М. Управління результатами діяльності працівників. Вид-во ХДАДТУ, Харків. 1999. 143 с.
41. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266
42. Harold O'Neil, Drillings Michael. Motivation: Theory and Research . 2012. - 342 p.
43. Marina Brogi, Antonella Cappiello, Valentina Lagasio, Fabrizio Santoboni, «Determinants of insurance companies' environmental, social, and governance awareness», 28 April 2022
44. Milva Lazarova, «Motivation of Employees in the Insurance Business», International Journal of Education and Social Science; Vol. 9 No. 2; March 2022
45. THE IMPORTANCE OF INSURANCE COMPANIES FOR FINANCIAL STABILITY, Financial Stability Review, December, 2009