

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

другий
(магістерський)

Рівень вищої освіти

Управління розвитком персоналу страхової компанії
на засадах маркетингу (за матеріалами Хмельницького відділення
ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»

Назва освітньої програми

Шифр ДРМРмз.19089.01.00.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРмз-22-1 _____ Леонід ЗВАДА

Керівник: канд. екон. наук, зав.каф. _____ Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. _____ Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук, доцент _____ Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2023

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу

(за матеріалами Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»,

м. Хмельницький)

студента групи МРмз-22-1 Звади Л.В.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Закрижевська І.В.

Загальний обсяг роботи 83 сторінки, 14 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки, 32 джерела посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГ, HR-МАРКЕТИНГ, ПЕРСОНАЛ, СТРАХУВАННЯ, СТРАХОВИЙ РИНОК, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ТРЕНГИ, ІМІДЖ, ДІЛОВИЙ СТИЛЬ.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу на засадах маркетингу, а саме: фактори, що визначають зміст HR-маркетингу, ключові складники системи HR-маркетингу та сучасні види навчання на підприємстві.

У другому розділі проаналізовано стан та перспективи розвитку страхового ринку України, організаційно-економічну характеристику ПрАТ СК «Уніка» та ефективність управління персоналом на підприємстві.

У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» на засадах маркетингу, а саме: організовано і проведено маркетингові дослідження клієнтів та оцінювання їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», надано рекомендації із розробки шляхів удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», на засадах маркетингу, зокрема, через розроблення корпоративного ділового іміджу працівників та системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені у маркетинговій діяльності Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка».

Підпис _____

Дата _____

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу на засадах маркетингу	8
Висновки до першого розділу	22
2 Аналітико-діагностичне дослідження діяльності ПрАТ СК «Уніка» в розрізі розвитку страхового ринку України	23
2.1 Страховий ринок України: аналіз та перспективи розвитку	23
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ СК «Уніка»	29
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ПрАТ СК «Уніка»	36
Висновки до другого розділу	45
3 Розробка шляхів удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький на засадах маркетингу	47
3.1 Маркетингові дослідження клієнтів та оцінювання їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»	47
3.2 Розроблення корпоративного ділового іміджу працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»	54
3.3 Пропозиції щодо розроблення системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»	62
Висновки до третього розділу	68
Висновки	70
Перелік джерел посилання	73
Додатки	77

Вступ

На сучасному етапі економічного розвитку України кадрова політика підприємств потребує принципово нових підходів до управління персоналом. Такими факторами ринку праці України є нерівномірний розподіл спеціалістів за галузями, труднощі із залученням до роботи на підприємстві кадрів необхідної кваліфікації, а також посилення конкуренції серед роботодавців та необхідність впровадження системи HR-маркетингу.

HR-маркетинг розглядає працівників як «споживачів» робочих місць на підприємствах. HR-маркетинг взаємопов'язаний з конкурентоспроможністю компанії, тобто високий рівень конкурентоспроможності підприємства має можливість залучати більш конкурентоспроможну робочу силу для побудови більш ефективної системи маркетингу персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності сам по собі дозволяє створити позитивний імідж компанії, а також дозволяє створити нормальні умови праці, належний рівень мотивації та розвитку, що є основою формування лояльності персоналу до компанії та формування позитивного іміджу для зовнішніх джерел забезпечення потреби в персоналі. Під лояльністю співробітників варто розуміти їхню задоволеність умовами, винагородою, перспективами професійного розвитку, кар'єрним зростання тощо. Саме тому актуальність обраної теми магістерської роботи не викликає сумнівів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

- розкрити теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу на засадах маркетингу;

- здійснити аналіз стану та перспектив розвитку страхового ринку України;

– визначити ключові складники системи HR-маркетингу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»;

– провести аналітико-діагностичне дослідження діяльності Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» в розрізі розвитку страхового ринку України;

– проаналізувати ефективність управління розвитком персоналом на ПрАТ СК «Уніка»;

– організувати і провести маркетингові дослідження клієнтів та здійснити оцінювання їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»;

– сформулювати шляхи удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» на засадах маркетингу.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: історичного узагальнення – для трактування поняття «HR-маркетингу»; порівняльного аналізу – для вивчення сучасних видів навчання на підприємстві.; дослідницькі методи – для дослідження клієнтів та оцінювання їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»; системного аналізу – для формування шляхів удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» на засадах маркетингу.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність страхових компаній, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Хмельницькій області, матеріали фінансової ПрАТ СК «Уніка», монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– підходи до управління розвитком персоналу відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький через розроблення корпоративного ділового іміджу працівників та системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу, що надасть можливість підвищити корпоративну культуру та ефективність роботи компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо управління розвитком персоналу страхової компанії на засадах маркетингу.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів», м. Хмельницький (20-21 грудня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 32 джерела. Робота доповнена 18 рисунками, 14 таблицями, 3 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки.

1 Теоретико-методичні підходи до управління розвитком персоналу на засадах маркетингу

В умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення ринкової конкуренції, успіху можуть досягти підприємства, які постійно шукають нові способи адаптації до безперервно мінливих ринкових умов свого функціонування та розвитку. Це потребує творчих підходів щодо застосування новітніх ефективних методів управління розвитком персоналу.

Застосування маркетингового підходу в діяльності підприємства з управління розвитком персоналу дозволить збільшити реальну віддачу і результативність виробництва без залучення додаткових ресурсів. Розвиток даного напрямку повинен включати створення концептуальних основ HR маркетингу, освоєння маркетингових технологій в даній сфері, розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

До основних концепцій управління персоналом вітчизняні науковці відносять [7]:

- концепцію управління трудовими ресурсами (технічна підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою і відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі, теоретична основа – теорія наукового управління Ф. Тейлора);

- управління персоналом (увага акцентується на підборі працівників, їх оцінці, навчанні, кар'єрі, вивчення специфіки потреб працівників та розробка програм для їх задоволення, теоретична основа – теорія бюрократичної організації А. Файоля);

- управління людськими ресурсами (теоретична основа – теорія «людських відносин» Елтона Мейо і постбюрократична теорія організації);

- управління людиною (акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного аспекту на формування управління персоналом,

теоретична основа – філософія японського менеджменту, людина в системі управління виступає як головний суб'єкт організації).

В умовах конкуренції HR-маркетинг є визначальним фактором розвитку підприємства. По-перше, сильний бренд роботодавця дозволяє зацікавлювати і залучати з ринку праці кращих співробітників. По-друге, репутацію кращого роботодавця цінують і клієнти, оскільки в такій компанії персонал працює ефективніше, забезпечує високу якість продукції (сервісу). Отже, успішний HR-бренд приваблює не тільки таланти, а й нових клієнтів.

Концепція HR-маркетингу – це система пов'язаних між собою поглядів, ідей, положень маркетингової діяльності, що враховують необхідність для досягнення цілей організації здійснювати:

- дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури;

- вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство персоналом;

- аналіз кадрового потенціалу організації та якість його використання;

- прогнозування і планування потреби в персоналі;

- розроблення і реалізацію стратегій управління персоналом;

- організацію комунікаційної діяльності;

- управління персоналом;

- експертизу кадрів.

Суб'єктами HR-маркетингу на ринку праці є:

- найняті робітники,

- роботодавці,

- державні служби зайнятості,

- недержавні структури зі сприяння зайнятості,

- державна служба міграції населення,

- навчальні заклади,

- професійні союзи.

Об'єктом HR-маркетингу є сукупність здібностей, досвіду, навичок наявних та потенційних працівників підприємства, конкретна посада.

Зовнішні фактори, що визначають зміст HR-маркетингу представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Зовнішні фактори, що визначають зміст HR-маркетингу

Назва фактора	Характеристика
Загальноекономічна ситуація і стан галузі діяльності	Аналіз цього фактору показує тенденції-економічного розвитку, конкурентну ситуацію, взаємодію з профспілками, ситуацію у сфері освіти
Розвиток технологій	Визначає зміну характеру і змісту праці, його предметної спрямованості, що в свою чергу, формує зміну вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки і перепідготовки персоналу
Особливості соціальних потреб	Врахування даного фактора дозволяє представити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, що визначається характером суспільних, виробничих відносин в даний момент часу
Розвиток законодавства	При вирішенні питань персонал – маркетингу слід враховувати питання трудового законодавства, його можливої зміни в певному періоді часу, особливості законодавства у сфері охорони праці, зайнятості і т. п.
Кадрова політика організацій конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, направленої на зміну кадрової політики

Джерело: [16]

Цінності, цілі та стратегія розвитку компанії, фінансовий стан, кадровий потенціал та резерв – це внутрішні фактори HR-маркетингу.

В HR-маркетингу є дві глобальні функції – інформаційна, яка відповідає за збір інформації, та комунікативна. Вона відповідає за спілкування HR-а з кандидатами та наявними співробітниками. Для реалізації інформаційної функції потрібно вивчити статистику ринку праці, програми ЗВО, дані служб зайнятості та соціологічні дослідження.

Комунікативна функція передбачає спілкування з потенційними кандидатами та співробітниками. Для реалізації цієї функції HR-фахівець співпрацює з навчальними закладами, виділяє для себе кращих випускників,

транслює бренд роботодавця не тільки конкретним особам, а й всьому ринку. На етапі комунікативної функції не можна забувати про співробітників, які працюють в компанії, щоб підвищувати їхню лояльність, ефективність роботи, знижувати плинність персоналу. Можна проводити опитування та інтерв'ю зі співробітниками для розуміння ситуації та проблем в компанії.

Також виділяють й інші функції HR-маркетингу [2]:

- аналітична (вивчення ринку праці; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики);

- виробнича функція (організація формування робочої сили, людських ресурсів, розроблення кадрових технологій; логістика HR-маркетингу; управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу;

- функція управління (організація стратегічного й оперативного управління; управління демографічними процесами, освітою і профорієнтацією, соціальним розвитком; управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом); управління персоналом (працею, кадрами, соціально-демографічними процесами); інформаційне забезпечення управління персоналом; організація стратегічного й оперативного контролінгу персоналу; формування системи комунікацій на підприємстві у регіоні, країні;

- функція розвитку персоналу (оцінювання персоналу і його діяльності, кадровий аудит, планування розвитку, організація, мотивація, контроль розвитку);

- стратегічна функція (аналіз ситуації на ринку праці, формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики при досягненні цілей організації, розроблення системи стратегічного управління персоналом).

У стратегії HR-маркетингу може бути кілька цілей: збільшення конкурсу на вакансію, зменшення плинності кадрів, зміна позиції HR-бренду в рейтингу роботодавців тощо. Для того, щоб маркетингова кампанія була успішною, вона повинна бути створена і спрямована на конкретного адресата з урахуванням його соціального статусу, смаків, інтересів та бажань [3].

HR-стратегія має збігатися із загальною стратегією підприємства, оскільки HR-департамент або HR-директор в організації насамперед повинен орієнтуватися на досягнення загальних цілей розвитку. У спрощеному вигляді відповідність стратегії підприємства та HR-стратегії наведено на рисунку 1.1.

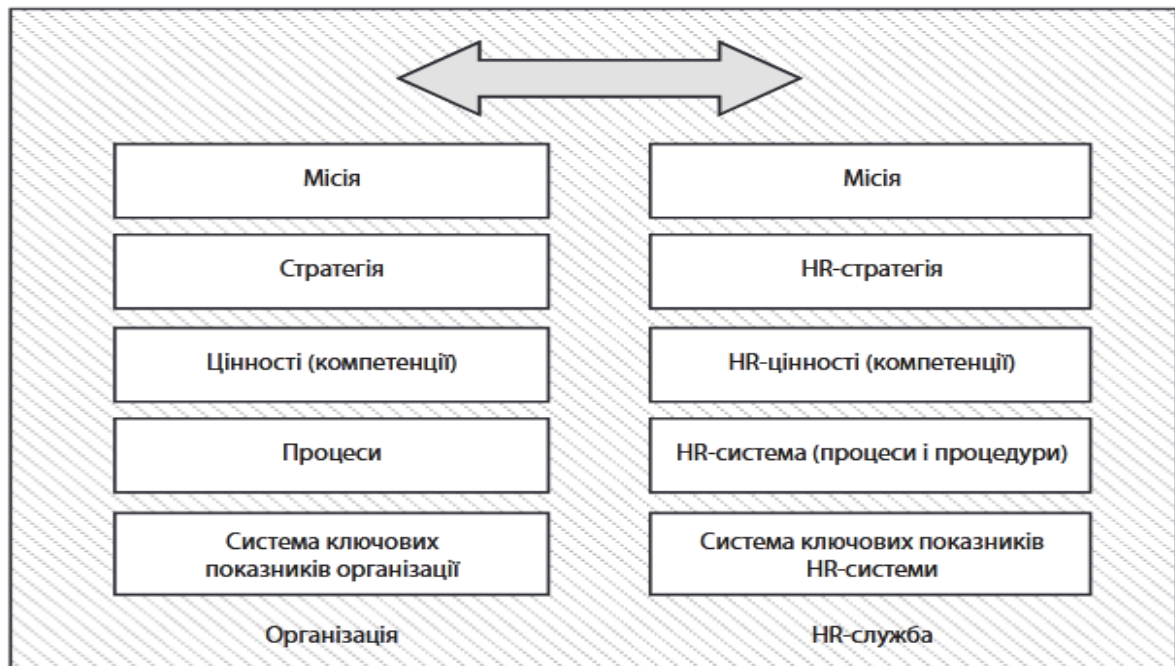


Рисунок 1.1 – Відповідність стратегії підприємства та HR-стратегії

Джерело: сформовано на основі [20]

HR-функції розвиваються із розвитком основних бізнес-процесів організації, тому HR-стратегія має відповідати загальній стратегії. Для ефективного управління HR-маркетингом необхідно виконувати вимоги:

- аналізувати потреби та очікування працівників – керівники повинні знати, що важливо для їх потенційних та існуючих співробітників і пропонувати програми та послуги, що задовольняють їх потреби та очікування;

- розробляти стратегію HR-маркетингу – керівники повинні мати ясний план дій, спрямований на залучення, розвиток та збереження талановитих співробітників;

- підтримувати репутацію підприємства серед потенційних та існуючих працівників, щоб зберегти їхню довіру та зацікавленість у співпраці;
- використовувати ефективні канали комунікації для залучення талановитих працівників, розвитку їх потенціалу та забезпечення взаємодії з існуючими працівниками;
- встановлювати метрики успішності для оцінки ефективності програм та стратегій маркетингу персоналу;
- забезпечувати підтримку від високого рівня керівництва з управління маркетингом персоналу.

Ключові складники системи HR-маркетингу наведені на рисунку 1.2.

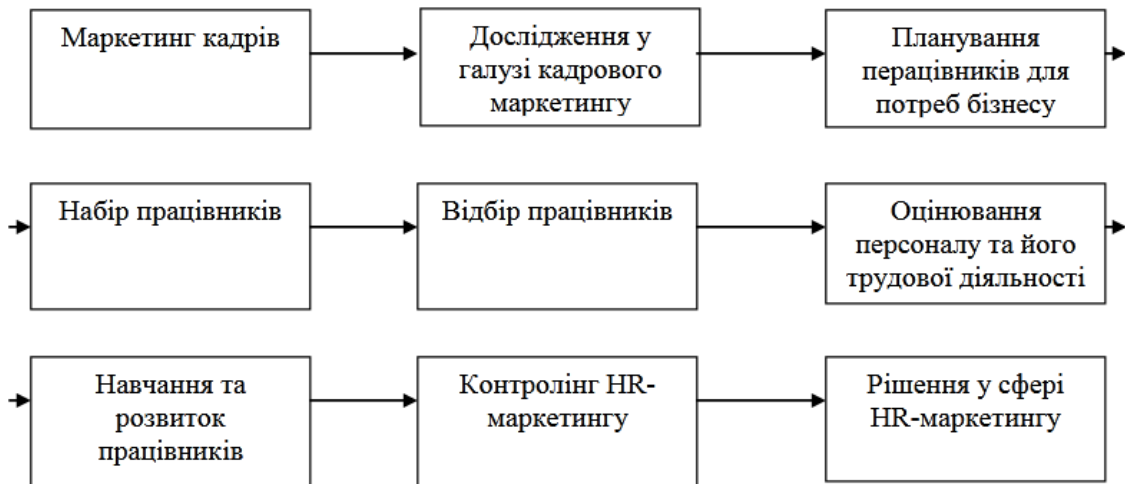


Рисунок 1.2 – Ключові складники системи HR-маркетингу

Джерело: [14]

До пріоритетних факторів управління персоналом можна віднести:

- навчання та розвиток;
- управління ефективністю;
- розвиток та здобуття необхідних навичок;
- брендинг роботодавця;
- діджиталізацію.

Схематично управління розвитком персоналу підприємства представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема управління розвитком персоналу підприємства

Джерело [29]

Сучасні підприємства як складні виробничі системи повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі формування нового мислення та використання інноваційних технологій управління, які, як показує практика, здатні зробити більше, ніж від них очікують.

Рекрутинг або пошук та найм нових працівників, відіграє важливу роль в управлінні маркетингом персоналу. Успішний рекрутинг може забезпечити належне виконання маркетингових завдань підприємства, а також належний рівень розвитку організації.

Управління маркетингом персоналу передбачає підбір, навчання та розвиток кадрів, які відповідають вимогам організації. Рекрутинг є важливим етапом управління маркетингом персоналу, оскільки він дозволяє знайти кандидатів, які мають необхідний рівень знань та навичок, відповідність до культури організації, а також мотивацію до досягнення поставлених маркетингових цілей.

Інноваційною системою управління персоналом в організації буде така гнучка система управління персоналом, яка враховує і формує потреби у роботі працівників, здатних розробляти, впроваджувати і широко

використовувати інновації. Головна мета інноваційної системи управління персоналом – забезпечення фірми працівниками, що постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, створення умов для впровадження інновацій.

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, з поміж котрих варто виділити такі проєкти:

- використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат боти, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

- гейміфікація базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес процесах. Фактично, гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь яку роботу цікавіше, а бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідабордси (списки з рейтингом гравців), евордси (завершальні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор) – це лише інструменти для чітко структурованих сценаріїв;

- програми розвитку емоційного інтелекту є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому.

Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій підбору кандидатів свідчить також про доцільність застосування таких технологій, як рекрутинг, скринінг та хедхантинг.

Рекрутинг персоналу – це добір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами провайдера ми за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, тобто управлінська технологія, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідним за кількісними та якісними ознаками персоналом, використовуючи послуги сторонньої

організації. Правовідносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладається трудовий договір. Впровадження у практичній діяльності підприємств технології лізингу персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань, а також дає можливість вести більш гнучку кадрову політику шляхом залучення додаткового персоналу або скорочення кількості залученого залежно від цілей підприємства.

Хедхантинг передбачає цілеспрямований пошук та залучення найбільш кваліфікованих та перспективних кадрів. Водночас хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, адже передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Скринінг – це пошук необхідного персоналу кадровими агенціями за формальними ознаками: стать, вік, освіта, досвід роботи тощо. Кадрові агенції отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [30].

Морозов О.Ф. визначає розвиток персоналу як безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі [18]. На думку Бей Г.В., розвиток персоналу – це діяльність підприємства для покращення знань, вмінь і навиків співробітників, розвитку їх особистих якостей, необхідних організації сьогодні і в майбутньому, а також сам процес отримання таких знань і навиків [3]. О. Бабчинська, О. Посвалюк, В. Скакун визначають розвиток персоналу як процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [1].

Отже, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають

професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

На стратегічному рівні управління розвитком персоналу здійснюється через розроблення кадрової політики і кадрових стратегій, на тактичному – через навчальні плани і програми підготовки фахівців. Мета розвитку персоналу – його зміна відповідно до потреби організації в робочій силі; заміщенні певних посад для реалізації функцій діяльності; формуванні необхідних людських ресурсів (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління людськими ресурсами); підготовці персоналу до самостійного керування розвитком і виконання покладених діяльнісних функцій (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління «соціальною людиною»).

Практика розвитку персоналу має багатоплановий, багатоаспектний характер і вимагає спеціальної підготовки від HR-працівників. Професійний розвиток персоналу підприємства передбачає безперервний процес навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації відповідно до сучасних потреб підприємств.

Важлива роль у процесі професійного розвитку персоналу відводиться навчанню (рисунок 1.3).

Програми з розвитку персоналу допомагають працівникам у підвищенні професійної майстерності, сприяють формуванню персоналу з сильною мотивацією до виконання роботи. Освітні програми пройшли довгий шлях розвитку, змінюючись, розвиваючись і стаючи все складнішими у відповідності до умов ведення бізнесу. Ефективне використання програм професійного навчання персоналу допомагає підприємству розв'язати чимало важливих завдань, а саме: первинне навчання у відповідності до завдань підприємства і специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади й особистих якостей; навчання для ліквідації розриву

між технологічним розвитком і розвитком персоналу; навчання для підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи з новітніми технологіями і у нових сферах діяльності підприємства; навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

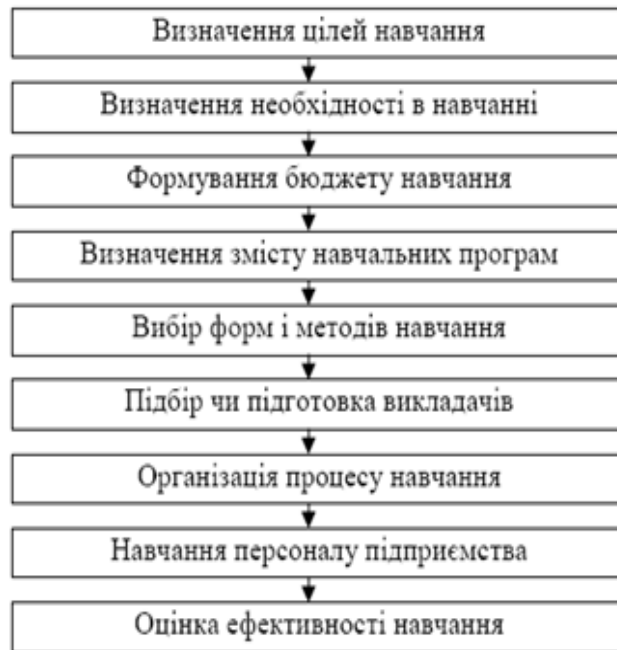


Рисунок 1.4 – Етапи проведення навчання на підприємстві

Джерело: [18]

Кожне підприємство є унікальним і вимагає індивідуального підходу до створення освітньої програми, яка найкраще буде відповідати самому підприємству і виконанню поставлених перед ним цілей.

Усі сучасні моделі навчання і розвитку персоналу є комплексними і у чомусь схожими, однак кожна модель має свої унікальні особливості.

Система професійно-технічної освіти в Україні потребує модернізації, і створення нової освітньої програми, яка найкраще б відповідала сучасним вимогам підготовки персоналу для інноваційних цілей промислових підприємств. Нова модель професійного навчання повинна об'єднувати усе краще, що було нагромаджено досвідом трудової підготовки працівників, і водночас має бути позбавлена недоліків існуючих систем професійного навчання.

У таблиці 1.1 наведено перелік сучасних видів навчання на підприємстві.

Таблиця 1.1 – Види навчання

Вид навчання	Характеристика
Дистанційне навчання (e-learning)	Передбачає навчання на відстані, найчастіше у вигляді електронного курсу, який складається з лекцій, завдань, проміжних і підсумкових тестів. Такі курси дозволяють сформувати у співробітників єдине інформаційне поле з певної тематики
Аудиторне	Групові зустрічі в форматі лекцій, семінарів, тренінгів, бізнес-симуляцій та ін. Припускають ознайомлення співробітників зі стандартами роботи, нововведеннями, вироблення необхідних умінь шляхом великої кількості практичних завдань.
Навчання на робочому місці	У форматі наставництва. Більш досвідчені та успішні співробітники стають менторами для менш досвідчених і успішних. Найважливішими методами навчання на робочому місці є: «копіювання», наставництво, делегування, метод ускладнених завдань, ротація.
Тренінг (training)	Призначений для оволодіння існуючими технологіями, що дозволяють співробітникам виконувати свою роботу на рівні необхідних стандартів. Він допомагає підвищити результативність та якість роботи, виконуваної співробітником зараз, або підготувати його до виконання тієї, для якої він був найнятий.
Самонавчання і саморозвиток	Направлені на самостійне освоєння співробітниками знань, правил, стандартів, алгоритмів, важливих в повсякденній роботі. Дозволяє самостійно з урахуванням особистих цілей освоювати інформацію і необхідні інструменти.

Джерело: складено на основі [15; 17; 31]

Корпоративні навчальні центри (корпоративні університети), на відміну від традиційної системи професійного навчання, мають суттєві переваги. Індивідуальний план розвитку (ІПР) може називатися по-різному: Career Development Plan (CDP), Individual Development Plan (IDP) чи Personal Development Plan (PDP).

Виконуючи завдання, прописані в ньому, спеціаліст досягає своїх цілей: підвищення на посаді, зміни компетенції, збільшення заробітної плати тощо, а підприємство: утримання людей, підвищення ефективності роботи, розвиток бренду роботодавця тощо.

Талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі.

HR-служба підприємства є тим управлінським органом, який здатний вирішити багато питань виробничого, соціального та психологічного характеру. Перед тим, як створювати HR-службу на підприємстві необхідно визначити цілі та потреби підприємства, бажаний результат та завдання, які необхідно вирішити. Важливо враховувати думку співробітників для більш реальної оцінки.

На першому етапі потрібно проаналізувати наявну ситуацію на підприємстві. Для цього можна залучити консалтингову службу, або ж зробити це власними силами. Краще використати перший варіант, адже тоді буде краще проведений організаційно-кадровий аудит та підбрані відповідні рекомендації.

Наступним етапом є створення HR-стратегії. Це так званий план дій, для досягнення цілей підприємства через ефективні методи управління персоналом. Від стратегії залежить і те, чи буде успішною діяльність підприємства. Правильний відбір плану дій дозволить ефективно організувати роботу співробітників та вирішити актуальні завдання.

Основними функціями HR – служби є:

- складання перспективних і поточних потреби в персоналі та джерелах його поповнення, з урахуванням нових можливостей;
- ведення обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та діловодство щодо персоналу;
- забезпечення укомплектування підприємства персоналом всіма необхідними посадами, категоріями та кваліфікаціями відповідно до hr – плану або стратегії;
- пошук, прийом, відбір, переведення, звільнення та відпустки працівників відповідно до чинного законодавства та нормативних документів;

- облік порушень трудової дисципліни та громадського порядку співробітниками організації; вивчення soft skills персоналу для його якісного переміщення;
- проведення необхідних розрахунків та складання заявок на потреби організації у спеціалістах та інших кваліфікованих працівниках, що закінчили навчання;
- організація виробничої практики студентів, заклади вищої освіти яких прикріплені до підприємства;
- організація навчання без відриву від основної роботи працівників організації, а також облік і контроль результати навчання;
- організація проведення атестації або інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів;
- укладання договорів щодо забезпечення організації робітниками, фахівцями та допоміжним персоналом з органами зайнятості населення;
- підготовка всіх видів звітності та поточної інформації, яка стосується чисельного та якісного складу персоналу;
- контроль виконання розпоряджень керівництва з питань роботи з персоналом;
- створення та підтримка позитивного клімату в колективі;
- розробка та реалізація кошторис фінансових витрат, що стосуються деяких кадрових питань;
- проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом;
- допомога у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства у випадках, передбачених чинним законодавством [6].

Отже, для розвитку бренду роботодавця важливі не лише матеріальні умови, але й можливість самовдосконалення. Підприємство, яке застосовує інструменти HR-маркетингу в своїй діяльності, набуває низку переваг у досягненні таких сумісних цілей HR і маркетингу, як: поліпшення внутрішніх комунікацій і лояльності персоналу, ефективний підбір персоналу, оптимізація HR-бюджету [25].

Висновки до першого розділу

Управління персоналом і маркетинг – необхідна умова для того, щоб на підприємстві працювали кращі люди: без клієнтів не буде успішного бізнесу, але його не буде і без співробітників. Фахівці «по людях» – ейчари не зможуть правильно працювати на ринку праці, не використовуючи всіх досягнень маркетингу.

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність застосування маркетингового підходу в діяльності підприємства з управління розвитком персоналу. Визначено сутність та зміст HR-маркетингу на підприємстві, виокремлено його принципи, функції, чинники впливу.

Встановлено сутність розвитку персоналу системно організованого процесу безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

Обґрунтовано необхідність організації HR-служби на підприємстві та запропоновано напрями її роботи з персоналом. Визначено види сучасних форм і методів навчання з їх характеристикою.

2 Аналітико-діагностичне дослідження діяльності ПрАТ СК «Уніка», в розрізі розвитку страхового ринку України

2.1 Страховий ринок України: аналіз та перспективи розвитку

В сучасному динамічному світі, де зміни стають нормою, а не винятком, в умовах військової агресії та кризового стану економіки галузь страхування в Україні набуває особливої важливості. Страхування, як сфера діяльності, є ключовим елементом економічної інфраструктури, глобальні зміни та нестабільність економічного середовища визначають галузь страхування як важливого учасника фінансової структури сучасного суспільства.

Політичні та економічні турбуленції, що визначають динаміку країни, створюють ризики (включаючи природні катастрофи, кіберзагрози та економічні коливання), які наголошують на важливості ефективних стратегій управління ними через страхування, визначення оптимальних шляхів захисту суспільства від потенційних фінансових втрат, розробки стратегії страхового покриття.

Зміна підходів до страхування відповідно до потреб сучасного суспільства визначається проведенням якісних та комплексних досліджень, що враховують усі сучасні виклики та можливості. Дослідження цієї галузі має загальносуспільне значення, оскільки воно сприяє не лише розвитку бізнесу, а й забезпеченню стійкості економіки та соціального захисту громадян та стає невід'ємною частиною стратегічного управління та розвитку суспільства.

В Україні ринок страхових послуг є визначним компонентом фінансового сектору, важливим індикатором стійкості та капіталізації. Опираючись на статистичні дані, можна виокремити ключові аспекти, що визначають його поточний стан та прогнозують його розвиток. Основні

показники діяльності страхового ринку України та його динаміка наведені в додатку А.

Страховий ринок України демонструє деяку стабільність та зміни в структурі ринку. Нагляд та регулювання з боку НБУ сприяли зменшенню кількості страхових компаній на ринку, що може бути важливим для забезпечення стабільності та надійності галузі (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка розвитку страхового ринку України у розрізі показників за 2018-2022 роки

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість компаній (од)	281	233	210	155	128
зокрема, СК «life»	30	23	20	13	12
зокрема, СК «non-life»	251	210	190	142	116
Кількість активів за балансом (млн. грн.)	63 493,3	63 493,3	63 493,3	64 209,2	70 298,3
Обсяг сплачених статутних капіталів (млн. грн.)	12 626,3	11 066,1	9 748,1	7 923,7	6 716,8
Сформовані страхові резерви (млн грн)	26 975,6	29 558,8	34 193,0	36 555,7	41 000,6

Джерело: систематизовано за даними [13, 24]

Зазначена інформація свідчить про позитивні тенденції у сфері страхування в Україні в 2022 році. Збільшення резервів на 12,3 % до 41 000,6 млн. грн. свідчить про те, що страхові компанії активно вирішують питання забезпечення виплат зобов'язань перед клієнтами. Це може сприяти високій фінансовій стійкості та надійності галузі. Ріст балансових активів страхових компаній на 9,5 % до 70 298,3 млн. грн. вказує на загальний зріст обсягу фінансових ресурсів галузі. Це може бути результатом успішної інвестиційної політики та зростання попиту на страхові послуги.

Зростання як резервів, так і балансових активів свідчить про високий рівень довіри до страхових компаній та їхню здатність ефективно управляти фінансовими ризиками. Збільшення балансових активів може також вказувати на активність у сфері інвестицій та розширення фінансового портфеля страхових компаній.

Інновації та ефективні методи залучення клієнтів відіграють важливу роль у формуванні конкурентних позицій на ринку страхових послуг (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – ТОП-10 страхових компаній України за версією Mind на початок 2023 року

Найменування страхової компанії	Рейтинг	Зібрані страхові премії, млн. грн.	Рівень виплат, %	Ліквідність, %
СК «Українська Страхова Група»	4,0	2280,8	40,4	52,5
СК «Колоннейд Україна»	4,0	363,3	30,3	142,8
ARX	4,0	2 669,1	35,2	29,1
СК «PZU Україна»	3,5	1 172,4	50,8	23,2
СК «Княжа»	3,5	815,1	51,1	10,5
СК «Універсальна»	3,5	1 210,1	30,7	18,3
СК «ІНГО»	3,5	1 536,1	47,3	9,1
СК «Уніка»	3,5	2 357,2	49,8	8,4
СК «Країна»	3,0	482,5	43,9	39,3
СК ВУСО»	3,0	1 591,0	37,0	68,5

Джерело: [26]

Загалом на страховому ринку в Україні не спостерігається змін в розстановці сил. Найбільш впливові компанії зазвичай є тими, що мають іноземний капітал (входять до міжнародних фінансових груп), велику історію діяльності та обширні портфелі клієнтів. Важливим компонентом є інтеграція ринку у міжнародні фінансові системи та стандарти. Інтегрованість відкриває нові можливості для розвитку та надає страховому ринку доступ до міжнародних ресурсів та практик.

Важливим показником життєздатності та спроможності страхового ринку відповідати на зміни у сучасному світі є обсяги страхових премій та страхових виплат (таблиця 2.3), як індикатор динаміки та реальної затребуваності.

Обсяги страхових премій стають ключовим показником визначення економічної активності та попиту на страхові послуги. Зростання цих обсягів, згідно статистичних даних свідчить про збільшення усвідомленості

ризиків та прагнення громадян та підприємств забезпечити себе від можливих фінансових втрат. Також це вказує на розвиток нових продуктів та програм, адаптованих до потреб ринку.

Таблиця 2.3 – Динаміка страхових премій та страхових виплат у 2018-2022 роках

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість укладених договорів страхування (тис. од.)	77 495	80 271	120 577	131 562	88 102
Валові страхові премії, млн грн	49 367	53 001	45 176	49 708	39 616
Валові страхові премії на 1 договір страхування, грн	637	660	375	378	450
Валові страхові виплати, млн грн	12 863	14 338	14 854	17 958	13 001
Валові страхові виплати на 1 договір страхування, тис. грн	166	179	123	137	148
Рівень валових виплат, %	26,06	27,05	32,88	36,13	32,82

Джерело: систематизовано за даними [13, 24]

Обсяги страхових виплат є важливим критерієм ефективності та реакції ринку на ризики. Високі виплати – збільшення реальних ризиків, необхідність поглибленого аналізу та управління ними. Рівень відповідності між преміями та виплатами визначає фінансову стабільність та здатність ринку ефективно функціонувати.

Статистичні дані підтверджують різноманіття страхових послуг, наданих ринку. Розмаїття продуктів і пакетів страхування дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів, від особистого страхування життя та майна до корпоративного страхування від виробничих ризиків. Це підтримує конкурентоспроможність ринку та сприяє розвитку нових продуктів у відповідь на зміни в суспільстві та економіці.

В Україні автострахування (рисунок 2.1) є одним із найпоширеніших видів. Елементами страхового портфелю в цьому сегменті – ОСЦПВ (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності) автовласників, забезпечує відшкодування збитків, завданих третім особам внаслідок аварії; КАСКО (комплексне автострахування) включає в себе різні види покриття,

такі як страхування від ушкодження автомобіля внаслідок ДТП, крадіжки, природних лих та ін.; «Зелена карта» – це міжнародний вид страхування, який забезпечує власникам транспортних засобів захист під час їхньої подорожі за межами країни прописки.



Рисунок 2.1 – Страхові премії та виплати за найпоширенішими видами страхування у IV кварталі 2022 року, млрд. грн

Джерело: [28]

Велике значення у визначенні стабільності ринку має рівень капіталізації страховиків. Страховий ринок залишається одним із найбільш капіталізованих серед інших небанківських фінансових ринків в Україні. Це свідчення про високий рівень довіри та інвестиційної привабливості цієї галузі. Зростання капіталізації страхового ринку вказує на його здатність ефективно пристосовуватися до змін у внутрішній та зовнішній середовищі, що є важливим чинником для забезпечення стійкості та надійності.

Обсяг власних коштів та страхових резервів вказує на фінансову стійкість та здатність страхових компаній врегулювати непередбачувані ситуації. Велика капіталізація дозволяє страховикам взяти на себе значний ризик та захистити інтереси своїх клієнтів, сприяючи загальній стійкості ринку.

У світлі цих аспектів можна зробити висновок, що стабільність страхового ринку залежить від комплексу факторів, включаючи обсяги

премій, виплат та рівень капіталізації страховиків. Спільно з інтеграцією ці фактори визначають вагому роль страхового ринку в фінансовій системі та його здатність відповідати на сучасні виклики та потреби клієнтів.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки він дозволяє аналізувати та розуміти вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на страховий ринок. Зрозуміння цих факторів адаптує страхові компанії до змін, завдяки прогнозуванню можливих ризиків та визначенню нових можливостей для розвитку. Загальною метою PEST-аналізу для страхового ринку є створення стратегій, які враховують вплив зовнішнього середовища та дозволяють ефективно пристосовуватися до змін, реалізовувати можливості та управляти ризиками для досягнення стійкого та успішного розвитку. В додатку Б наведені результати PEST-аналізу проблем і перспектив розвитку страхового ринку України.

За останні роки, страховий ринок України переживав вплив глобальних викликів, таких як пандемія, економічні коливання та військова агресія. Адаптація до нових умов та швидка реакція на зміни відіграють важливу роль у підтримці стійкості галузі.

За темпами зростання, в кількісному вираженні страховий ринок України виявляє позитивні тенденції. Збільшення обсягів страхових внесків та кількості укладених полісів свідчить про зростання свідомості громадян та підприємств щодо важливості страхування. Однак саме кількісні показники не можуть повністю віддзеркалити ефективність та конкурентоспроможність ринку.

Недоліки функціональних та інституційних аспектів страхового ринку стають причиною його уповільненого розвитку. Однією з найбільш важливих проблем є недостатня адаптованість до сучасних технологічних та інноваційних тенденцій. Технологічність є ключовим фактором у світі страхування, і відставання у цьому аспекті гальмує можливості для вдосконалення обслуговування та розширення асортименту страхових продуктів.

Також слід враховувати, що низький рівень довіри до страхових компаній, їх умов та послуг, може впливати на вибір споживачів. Важливим є також розгляд аспектів регулювання та законодавчого середовища, які впливають на функціонування ринку та його здатність конкурувати на міжнародному рівні.

Отже, страховий ринок України стикається з низкою проблем, таких як політична та економічна нестабільність, низька свідомість про страхування та обмежений доступ до цифрових технологій. Перебуваючи під впливом діджиталізації та складних викликів VUCA-світу та BANI-світу, може знайти нові шляхи розвитку, якщо виявлені ризики будуть розглядатися як можливості для змін та інновацій. Модернізація законодавства, зростання економіки, освітні кампанії та цифрова трансформація можуть сприяти покращенню стану страхового ринку. Розвиток економіки та покращення регуляторного середовища можуть сприяти стійкому розвитку страхового ринку в Україні. Це вимагатиме від гравців на ринку не лише реагування на поточні події, але і активний пошук нових стратегій та підходів для забезпечення стійкого майбутнього страхового бізнесу.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ СК «Уніка»

UNIQA Insurance Group з більш ніж 29-річним досвідом роботи в Україні є ключовим гравцем у світі фінансових послуг завдяки сформованій ефективній мережі співробітників (21 300 працівників) та ексклюзивних партнерів, які обслуговують понад 15,5 мільйонів клієнтів в 17 країнах Європи.

На страховому ринку України UNIQA Insurance Group представлена фінансовою групою – УНІКА Україна з понад тисячею працівників (страхові компанії «УНІКА» та «УНІКА Життя»). У подальшому дослідження було проведене з використанням даних СК «УНІКА».

Компанія об'єднує 26 регіональних дирекцій та 15 генеральних представництв, створюючи потужну мережу, яка охоплює значну частину території України. Це свідчить про стратегічне позиціонування компанії, орієнтоване на задоволення потреб клієнтів різних регіонів країни. Географічна розгалуженість створює умови для більш ефективного обслуговування клієнтів, надаючи їм доступ до страхових послуг, затверджених високим стандартом компанії.

Важливою частиною успіху компанії в Україні є її присутність в різних сегментах страхування (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Страховий портфель компанії у розрізі сегментів ринку

Сегмент	Вид страхування
для фізичних осіб	автостраховання (КАСКО, Євро КАСКО, Автоцивілка)
	захист майна (повний житло захист, страхування майна, страхування відповідальності)
	туристичне страхування (Зелена карта)
	захист здоров'я (повний мед захист, страхування здоров'я на випадок хвороби, страхування від нещасного випадку, страхування від нещасного випадку на транспорті)
для юридичних осіб	захист співробітників (добровільне медичне страхування, страхування співробітників від нещасного випадку, страхування на випадок захворювання, страхування від нещасного випадку на транспорті)
	захист майна (повний бізнес-захист, страхування обладнання, страхування для агропромислових підприємств, страхування майна юридичних осіб, страхування перерви у виробництві, страхування будівельно-монтажних робіт)
	захист транспорту (страхування автотранспорту в Україні, страхування водного транспорту, страхування повітряного транспорту, страхування залізничного транспорту)

Джерело: [22]

Понад 90 видів страхових продуктів вказують на гнучкість та готовність компанії задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Від автостраховання до медичного страхування, від страхування майна до життєвого страхування – компанія пропонує повний спектр послуг, адаптований до різних сфер життя та бізнесу. Це дає клієнтам можливість вибирати оптимальний страховий продукт, який відповідає їхнім конкретним потребам та очікуванням.

За роки активної участі в українському страховому ринку, компанія стабільно утримує позицію в ТОП-3 в цих ключових сегментах. Це свідчить про високий рівень довіри та задоволеності клієнтів.

«Наш акцент на клієті, незалежно від того це юридична чи фізична особа. Сегментація значно ширше вона базується на потребах клієнтів у необхідному страховому захисті. За правильної сегментації і гнучкого ціноутворення ми отримуємо високе задоволення клієнтів страховою послугою з дотриманням прибутковості страхового бізнесу. З початку повномасштабного вторгнення і по 31 грудня 2022 року ми отримали оцінки від більш ніж 89 тисяч наших клієнтів, з яких найбільшу частку становлять опитування по врегулюванню збитків. Якість послуг від УНІКА було оцінено на рівні 4,69 по 5 бальній шкалі. Це означає, що майже 94 % наших клієнтів незмінно високо оцінюють нашу роботу» [19].

Компанія взяла на себе зобов'язання надавати підтримку клієнтам на всіх етапах їх страхового досвіду. З 24/7 службою асистансу та інноваційними засобами зв'язку через Viber, Telegram, чат-боти та мобільний додаток myUNIQA, компанія встановлює нові стандарти в обслуговуванні клієнтів.

Отримавши міжнародний сертифікат та золоту медаль Customer's Friend Superior Excellence від Міжнародної асоціації сертифікації ICERTIAS, компанія підтверджує свою винятковість у відносинах з клієнтами. Це свідчення не лише про високу якість страхових послуг, але й про рівень взаємодії та зв'язку зі своїми клієнтами.

Компанія не лише втілює сучасні стандарти страхування, а й визначає їх. Її успіх у світі страхування – це результат відданості та надійності, інноваційності та високого стандарту обслуговування. Ця компанія служить прикладом того, як лідерство, клієнтоорієнтованість та стійкість можуть сприяти величезному успіху в галузі страхування. Завдяки своїм досягненням компанія визнана найкращою страховою компанією України згідно з рейтингом «ТОП-100. Рейтинги найбільших». Це свідчення про лідерство та надійність компанії на українському ринку страхування.

Рейтинги компанії стосовно фінансових показників за 9 місяців 2023 року наведені в таблицях (2.5. – 2.10).

Таблиця 2.5 – Власний капітал трійки лідерів страхового ринку України

Назва компанії	Власний капітал на 30.09.2023 р., тис. грн.		Частка власного капіталу у валюті балансу	Власний капітал на 30.09.2022 р., тис. грн	Приріст власного капіталу, %
	Всього	Сплачений статутний капітал			
ARX	2 089 352,3	261 975,2	38,30	1 696 490,5	23,16
УНІКА (2 місце з 30)	1 633 390,0	155 480,0	35,84	1 134 873,0	43,93
ІНГО	1 158 579,0	305 543,0	32,85	865 640,0	33,84

Джерело: [32]

Динаміка власного капіталу страховика є важливим показником їхньої фінансової стійкості та здатності виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками. Позитивна динаміка власного капіталу компанії свідчить про успішність управління компанією, а також про те, що вона здатна ефективно впоратися з ризиками та непередбачуваними обставинами.

Таблиця 2.6 – Гарантійний фонд лідерів страхового ринку України

Назва компанії	Гарантійний фонд на 30.09.2023 р., тис. грн.			
	Всього	в т.ч.		
		Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток
ARX	1 810 868,3	0,0	118 000,0	1 692 868,3
УНІКА (2 місце з 30)	1 477 910,0	64 676,0	0,0	1 413 234,0
PZU УКРАЇНА	974 540,0	762 476,0	32 498,0	179 566,0

Джерело: [32]

Гарантійний фонд страховиків – це фінансовий механізм, який створений для захисту страхувальників у випадках банкрутства чи фінансових проблем страхової компанії. Головна мета гарантійного фонду – забезпечити виплату відшкодувань страхувальникам, які мають страхові

поліси у цій компанії, в разі, якщо сама компанія не може виконати свої фінансові зобов'язання. Динаміка у порівнянні з 2022 років для компанії позитивна (1 056 772,0 тис. грн на 31.12.2022 року).

Активи страховика включають різноманітні фінансові і матеріальні ресурси, які використовуються для генерації прибутку, забезпечення покриття страхових зобов'язань та мінімізації ризиків.

Таблиця 2.7 – Активи лідерів страхового ринку України

Назва компанії	Активи на 30.09.2023 р., тис. грн					
	Всього	в т.ч.				
		основні засоби	ДФІ	ПФІ	ГЗтаЕ	інші активи
ARX	5 454 959,0	51268,2	813206,8	1 891 335,4	260 548,4	2 438 600,2
УНІКА	4 557 283,0	50 259,0	754 027,0	1 726 696,0	29 729,0	1 996 572,0
УСГ	3 766 538,0	22 476,2	170 446,5	678 121,7	1012733,2	1882 760,4

Джерело: [32]

Ефективне управління та раціональне використання активів є ключовими аспектами діяльності компанії, сприяючи його стабільності та довірі страхувальників. У порівнянні з 2022 роком (3 934 769,0 тис. грн) активи зросли за рахунок розширення існуючих ліній продуктів (інтенсивний маркетинг залучив нових клієнтів та сприяв росту портфеля клієнтів), що дозволило привернути клієнтів та розширювати ринковий потенціал.

Особливу увагу варто приділити тому факту, що звітність компаній складено за міжнародними стандартами фінансової звітності. Це свідчить про готовність компанії відповідати високим стандартам корпоративного управління та фінансової прозорості.

Наявність 30 ліцензій, виданих Державною комісією з врегулювання фінансових послуг України, підтверджує високий ступінь довіри та дотримання компанією вимог регулятора. Це свідчить про високий стандарт якості, з яким компанія веде свою діяльність, і гарантує клієнтам надійність та стабільність їхніх страхових послуг.

Страхові резерви відіграють важливу роль в фінансовій стійкості і надійності страхових компаній. Вони представляють собою кошти, які страховик відкладає для того, щоб в майбутньому виплатити страхові відшкодування та інші зобов'язання.

Таблиця 2.8 – Страхові резерви лідерів страхового ринку України

Назва компанії	Страхові резерви на 30.09.2023 р., тис. грн	Страхові резерви на 30.09.2022 р., тис. грн	Приріст, %	Рівень покриття інвестиційними активами та грошовими засобами страхових резервів-нетто	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами
ARX	2 821 321,6	2 297 465,2	22,80	1,07	0,74
УНІКА	2 413 769,0	1 589 398,0	51,87	1,06	0,68
ТАС СГ	2 375 401,7	1 798 287,0	32,09	0,81	0,38

Джерело: [32]

Страхові резерви компанії складають 2 413 769,0 тис. грн, у порівнянні з попереднім роком є тенденція до їх зростання. Активи, які приймаються для покриття страхових резервів перевищують суму страхових резервів, що дозволяє компанії виконувати зобов'язання перед клієнтами вчасно і в повному обсязі.

Щомісяця компанія здійснює страхові виплати у вражаючій сумі – близько 100 млн. гривень [22]. Це свідчення ефективності та відповідальності щодо зобов'язань компанії перед своїми клієнтами, гарантуючи їм надійний захист та підтримку у найважчі моменти. Найбільшу частку склали виплати з особистих видів страхування – 48 % від загальної кількості виплат.

Чистий фінансовий результат страхової компанії є важливим показником її фінансової продуктивності та прибутковості. Цей показник визначається шляхом віднімання витрат від доходів, пов'язаних із страховою діяльністю. Звичайно, чистий фінансовий результат враховує витрати на виплати страхових відшкодувань та інші збитки, а також прибуток від інвестицій та інші фінансові операції.

Таблиця 2.9 – Страхові виплати за видами лідерів страхового ринку

Назва компанії	Всього страхових платежів по страхуванню перестрахованню на 30.09.2023 р., тис. грн				
	Всього в т.ч.	Особисте страхування (крім страхування життя)	Майнове страхування	Страховання відповідальності	Обов'язкове страхування (крім державного)
ARX	2 759 944,0	1 517 849,6	1 855 243,2	61 209,9	325 641,2
ТАС СГ	2 542 202,9	381 766,2	599 044,8	70 959,7	1 490 432,3
УНІКА	2 380 916,8	1 149 000,0	910 768,8	103 869,1	217 278,9

Джерело: [32]

Узагальнюючи, фінансовий стан компанії свідчить про її успішність, стійкість та здатність адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.10 – Чистий фінансовий результат лідерів страхового ринку

Назва компанії	Фінансовий результат за 30.09.2023 р., тис. грн
ARX	397 202,8
УНІКА (2 місце з 30)	340 965,5
ІНГО	200 105,0

Джерело: [32]

Такі результати підтверджують не лише ефективність стратегій, а й високий рівень професіоналізму управління, що робить групу однією з ключових учасниць страхового ринку України.

У той же час, необхідно зазначити, що страхування, як сфера фінансових послуг, стикається з унікальними викликами, зумовленими його природою та особливостями. Два ключові фактори, які глибоко впливають на відносини між страховиками та клієнтами, це довіра та недовіра. Ці фактори стають невід'ємною частиною страхового досвіду, оскільки сама сутність страхування передбачає відстрочку у часі можливого страхового випадку.

Однією з ключових особливостей страхових послуг є їхня абстрактність. Страховий контракт, укладений клієнтом, не має конкретної речовинної форми. Клієнт вірить, що страхова компанія виконає свої

зобов'язання в разі страхового випадку. Однак, відмітність цієї послуги полягає в тому, що сам страховий випадок може ніколи не наступити протягом терміну дії договору.

Невизначеність часу настання страхового випадку створює особливу ситуацію для клієнта. Відразу після укладення договору, клієнт ще не відчуває конкретного майнового інтересу в результаті своєї «покупки». Цей аспект взаємодії виграшу та збитку надає клієнту відчуття віддаленості від реального результату свого рішення щодо страхування.

Недовіра, що виникає у клієнта, найчастіше спрямована на те, чи виконає страховик свої договірні зобов'язання. Це викликано сумнівами у професіоналізмі та надійності страхової компанії.

Для подолання цієї дисбаланси між довірою та недовірою страховики повинні активно сприяти збільшенню своєї прозорості та відкритості. Кампанії з ефективного комунікування процесів, стабільності та результатів страхових випадків можуть зменшити сумніви та підвищити рівень довіри. Вирішення цих питань стане важливим кроком у сприянні побудові стійких відносин між страховиками та їхніми клієнтами, а також у підвищенні якості обслуговування у контексті формування ефективної HR-системи.

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ПрАТ СК «Уніка»

Одним із визначальних аспектів ефективного управління є організаційна структура, яка визначає, як внутрішні складові компанії взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей. Структура управління є сукупністю спеціалізованих функціональних підрозділів, що взаємодіють у процесі обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Однією з ключових характеристик організаційної структури є поділ праці (розподіл завдань та обов'язків між різними рівнями та підрозділами

організації), який дозволяє кожному підрозділу фокусуватися на своїй спеціалізованій області, що сприяє ефективності та експертному вирішенню завдань. Створення спеціалізованих підрозділів є важливою складовою організаційної структури управління страхової компанії, як спосіб ефективного управління ресурсами та реалізацію конкретних завдань.

Ієрархія посад визначає ступеневу структуру керівництва в організації. Це включає в себе визначення владних відносин та ланцюг підпорядкування.

Внутрішньоорганізаційні процедури є основою для забезпечення системності та послідовності в діяльності організації. Це включає в себе правила, стандарти, процедури та системи контролю, які сприяють впорядкованому функціонуванню всіх елементів структури.

Організаційна структура є динамічним елементом, який може піддаватися змінам у відповідь на зростання чи зміну стратегії компанії, технологічні інновації, зміни в економічному середовищі тощо. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими для успішного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі.

Організаційна структура управління Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» сформована з використанням територіально-матричного принципу. Це означає, що кожен працівник компанії має дві лінії підпорядкування: адміністративну, що визначається територіальною приналежністю до конкретного структурного підрозділу, та функціональну, що відображає його роль в реалізації конкретних функцій.

В сучасних умовах швидких зміни та конкуренції, індивідуальна спроможність керівників ефективно вирішувати всі завдання обмежена. Застосування територіально-матричної структури дозволяє враховувати як географічні, так і функціональні аспекти управління, забезпечуючи оптимальну взаємодію між різними рівнями та напрямками діяльності.

«Положення про відділи» розпорядчий документ, який визначає статус, обов'язки та функції кожного структурного підрозділу в організації, а також регулює їх взаємовідносини. Це забезпечує чітке визначення його ролі, місця в системі управління, а також співвідношення з іншими частинами компанії.

Такий підхід допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, які можуть виникнути через невизначеність взаємин, стає основою для розподілу відповідальності та визначення фокусу кожного структурного підрозділу. Зазначення основних цілей та завдань в «Положенні про відділи» допомагає підтримувати спрямованість всієї команди на досягнення стратегічних цілей організації.

Важливим аспектом є також визначення взаємовідносин між різними структурними підрозділами. Це включає в себе опис процесів співпраці, обміну інформацією та координації дій. Створення чітких рамок взаємодії сприяє гармонійному функціонуванню організації в цілому та уникненню конфліктів. Чіткі визначення ролей та обов'язків допомагають уникнути дублювання функцій та конфліктів інтересів, забезпечуючи ефективну координацію дій.

Взаємодія структурних підрозділів Хмельницького відділення компанії здійснюється на основі внутрішніх організаційно-розпорядчих документів головного офісу і філії.

Директор філії, як ключовий регіональний лідер, виконує низку важливих функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації: несе особисту відповідальність за управління філією та виконання поставлених завдань, ефективно використання командних ресурсів та забезпечення взаємодії різних підрозділів для досягнення загальних цілей; розподіляє відповідальність за конкретні завдання, що сприяє ефективності та інноваціям у роботі філії; керує виконанням прибуткової та витратної частин бюджету, приймає заходи щодо поліпшення фінансової дисципліни та результативності. Затвердження структури, штатного розпису та кошторисів витрат – це інші важливі аспекти управління, які лежать у зоні відповідальності директора.

Структура управління Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» (додаток В) будується за принципом лінійного підпорядкування (сила та напрямок управлінської влади в організації). У страховій компанії вищі керівники наділяються повноваженням видачі обов'язкових розпоряджень

підлеглим співробітникам у всіх питаннях, пов'язаних з їх діяльністю. Цей підхід створює жорсткі рамки управлінської ієрархії, де кожна команда або робітник підпорядковується конкретному керівнику. Це забезпечує чіткий контроль за діяльністю та дозволяє ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Такий підхід до управління здійснюється з метою забезпечення однозначності та об'єднання зусиль всієї компанії для досягнення стратегічних цілей, спрощення управління в умовах великої організаційної структури страхової компанії. Умови, коли підлеглим структурам доводиться вирішувати справи через «верхи», сприяють відповідному рівню контролю за діями та результативністю структурних підрозділів компанії.

Принцип функціонального підпорядкування визначає організаційний підхід, в якому право давати розпорядження надається щодо виконання конкретних функцій, незалежно від того, хто саме виконує ці функції. Цей підхід дозволяє гнучко реагувати на специфічні потреби та завдання різних функціональних областей в компанії, сприяючи ефективності та оптимізації бізнес-процесів процесів. Для прикладу, фінансовий директор координує фінансові аспекти діяльності в усіх частинах організації (облік матеріальних і грошових цінностей), які перебувають у розпорядженні будь-якого підрозділу компанії.

Носій функцій (акцент на спільні інтереси та потреби) отримує вказівки від кількох керівників відділів чи інших функціональних підрозділів. Звітність перед різними функціональними керівниками допомагає взаємодії та забезпечує координацію зусиль у виконанні завдань. Цей підхід не обмежується дисциплінарною відповідальністю. Можливість накладання стягнень або надання матеріальних заохочень працівникам може бути делегована керівником компанії або іншою особою, якій відповідно делеговані ці права. Це сприяє ефективному вирішенню питань дисципліни та стимулює працівників до досягнення визначених цілей.

Принцип лінійно-штабного підпорядкування відображає сучасні тенденції в управлінні, де ключове рішення та стратегічне планування

здійснюються «мозковими» центрами або штабами. Цей підхід створює мережу консультаційних структур, які залучають висококваліфікованих спеціалістів та експертів для вирішення стратегічних та ключових питань управління компанією.

У контексті лінійно-штабного підпорядкування, "мозкові" центри, або штаби, виконують консультаційні функції, спрямовані на стратегічне планування та прийняття рішень з найважливіших аспектів функціонування компанії. Залучення консультантів з різних галузей та експертів з різноманітних установ поглиблює аналіз та підготовку рішень, забезпечуючи об'єктивний та комплексний підхід до проблем. Важливою особливістю цього принципу є те, що консультанти та експерти не мають безпосереднього права видавати розпорядження працівникам компанії. Їх завдання - надавати аналітичну та консультаційну підтримку керівництву. Це забезпечує розподіл функцій та відповідальності, підкреслюючи лінійність управлінської структури компанії.

Управління персоналом страхової компанії є складним завданням, що вимагає обґрунтованих та ефективних рішень для досягнення стратегічних цілей. Ключовим аспектом управління є визначення критеріїв якості управлінських рішень, які становлять міру досягнення мети та сприяють успішному функціонуванню компанії.

Мета управління персоналом полягає в досягненні бажаного стану об'єкта управління – в ефективному та сприятливому розвитку персоналу для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності страхової компанії. Щоб мета стала реальністю, важливо сформулювати їх конструктивно, враховуючи критерії ефективності та результативності.

Один із основних аспектів визначення якості управлінського рішення – це чіткість та конкретність сформульованих цілей. Цілі повинні бути чітким описом того, що слід досягти та яким чином це буде виміряно. Наприклад, метою може бути підвищення рівня задоволеності персоналу на певний відсоток протягом року.

Крім того, важливим є включення критеріїв ефективності, які визначають, яким чином буде виміряно досягнення мети. Ці критерії можуть включати показники, такі як рівень залученості співробітників, покращення робочого клімату, збільшення обсягів продажів чи зниження рівня втрат персоналу.

Рішення повинні бути реалізованими та відповідати ресурсним можливостям компанії. Наприклад, якщо цільовим критерієм є підвищення кількості навчальних заходів для персоналу, необхідно враховувати бюджетні обмеження та доступні ресурси для їх реалізації.

Для акціонерів, які інвестують свій капітал у страхові компанії, основним критерієм є прибуток на вкладений капітал, а вибір правильного підходу до інвестування є ключовим для забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості. В першу чергу, акціонери страхових компаній спрямовані на отримання прибутку, який визначається відношенням чистого прибутку до вкладеного капіталу. Довгостроковий характер цього показника свідчить про стійкість та ефективність стратегій управління ризиками та інвестиційної політики компанії. Акціонери, які прагнуть максимізувати свій прибуток протягом тривалого часу, враховують не лише поточні результати, але й стійкість до змін у ринковому середовищі та здатність компанії пристосовуватися до нових умов.

Важливо відзначити, що інвестори, як правило, оцінюють діяльність страхової компанії не лише за розміром прибутку, а й за його стійкістю та ризикованістю. Середній прибуток, порівняний із загальними макроекономічними показниками, стає важливим орієнтиром для інвесторів, які шукають довгострокові перспективи. Такий підхід дозволяє акціонерам реагувати на зміни в економічному оточенні та забезпечує стійкість прибутковості навіть у змінливих умовах ринку.

Особливо важливою є стратегічна перспектива страхової компанії. Інвестори вважають за краще ті компанії, які приводять свою діяльність у відповідність до тривалих стратегічних цілей, виявляючи гнучкість та адаптивність до нових викликів.

Критерії ефективності для працівників визначаються не лише рівнем оплати праці, а й комплексом факторів, які включають можливості професійного зростання та престижність бренду компанії.

Один з ключових критеріїв ефективності для працівників страхової організації – це рівень оплати праці. Оплата праці визначає економічну стимуляцію та визнання внеску працівника у загальний успіх компанії. Програми навчання, тренінги та можливості для отримання нових навичок стають важливим елементом стратегії управління персоналом. Позитивна репутація привертає талановитих фахівців та стимулює існуючих працівників до вищих досягнень.

Для фізичних осіб, які шукають страховий захист, основним критерієм є популярність страхової компанії (досвід і репутації). Для юридичних осіб – надійність і стійкість страхувальника, здатність виконати свої зобов'язання протягом тривалого періоду. Не тільки фінансові параметри, але і якість обслуговування визначає вибір страхової компанії, професійний підхід співробітників є ключовим чинником задоволення клієнтів та побудови довгострокових відносин.

У зв'язку з цим, для створення конкурентних переваг компанії визначальними стали система мотивації, якісні продукти та лояльний підхід до клієнтів. Ще у 2009 році ПрАТ СК «Уніка» впровадила систему мотивації, яка не лише відрізнялася абсолютно новими підходами та принципами, але й змінила парадигму в оцінці та стимулюванні працівників. Цей новаторський підхід надав компанії можливість оцінювати кожного співробітника і визначати його винагороду на основі конкретних досягнень та внеску у загальний успіх компанії.

Ця система мотивації відзначалася індивідуалізацією та відкритістю. Головна ідея нової системи мотивації полягала в тому, щоб створити стимули для працівників розвивати свої професійні навички та досягати високих результатів. Кожен співробітник був оцінений, з врахуванням не тільки кількості виконаних завдань. Аналіз якості, творчого внеску та взаємодії з командою дозволив компанії збільшити об'єктивність процесу оцінки та

створити справедливий механізм розподілу винагород. Співробітники ставали учасниками свого власного успіху, маючи можливість впливати на власний фінансовий стан та кар'єрний розвиток.

Фіксований оклад, який доповнюється масштабованими бонусами (чим більше твої щомісячні надходження, тим вищий коефіцієнт бонусу), визначеними величиною страхових премій, створює унікальну ситуацію, де дохід продавця напряму корелює з його ефективністю та страховим обсягом.

Ключовою особливістю системи є її прозорість та чесність. Чим більше надходжень від продажів, тим вищий коефіцієнт бонусу, що визначає розмір премії. Це створює прозорий механізм, де працівник впевнено розуміє, як його зусилля призводять до конкретних фінансових винагород та дозволяє працівникам не лише отримувати стабільний дохід, але і відчувати себе зацікавленими в досягненні вищих фінансових результатів.

Однією з ключових особливостей цієї інноваційної системи мотивації є відсутність верхньої межі для отримання бонусів. Кожен продавець може заробляти пропорційно до свого внеску у загальний обсяг продажів, і це стало драйвером для підвищення продажів та збільшення доходів. Значно зросла мотивація працівників, збільшилася продуктивність та підвищилася якість виконуваних завдань. Професіональний розвиток став не просто планом, а реальністю, оскільки кожен працівник мав конкретні цілі та перспективи для свого кар'єрного зростання.

Система мотивації також вплинула на атмосферу в колективі. Зміна управлінського підходу та визнання внеску кожного співробітника позитивно позначилася на командному дусі та сприяла розвитку творчого середовища.

Центральним елементом нової системи є додаткове преміювання співробітників за кількість укладених договорів страхування з кожним клієнтом. Кожен клієнт та кожен укладений договір є цінним для продавця та для компанії в цілому. Це стимулює створення високоякісних страхових продуктів, а також зміцнює відносини з клієнтами, що сприяє збереженню клієнтської бази та позитивно впливає на репутацію компанії. У свою чергу, не лише кількість угод, але і якість відносин з клієнтом стали важливими

факторами для досягнення винагороди. Продавці тепер мають стимул вкладати більше зусиль у забезпечення задоволення клієнтів та розбудову стійких відносин.

Розширення можливостей для бонусів через акцент на автострахованні є ще одним важливим аспектом стратегії компанії. Розуміючи популярність автостраховання в сучасному світі, співробітники отримують додаткові винагороди за активність у цьому сегменті. Це не лише стимулює продажі в цьому конкретному напрямку, але й розширює експертність продавців у сфері автостраховання.

ПрАТ СК «Уніка» займає провідне місце на страховому ринку України та є членом міжнародної страхової групи, зосереджена на тому, щоб відповідати найвищим стандартам задоволення клієнтів та розвитку своєї команди продавців. Систематичні тренінги та навчання спрямовані на розширення знань продавців як у сфері страхових продуктів, так і у технологіях продажу та взаємодії з клієнтами. Співробітники є найважливішими партнерами, і саме їх вміння та відданість визначають успіх компанії на ринку.

ПрАТ СК «Уніка» вживає цілеспрямованих заходів для забезпечення підтримки та розвитку своїх співробітників. Вигідні соціальні пакети, такі як медичне страхування, оплата мобільного телефону, транспортні витрати та можливість вивчення іноземних мов свідчить про глибоке розуміння важливості взаємовідносин із співробітниками. Важливо відзначити, що не лише матеріальні вигоди, але й тренінги особистісного зростання підкреслюють готовність компанії інвестувати в своїх працівників не лише фінансово.

ПрАТ СК «Уніка» визнає важливість ефективної підтримки для нових працівників та приділяє особливу увагу їх професійному розвитку протягом перших трьох місяців роботи.

Ключовим елементом цієї підтримки є робочий процес, що забезпечує навчання та розвиток через навчальний центр компанії. Програми, розроблені професійними експертами, спрямовані на освоєння продавцями

якісних знань щодо страхових продуктів, технік продажу та підходів до роботи з клієнтами. Ця ініціатива не лише допомагає новим працівникам оволодіти необхідними навичками, але й робить їх більш професійними в процесі взаємодії з клієнтами.

Керівники виконують роль менторів, які не лише надають фахову допомогу, але й курують роботу новачків, надаючи їм необхідні інсайти та вказівки. Цей індивідуальний підхід допомагає новим працівникам швидше втілити здобуті знання в практику та досягти високих результатів.

Гарантований бонус у перші три місяці роботи стає додатковим мотиватором для нових працівників, підкреслюючи важливість їх внеску в успіх компанії.

Організація різноманітних конкурсів серед продавців є ще однією стратегією компанії для активації конкурентоспроможності та зниження монотонності робочого процесу. Ці конкурси надають працівникам можливість виявити свої таланти та зробити внесок у розвиток компанії. Вони сприяють формуванню командного духу, стимулюючи кожного продавця до досягнення виняткових результатів.

Такий підхід не лише створює енергійну та стимулюючу робочу атмосферу, але й надає компанії перевагу на ринку завдяки постійному підтриманню інтересу клієнтів. Шляхом проведення акцій та конкурсів, ПрАТ СК «Уніка» підтверджує свою відданість інноваціям та створює привабливе середовище для продавців, що сприяє не лише їхньому особистому розвитку, але і успішному розвитку компанії в цілому.

Висновки до другого розділу

Встановлено, що страховий ринок України стикається з низкою проблем, таких як політична та економічна нестабільність, низька свідомість про страхування та обмежений доступ до цифрових технологій. Перебуваючи

під впливом діджиталізації та складних викликів VUCA-світу та BANI-світу, може знайти нові шляхи розвитку, якщо виявлені ризики будуть розглядатися як можливості для змін та інновацій. Модернізація законодавства, зростання економіки, освітні кампанії та цифрова трансформація можуть сприяти покращенню стану страхового ринку. Розвиток економіки та покращення регуляторного середовища можуть сприяти стійкому розвитку страхового ринку в Україні. Це вимагатиме від гравців на ринку не лише реагування на поточні події, але і активний пошук нових стратегій та підходів для забезпечення стійкого майбутнього страхового бізнесу.

UNIQA Insurance Group з більш ніж 29-річним досвідом роботи в Україні є ключовим гравцем у світі фінансових послуг завдяки сформованій ефективній мережі співробітників (21 300 працівників) та ексклюзивних партнерів, які обслуговують понад 15,5 мільйонів клієнтів в 17 країнах Європи.

На страховому ринку України UNIQA Insurance Group представлена фінансовою групою – УНІКА Україна з понад тисячею працівників (страхові компанії «УНІКА» та «УНІКА Життя»). У подальшому дослідження було проведене з використанням даних СК «УНІКА».

Отримавши міжнародний сертифікат та золоту медаль Customer's Friend Superior Excellence від Міжнародної асоціації сертифікації ICERTIAS, компанія підтверджує свою винятковість у відносинах з клієнтами. Це свідчення не лише про високу якість страхових послуг, але й про рівень взаємодії та зв'язку зі своїми клієнтами.

ПрАТ СК «Уніка» вживає цілеспрямованих заходів для забезпечення підтримки та розвитку своїх співробітників. Вигідні соціальні пакети, такі як медичне страхування, оплата мобільного телефону, транспортні витрати та можливості вивчення іноземних мов свідчить про глибоке розуміння важливості взаємовідносин із співробітниками.

3 Розробка шляхів удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький на засадах маркетингу

3.1 Маркетингові дослідження клієнтів та оцінювання їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»

Маркетингові дослідження оцінювання та ставлення клієнтів до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» проведено на основі опитування клієнтів, які користувались послугами компанії і мали досвід спілкування з працівниками ПрАТ СК «Уніка».

Цілями дослідження ставлення клієнтів до компанії та оцінювання роботи працівників ПрАТ СК «Уніка» виступили:

- оцінити рівень компетентності працівників ПрАТ СК «Уніка»;
- оцінити швидкість обслуговування працівниками ПрАТ СК «Уніка»;
- дослідити рівень поінформованості про продукти та послуги, що надаються ПрАТ СК «Уніка»;
- визначити причини вибору продуктів та послуг ПрАТ СК «Уніка»;
- оцінити рівень відповідальності, ввічливості та зовнішнього вигляду працівників ПрАТ СК «Уніка».

Для проведення дослідження було складено анкету (додаток Г), що містить запитання якісного та кількісного характеру – всього 12 запитань.

Дослідження проводилось у період проходження переддипломної практики протягом вересня-жовтня 2023 року, всього 50 респондентів.

Представимо аналіз результатів анкетування клієнтів у вигляді діаграм, що відображають структуру відповідей респондентів на запитання анкети, зробимо висновки та надамо рекомендації.

На рисунку 3.1 представлено результати відповідей клієнтів на запитання: «Як довго Ви співпрацюєте з ПрАТ СК «Уніка»?».

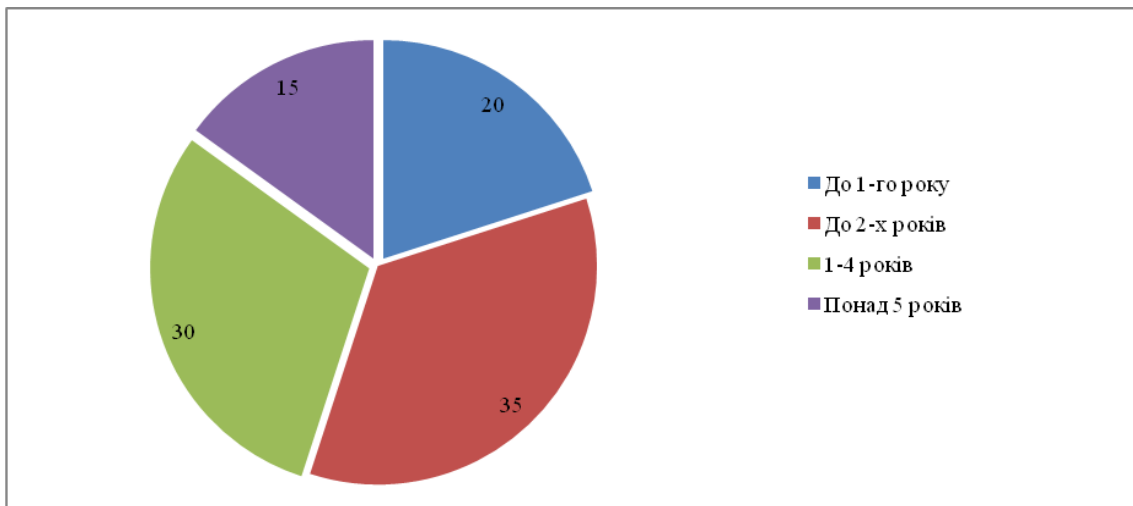


Рисунок 3.1 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо терміну співпраці клієнтів з ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Отже, 55 % клієнтів ПрАТ СК «Уніка» співпрацюють з компанією не більше 2-х років і, лише 15 %, більше п'яти років. Це свідчить про те, що ПрАТ СК «Уніка» варто завчасно потурбуватись про те, щоб зазначених 55 % нових клієнтів перетворилися на постійних.

Аналіз четвертого запитання анкети дозволить зробити висновок щодо першочерговості інформування потенційних клієнтів про діяльність ПрАТ СК «Уніка» (рисунок 3.2).

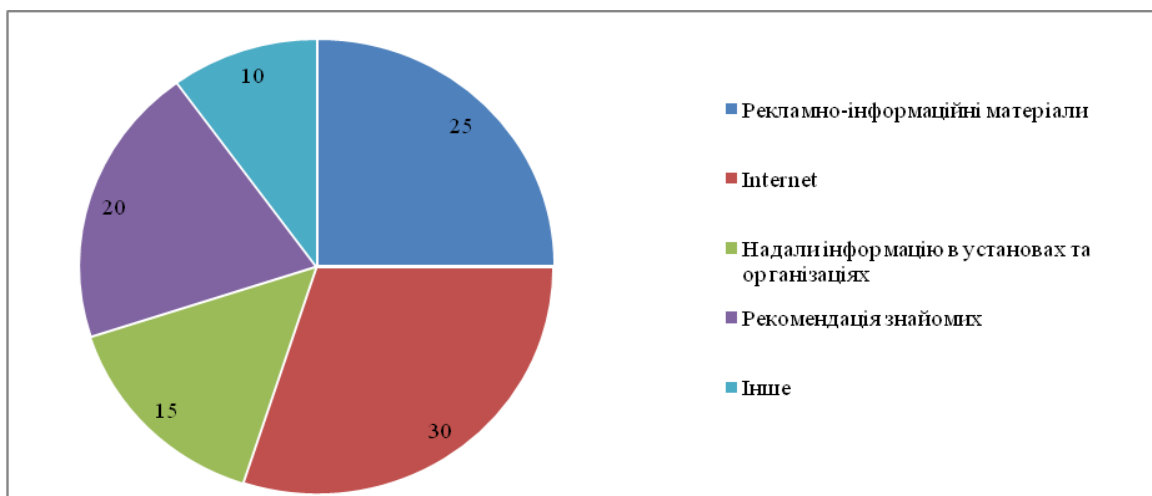


Рисунок 3.2 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо отримання клієнтами інформації про компанію, %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Відповіді респондентів на дане запитання розділились таким чином: більшість клієнтів (55 %) ПрАТ СК «Уніка» дізнались про компанію з рекламно-інформаційних матеріалів та Internet-джерел, при чому варто уточнити, що зазначені рекламні матеріали та Internet-джерела не що інше як сувенірна продукція ПрАТ СК «Уніка» та сайт – <https://uniqa.ua/>. Особливо варто відмітити, що тільки 20 % респондентів дізнались про компанію від знайомих, що свідчить про недопрацювання в напрямі забезпечення належної якості обслуговування клієнтів.

Отже, можна зробити висновок, що інформація про діяльність та її продукти і послуги ПрАТ СК «Уніка» на страховому ринку м. Хмельницький розповсюджується досить успішно – 70 % клієнтів отримали інформацію завдяки зазначеним заходам, проте досить великий відсоток (20 %) клієнтів компанії довіряють рекомендаціям знайомих. Рекомендації будуть тим вищими, чим кращим буде рівень обслуговування на ПрАТ СК «Уніка», що забезпечується високою кваліфікацією працівників.

Додаткову інформацію щодо причин вибору продуктів і послуг компанії надає аналіз п'ятого запитання анкети, структура відповідей на яке представлена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура відповідей респондентів на запитання щодо причин вибору продуктів і послуг ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Аналіз відповідей на п'яте запитання анкети свідчить, що більшість клієнтів страхової компанії обрали її продукти та послуги завдяки якості їх отримання, широкому асортименту та помірній ціні (60 %), проте тільки 10 % звернули увагу на високий рівень обслуговування.

Наступний блок запитань анкети стосувався оцінювання клієнтами ПрАТ СК «Уніка» компетентності та деяких інших характеристик працівників компанії. Клієнти оцінювали перелік показників, що відносяться до якості роботи працівників ПрАТ СК «Уніка» за п'ятибальною шкалою.

Результати оцінювання викладено нижче, зокрема, на рисунку 3.4 наведено частку оцінок респондентів щодо рівня компетентності працівників ПрАТ СК «Уніка».

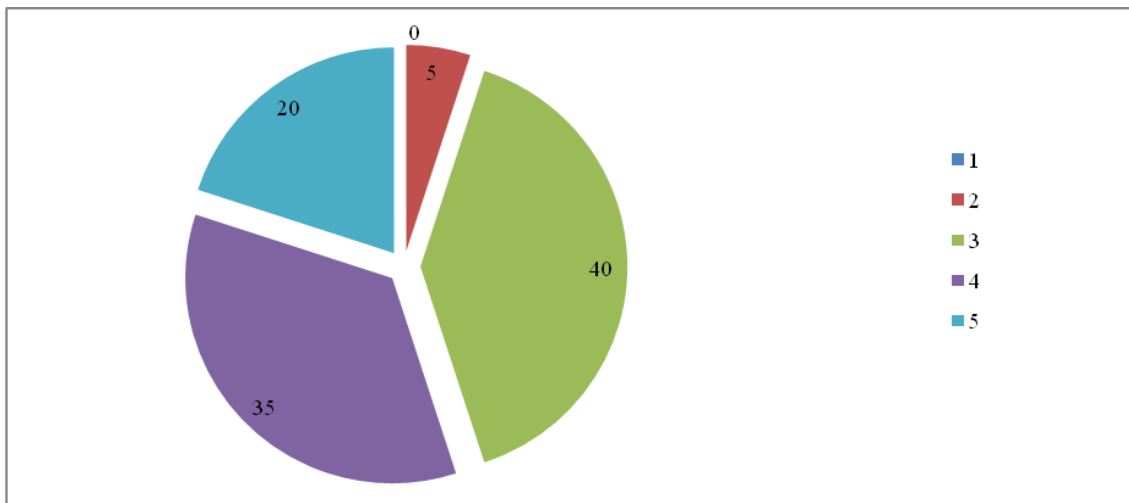


Рисунок 3.4 – Структура оцінок респондентів щодо рівня компетентності працівників ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Як видно з даних рисунка 3.6, більшість (40%) респондентів оцінюють компетентність працівників як задовільну, 35 % – вважають компетентність відносно високою. Таке оцінювання клієнтами змушує турбуватись, оскільки задовільний рівень компетентності не викликає у клієнта гострої необхідності додаткових звернень і не виділяє ПрАТ СК «Уніка» серед інших страхових компаній, тобто в очах 75 % відсотків клієнтів ПрАТ СК «Уніка» –

це «звичайна, така як і усі, страхова компанія, на якій працюють звичайні, такі як і скрізь, консультанти».

Керівництву необхідно звернути увагу на таке сприйняття клієнтами компанії, тому що в майбутньому є ризики втратити певну частину не повною мірою задоволених клієнтів.

Результати оцінювання респондентами ввічливості та відповідальності працівників ПрАТ СК «Уніка» наведено на рисунку 3.5.

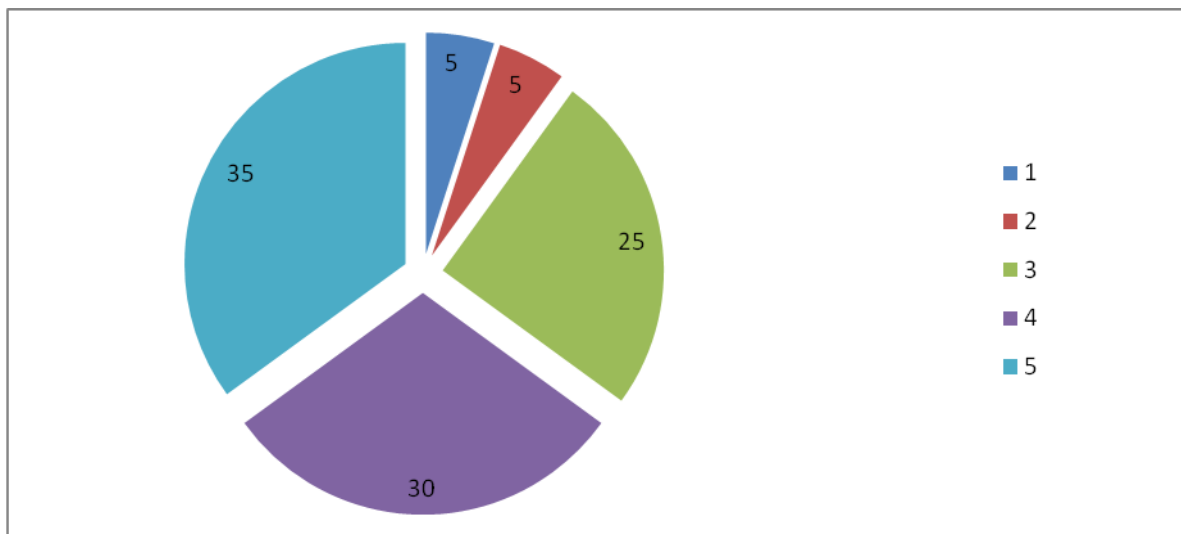


Рисунок 3.5 – Структура оцінок респондентів щодо ввічливості та відповідальності працівників ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

З рисунка видно, що 70 % респондентів високо оцінюють ввічливість та відповідальність працівників. Додатково зазначимо, що лише 10 % опитаних оцінили ввічливість та відповідальність на оцінку незадовільно, тому в першу чергу варто акцентуватись на 20 % респондентів, які за ввічливість та відповідальність працівників поставили оцінки задовільно.

Респонденти поставили суперечливі оцінки рівню порозуміння з ними працівників ПрАТ СК «Уніка», результати оцінок наведено на рисунку 3.6.

З рисунка 3.6 бачимо, що 60 % респондентів поставили добрі та відмінні оцінки рівню порозуміння з ними працівників ПрАТ СК «Уніка», проте інша їх частка (40 %) або не повністю задоволені даним рівнем або він

їх взагалі не влаштовує. Дане запитання було уточнюючим до попереднього, тому наші висновки будуть відноситись до двох цих запитань.

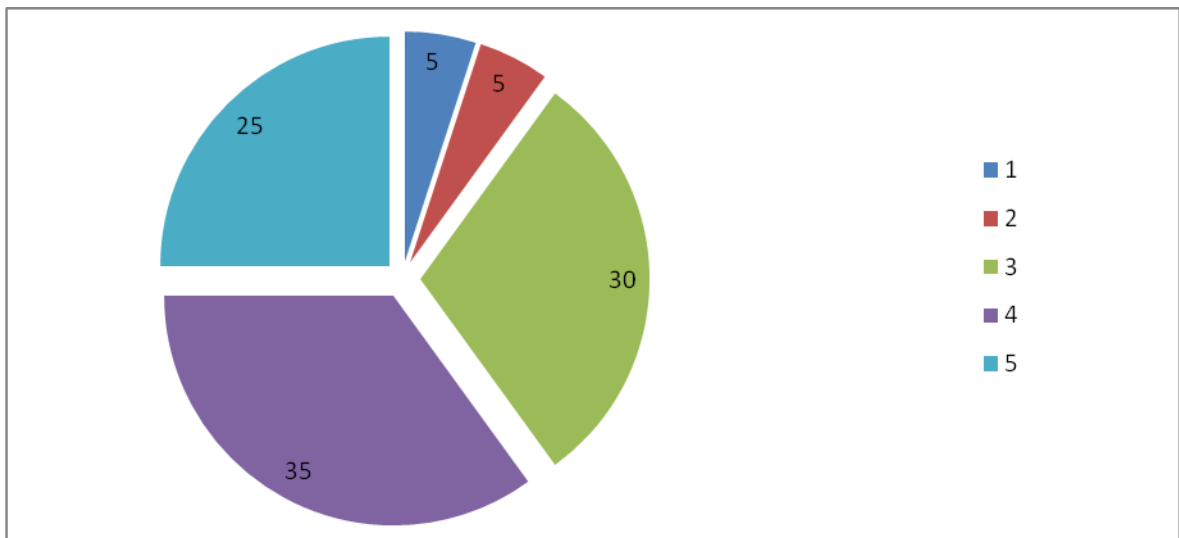


Рисунок 3.6 – Структура оцінок респондентів щодо рівня порозуміння з клієнтами працівників ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Отже, повне невдоволення клієнтів (10 %) даними показниками віднесемо на їх особисті сприйняття, проте задовільні оцінки свідчать про необхідність проведення додаткового навчання персоналу ПрАТ СК «Уніка» щодо вірної побудови взаємин з клієнтами компанії.

Значна кількість клієнтів звертали увагу на певну некоректність висловлювань працівників, про надмірне використання специфічних термінів та абревіатур, що додавало клієнтам незручностей. Клієнти також скаржились на те, що коли їх з працівником розмову переривав телефонний дзвінок – працівник, без вибачень, протягом певного часу вирішував особисті питання, забуваючи про клієнта, що очікував. Багатьом клієнтам також не сподобалась неповоротність персоналу при вирішенні їх запитів.

Оцінювання зовнішнього вигляду працівників ПрАТ СК «Уніка», подано на рисунку 3.7. Оцінюючи дані показники респонденти акцентували увагу на значну кількість факторів, що здійснювали вплив на їх остаточні оцінки.

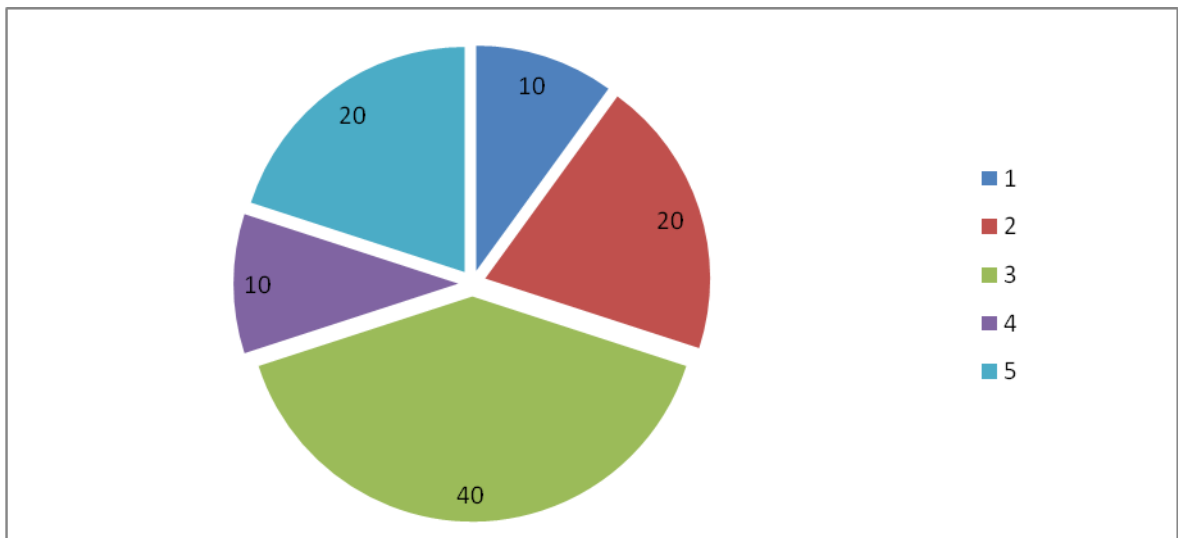


Рисунок 3.7 – Структура оцінок зовнішнього вигляду працівників
Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», %

Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Більшість клієнтів ПрАТ СК «Уніка» (40 %) оцінюють зовнішній вигляд працівників компанії як задовільний, 30 % – як добрий і відмінний і 10 % (або 2 респонденти) – як незадовільний. Щодо негативних оцінок відмітимо, що в даному випадку мова йде не про системні проблеми, а про певне нерозуміння клієнтами старшого віку стилю одягу молоді, яка одягає протерті джинси, прозорі блузи тощо.

Стосовно позитивних оцінок, то клієнти скоріше зрозуміли стиль одягу працівників компанії, оскільки є з ними приблизно одного віку. Проте максимальну увагу варто зосередити на задовільних оцінках, аналіз яких дозволить сформулювати напрями подальшої роботи. Отже, клієнтами зазначено, що потрапляючи до офісу компанії, у клієнта складається враження, що він прийшов не купувати страхові продукти, а відвідує показ моделей одягу і, йому потрібен деякий час, щоб знову налаштуватися на продуктивну зустріч.

Таким чином, маркетингові дослідження клієнтів та їх ставлення до роботи працівників ПрАТ СК «Уніка» дозволяють сформулювати шляхи удосконалення управління розвитком персоналу компанії.

3.2 Розроблення корпоративного ділового іміджу працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»

Проведені в попередньому розділі роботи маркетингові дослідження клієнтів та їх ставлення до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» виявили деякі проблеми щодо сприйняття клієнтами зовнішнього вигляду працівників підприємства.

Враховуючи стандарти обслуговування клієнтів Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», рекомендуємо керівництву розробити корпоративний діловий імідж співробітників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», який складається із зовнішнього вигляду співробітників та відповідних фірмових аксесуарів для його доповнення.

Підходячи до проблеми з найзагальніших позицій – зовнішній вигляд співробітників будь-якої фірми прямо відображає рівень її внутрішньої корпоративної культури. Ідентифікація з основними корпоративними цінностями розширює можливості співробітників. Вони розуміють домінування ідеалів, цінностей і культури в колективі. Крім того, введення певних обмежень в одязі дисциплінує співробітників компанії, адаптує їх до ділового стилю, визначає статус ділової людини, створює відчуття єдності в колективі, запобігає конфліктам, які можуть виникати на роботі, обґрунтовані різним розумінням того, що є правильним, а що неправильним. Одяг, безумовно, впливає на самопочуття людини, і це впливає на її продуктивність. Форма одягу в основному визначає поведінку кожної людини. Якщо дрес-код є частиною корпоративного іміджу, то сам образ створюється завдяки філософії компанії: її місії, цінностям, а також цілям, які вона переслідує.

Рекомендуємо Хмельницькому відділенню ПрАТ СК «Уніка» одяг, виконаний у класичному стилі, але з елементами фірмового стилю, доповнений яскравими аксесуарами. Такий стиль одягу підкреслює індивідуальність компанії і дозволяє її впізнати клієнтам.

Цей стиль створює гідний образ протягом усього робочого дня. Приклад жіночого фірмового стилю, який ми запропонували для Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» наведено на рисунку 3.8.



Рисунок 3.8 – Жіночий корпоративний стиль для
Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький
Джерело: розроблено автором

Клієнти та партнери Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» сприймають стилізований зовнішній вигляд персоналу як одну з ознак надійності фірми та її фінансового добробуту. Більш того, дрес-код виконує ще одну важливу функцію – загальний стиль одягу об’єднує співробітників підприємства і сприяє згуртуванню працівників в єдину команду.

Проте, не завжди можливо, особливо жінкам, одягати на роботу блузу у корпоративних відтінках, тому ми пропонуємо класичний стиль працівника Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» доповнити хустинкою, яка буде відповідати фірмовій гаммі кольорів. Це підкреслить належність до фірми і надасть змогу розширити гардероб (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 – Елементи жіночого фірмового стилю – «хустинки»

Джерело: розроблено автором

Коли потенційний клієнт заходить у будь-який офіс він, насамперед, звертає увагу на зовнішній вигляд співробітників. Тому, поєднавши діловий стиль із вишуканістю іта елегантністю, ми виділимо в очах клієнтів особливу відмітну рису співробітників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» – працюючи над своїм діловим стилем працівник поважає себе і цінує клієнта, задля досягнення загальних цілей компанії.

Відносно стриманий діловий стиль одягу, який ми пропонуємо, покликаний сприяти формуванню іміджу підприємства як солідної організації та створить відповідну атмосферу під час ділового спілкування працівника з клієнтами або партнерами.

Необхідно зауважити, що у діловому середовищі існують відповідні стандарти та вимоги, яким підприємству необхідно відповідати, інакше це негативно вплине на діяльність як самого працівника, так і підприємства загалом.

Ми також пропонуємо ввести чоловічий стиль, який зображено на рисунку 3.10.



Рисунок 3.10 – Чоловічий корпоративний стиль для компанії

Джерело: розроблено автором

Окрім всього вище перераховано додатково доцільно зазначити, що дрес-код – це ще й суттєвий елемент корпоративної культури компанії, оскільки він щільно пов’язаний зі специфікою бізнесу, стратегією компанії, її цінностями, стилем управління та системою взаємовідносин із клієнтами та партнерами.

Вільний чоловічий стиль, витриманий у фірмових кольорах Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» зображено на рисунку 3.11.



Рисунок 3.11 – Вільний чоловічий стиль, витриманий у фірмових кольорах

Джерело: розроблено автором

Зовнішній вигляд працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» є складовим елементом корпоративного ділового іміджу фірми загалом, поряд з такими його елементами, як візитівки, бланки, буклети, плакати, фірмові шрифти і кольори, конверти, логотип, папки, вивіски, дизайн інтер'єру, канцелярське приладдя та бейдж, сувенірна продукція тощо.

Усе вищеперераховане, окрім бейджів, підприємство отримує від центрального офісу, варто зазначити, що уся продукція високої якості та витримана у єдиному корпоративному стилі. Саме тому, ми акцентуємо увагу на запровадженні корпоративних бейджів Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький.

Зустріч працівника компанії з клієнтом буде більш успішнішою, легкою і комфортною, якщо клієнт буде почувати себе під час переговорів, оточеним турботою та увагою з першого погляду. Для цього ми пропонуємо розробити корпоративні бейджі, які знаходитимуться на піджаках або жакетах працівників компанії – на випадок, коли клієнт ще не познайомився або забув ім'я співрозмовника – бейдж допоможе йому згадати.

Корпоративні бейджі – це практично зовнішнє обличчя компанії, оскільки на них обов'язково зображується емблема організації. Але щоб емблема компанії виглядала оригінально і насичено її необхідно передавати у відповідних кольорових відтінках.

Ми пропонуємо Хмельницькому відділенню ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький зупинити свій вибір на елітних бейджах, які, привертатимуть увагу усіх відвідувачів.

Елітні фірмові бейджі – це спосіб продемонструвати благополуччя компанії, сказати про те, що фірма «міцно стоїть на ногах», а керівництво – успішне в бізнесі.

Елітні бейджі мають підкреслити вишуканість смаку.

Приблизний зовнішній вигляд та елементи, які можливо використовувати на елітних фірмових бейджах Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький, зображено на рисунку 3.12.

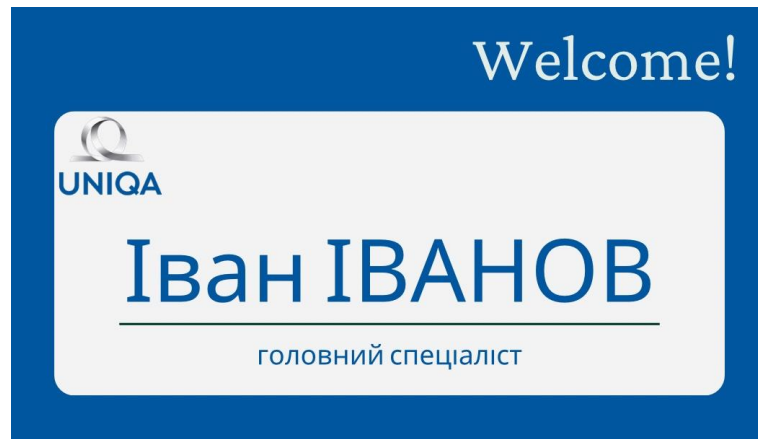


Рисунок 3.12 – Елементи фірмового бейджу Хмельницького відділення
ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький

Джерело: розроблено автором

На бейджі, поряд із логотипом компанії необхідно розмістити коротку інформацію про власника – посаду, яку він займає, або іншу інформацію.

Пропонуємо використовувати бейджі на шнурку, щоб працівники офісу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький не пошкодили одяг.

Бейдж, так само як і візитівка – це носій інформації, який містить дані про власника. Відмінністю між цими атрибутами ділової людини є інформація, яка розміщується на них та спосіб їх носіння і презентації. Приклад візитівки запропоновано на рисунку 3.13.

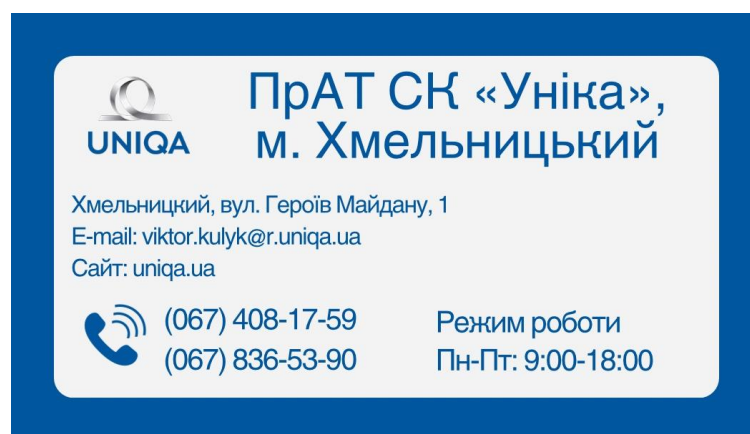


Рисунок 3.13 – Візитівка в корпоративному стилі

Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький

Джерело: розроблено автором

І бейджі, і візитівки вкрай важливі атрибути у діловому світі перемовин, вони завжди зорієнтують і нагадають клієнту чи партнеру про те, що він вчинив вірно, обравши серед багатьох фірм саме Хмельницьке відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький.

Бейджі співробітників є обличчям компанії, тому варто звернути увагу на виготовлення бейджів під замовлення із металу. Бейджі можливо виготовити в декількох варіантах: вони можуть бути іменними, або ж з віконцем, в якому є можливість змінювати імена.

Підсумовуючи пропозицію, доцільно звернути особливу увагу на те, що компанії не потрібно централізовано закуповувати уніформу працівникам. Ідея полягає в тому, щоб працівники самі підбирали одяг, в якому їм було б зручно працювати. Одяг та аксесуари до нього, краватки і хустинки, працівник компанії може обирати самостійно, вважаємо, що це потрібно для того щоб не утискати індивідуальність кожного працівника колективу, особливо жіночої його половини.

Кожна людина має свою особливу індивідуальність, корпоративний стиль розставляє акценти, пропонуючи певний дрес-код на фірмі, але не стримує або обмежує свободу вибору кожного працівника.

Одяг працівники компанії купуватимуть власним коштом, але певні витрати на сувенірну продукцію та аксесуари Хмельницькому відділенню ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький доведеться взяти на себе.

Розрахунок витрат підприємства на розробку корпоративного ділового іміджу працівників наведено у таблиці 3.1.

Прогнозно, в результаті розробки корпоративного іміджу, обсяги доходів Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький зростуть на 6 %.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький розробку корпоративного ділового іміджу працівників

Назва продукції	Одиниця виміру	Вартість за одиницю, грн	Ціна, грн
Розробка та виготовлення фірмових бейджів (шнурок і пластик)	50 шт	40	2 000
Пошиття корпоративних аксесуарів	50 шт	100	5 000
Виготовлення фірмових візитівок	1000 шт	0,50	500
Розробка та виготовлення фірмових конвертів та календарів	1000 шт	1	1 000
Розробка та виготовлення іншої сувенірної фірмової продукції	50 шт	100	5 000
Разом			13 500

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ефективність впровадження даної пропозиції становитиме:

– на основі інформації таблиці 2.1 розрахуємо додатковий дохід від запровадження даного заходу, приймаючи до уваги, що дохід Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький у 2022 р. становив 456 000 грн:

$$D_{\text{дохід}} = \frac{456000 \cdot 6}{100} = 27360 \text{ грн,}$$

– розрахуємо суму чистого доходу:

$$Ч_{\text{дохід}} = 27360 - 13500 = 13860 \text{ грн,}$$

– розрахуємо відсоток зростання доходу компанії:

$$B_{\text{зрост}} = \frac{456000 + 13860}{456000} \cdot 100 = 103,0 \text{ \%}$$

Отже, в результаті розробки корпоративного стилю працівників Хмельницьке відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький додатково отримає дохід у розмірі 13860 грн, що призведе до збільшення валового доходу на 3,0 %.

3.3 Пропозиції щодо розроблення системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка»

Ефективність розробленого у попередньому параграфі корпоративного ділового іміджу працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький не матиме довгострокового ефекту, якщо його не підкріпити іншим важливим аспектом вдосконалення персоналу – комплексною системою навчання. Для здійснення успішних продажів необхідно володіти комплексом знань та умінь, який формується на основі довготривалої і продуманої концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький.

Рекомендацією є розроблення концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький, яка буде базуватися на цілісній системі тренінгів з продажів продуктів компанії.

Попит на тренінги зумовлений високою плінністю персоналу в сфері послуг, що зумовлює потребу фахової, але короткотривалої освіти. Інвестуючи кошти в освіту персоналу, компанія має право вимагати відповідної віддачі. Сьогодні існує великий вибір тренінгів з продажів, а оскільки тренінг – це продукт, важливою ознакою якого є індивідуальність. Тренінги поділяються на ті, що навчають, і ті, що мотивують. На перших подають алгоритми поведінки, а на других – нові погляди, цінності та емоційне піднесення. Важливим елементом тренінгу є його коуч. Важливими складовими тренінгу є професійність в сфері продажів та навчання, якщо

один фактор дорівнює нулю, результат буде теж нульовий.

Існують базові тренінги, так звана «класика продажів», які характерні для продажів у найрізноманітніших умовах, а є вузько спеціалізовані, що допоможуть краще зрозуміти і вивчити: особливості певної техніки.

На сьогоднішній день є велика кількість тренінгових програм, що дозволяють обрати оптимальний графік тренінгів для відповідних потреб підприємства.

У відповідності до стандартів обслуговування, які були попередньо розроблені, концепція розвитку персоналу базуватиметься на комплексі тренінгових програм за рівнями.

Перший рівень:

– техніка ефективного продажу – базовий тренінг з продажу.

Другий рівень:

– техніка торговельного візиту – для торговельних представників;

– телефонні продажі – для менеджерів з продажу;

– якісне обслуговування – для продавців-консультантів.

Третій рівень:

– майстер з продажу – для досвідчених продавців;

– продаж корпоративним клієнтам – для працівників, які працюють з

VIP-клієнтами.

Розглянемо види тренінгів.

Техніка ефективного продажу – базовий тренінг. Тренінг спрямований на отримання навиків роботи за основними етапами продажу: встановлення контакту, виявлення потреб, презентація, робота із запереченнями та завершення продажу. Тут учасники переходять від неструктурованого продажу до ефективної системи. Завдання тренінгу: надати учасникам схему ефективної взаємодії із клієнтом; відпрацювати техніку продажу; вивчити технології керування розмовою; сформувати навик впевненого поведіння з клієнтом.

Програма тренінгу передбачає спілкування (встановлення контакту з клієнтом, представлення та привітання, методи формування позитивного

ставлення клієнта), визначення потреб та можливостей клієнта (методи ведення бесіди, методи опитування клієнта, активне слухання), представлення комерційної пропозиції (ефективні способи подачі інформації, використання аргументації – логіка та емоції, способи представлення переваг товару, вплив на клієнта), робота із запереченнями (причина сумнівів клієнта щодо покупки, типи та види заперечень, техніка роботи з запереченнями), ведення переговорів про ціну), закриття продажу (психологічна підготовка, методи мотивації клієнта до покупки, робота з клієнтом, що не визначився), мотивація клієнта на продовження співпраці.

В результаті тренінгу учасники отримують: ефективний механізм взаємодії з клієнтом; відпрацьовані техніки продажів; технологію ведення розмови; впевнену поведінку з клієнтом.

Телефонні продажі. Тренінг розрахований на менеджерів з продажів, які працюють в межах офісу, тому його більшу частину присвячено телефонним продажам та етиці спілкування з потенційними клієнтами. Технічний прогрес щільно посів своє місце у нашому житті, саме йому ми зобов'язані виникненням додаткових каналів зв'язку, за відсутності яких ми вже не бачимо свого існування. В умовах сучасного бізнесу ми вимушені швидше і частіше приймати рішення і, переважно, за допомогою гаджетів. Не маючи змоги побачити співрозмовника, ми втрачаємо можливість обміну візуальною інформацією, існують досить ефективні методи спілкування на відстані і їм можна навчитися.

Задачі тренінгу: надати учасникам інформацію щодо структури телефонних продажів, продажів у месенджерах, e-mail розсилок, відпрацювати на практиці, розширити арсенал «технік», навчити планувати продажі.

Тренінг призначений для персоналу, який здійснює продажі за допомогою гаджетів.

Програма тренінгу: структура продажів (хто клієнт – бізнес-структура чи приватна особа; мета продажів – постановка цілей, планування своєї діяльності – день, тиждень; підготовка матеріалів, хто приймає рішення про

покупку; типові заперечення), функції продавця (пошук клієнтів, робота з блокерами, виявлення потреб і можливостей, контроль процесу продажу, досягнення домовленості), особисті елементи в роботі менеджера з продажів («робочий» голос, налаштування на співрозмовника, керування емоціями).

В результаті тренінгу учасники: отримають інформацію щодо структуру телефонних продажів та продажів через месенджери; відпрацюють етапи таких продажів; розширять арсенал «технік»; навчаться планувати свої продажі.

Якісне обслуговування клієнтів – актуальний тренінг для продавців-консультантів, спрямований на розвиток професійної майстерності продавців-консультантів. Специфіка зустрічі клієнта, робота в офісі, робота зі скаргами, післяпродажне обслуговування.

Сучасні бізнес-умови потребують швидкого реагування при прийнятті рішень. Клієнти потребують покращення якості обслуговування і самого продукту. Власники і керівники компаній – збільшення обсягів продажів. Для початку слід модернізувати якість роботи персоналу. Грамотний менеджер зможе задовольнити вимоги клієнта, що в результаті вплине на зростання обсягів продажів.

Задачі тренінгу: надати учасникам знання структури внутрішнього і зовнішнього обслуговування, відпрацювати техніки зустрічі клієнта, обслуговування в офісі, техніки роботи зі скаргами, навчити післяпродажному обслуговуванню тощо.

Тренінг, призначений для продавців-консультантів та обслуговуючого персоналу. Програма тренінгу: структура обслуговування (сервіс, очікування клієнта, рівні задоволення потреб), внутрішнє і зовнішнє обслуговування, робота в офісі (зовнішній вигляд, стиль розмови, специфіка зустрічі клієнта, робота з клієнтом, що має сумніви), обслуговування після продажу, обслуговування за телефоном або через месенджери, техніка роботи зі скаргами.

Після проходження тренінгу учасники: отримають розуміння внутрішнього і зовнішнього обслуговування; відпрацюють техніки роботи в

офісі та техніки роботи зі скаргами; навчаться післяпродажному обслуговуванню.

Тренінг «майстер продажів» – для досвідчених продавців. Рівень, який розрахований на досвідчених продавців. Використання більш складних технік продажів вимагає від учасників бездоганного володіння попередніми рівнями, особливо базових технік. Задачі тренінгу: надати інформацію про складові продажу, методи створення довіри клієнта, відпрацювати на практиці аналіз можливої поведінки клієнта, методи його переконання. Даний тренінг призначений для досвідченого персоналу, що вже має базові знання у своїй спеціалізації та практичний досвід застосування цих знань.

Програма тренінгу передбачає: складові продажу (процес прийняття рішення, ролі клієнтів, ролі продавців, вибір тактики роботи з конкретним клієнтом), налаштування на продаж (стиль продавця, техніка продажу, тренування гнучкості поведінки), формування і розвиток довіри клієнта, аналіз поведінки клієнта, переконання клієнта.

В результаті тренінгу учасники отримують інформацію про складові продажу, методи формування та розвитку довіри клієнта; навчаться налаштовуватись на продаж; відпрацюють на практиці техніку поводження з клієнтом, методи переконання.

Тренінг «продажі корпоративним клієнтам». Задачі тренінгу: надати інформацію про структуру роботи з корпоративними клієнтами; навчити формувати комерційну пропозицію та будувати схему взаємодії з впливовими групами, формувати проєкт розвитку клієнта; відпрацювати на практиці перемовини з клієнтом. Тренінг призначений для досвідченого персоналу, який працює із корпоративними клієнтами.

Програма тренінгу: структура роботи з корпоративними клієнтами, підготовка комерційної пропозиції, перемовини з клієнтом, розуміння потреб клієнта, створення проєкту розвитку конкретного клієнта.

В результаті тренінгу учасники: отримують інформацію про структуру роботи з корпоративними клієнтами; навчаться формувати комерційну пропозицію, будувати схему взаємодії; формувати проєкт розвитку клієнта;

відпрацюють на практиці особливості перемови з клієнтом.

Таким чином, організувавши навчання персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький на основі запропонованого комплексу тренінгів, керівництво сприятиме, тому щоб система продажів і обслуговування клієнтів працювала ефективно.

Прогнозуємо, що в результаті розробки системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький, обсяги доходів Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький зростуть на 5 %. Ефективність запровадження пропозиції становитиме:

– розрахуємо додатковий дохід від запровадження даного заходу, приймаючи до уваги, що витрати на тренінг становитимуть 10 тис. грн:

$$D_{\text{дохід}} = \frac{456000 \cdot 5}{100} = 22800 \text{ грн,}$$

– розрахуємо суму чистого доходу:

$$C_{\text{дохід}} = 22800 - 10000 = 12800 \text{ грн,}$$

– розрахуємо відсоток зростання доходу компанії:

$$B_{\text{зрост}} = \frac{456000 + 12800}{456000} \cdot 100 = 102,8 \text{ \%}.$$

Отже, в результаті розробки системи тренінгів працівників в рамках концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький додатково отримає дохід у розмірі 12 800 грн, що призведе до збільшення валового доходу на 2,8 %.

З метою кращого представлення результатів запропонованих нами рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький представимо їх узагальнення у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця рекомендацій щодо шляхів удосконалення управління розвитком персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький

Назва рекомендованого заходу	Ціль, що досягається	Методи, досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
Розробка корпоративного ділового іміджу працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький	Збільшення обсягів продажів на основі покращення сприйняття персоналу фірми її клієнтами та партнерами	Введення корпоративного дрес-коду для працівників компанії. Замовлення корпоративних аксесуарів тощо	Отримання додаткового доходу у розмірі 27 360 грн, з відповідним збільшенням валового доходу на 3,2 %
Розробка системи тренінгів працівників в межах концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький	Збільшення обсягів продажів за рахунок якісної підготовки персоналу фірми	Розроблення концепції розвитку персоналу, що базується на цілісній системі тренінгів з продажів	Отримання додаткового доходу у розмірі 22 800 грн, з відповідним збільшенням валового доходу на 2,8 %

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропоновані рекомендації принесуть ефект у вигляді зростання обсягів продажів та отримання додаткового доходу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький у розмірі 50160 грн та, за рахунок розробленого корпоративного ділового іміджу працівників, підвищить впізнаваність компанії на ринку м. Хмельницького.

Висновки до третього розділу

Проведено маркетингові дослідження для визначення ставлення клієнтів до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» на основі опитування клієнтів, які користувались послугами компанії і мали

досвід спілкування з працівниками ПрАТ СК «Уніка». Для проведення дослідження було складено анкету що містить запитання якісного та кількісного характеру – всього 12 запитань. Дослідження проводилось у період проходження переддипломної практики протягом вересня-жовтня 2023 року, всього 50 респондентів. За результатами опитування, можна зробити висновок, що керівництву необхідно звернути увагу на таке сприйняття клієнтами компанії, тому що в майбутньому є ризики втратити певну частину не повною мірою задоволених клієнтів.

Надано рекомендації керівництву розробити корпоративний діловий імідж співробітників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», який складається із зовнішнього вигляду співробітників та відповідних фірмових аксесуарів для його доповнення. Зовнішній вигляд працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» є складовим елементом корпоративного ділового іміджу фірми загалом, поряд з такими його елементами, як візитівки, бейджи, бланки, буклети, плакати, фірмові шрифти і кольори, конверти, логотип, папки, вивіски, дизайн інтер'єру, канцелярське приладдя та бейдж, сувенірна продукція тощо, варіанти фірмових бейджів та візитівок наведено в розділі.

Другою рекомендацією є розроблення концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький, яка буде базуватися на цілісній системі тренінгів з продажів продуктів компанії.

Висновки

Управління розвитком персоналу є надзвичайно актуальним, оскільки допомагає підтримувати та підвищувати навички та ефективність працівників у визначеному підприємстві. Це дозволяє компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що управління персоналом і маркетинг – необхідна умова для того, щоб на підприємстві працювали кращі люди: без клієнтів не буде успішного бізнесу, але його не буде і без співробітників. Фахівці «по людях» – ейчари не зможуть правильно працювати на ринку праці, не використовуючи всіх досягнень маркетингу. Обґрунтовано необхідність застосування маркетингового підходу в діяльності підприємства з управління розвитком персоналу. Визначено сутність та зміст HR-маркетингу на підприємстві, виокремлено його принципи, функції, чинники впливу. Встановлено сутність розвитку персоналу системно організованого процесу безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Обґрунтовано необхідність організації HR-служби на підприємстві та запропоновано напрями її роботи з персоналом. Визначено види сучасних форм і методів навчання з їх характеристикою.

У другому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що страховий ринок України стикається з низкою проблем, таких як політична та економічна нестабільність, низька свідомість про страхування та обмежений доступ до цифрових технологій. Перебуваючи під впливом діджиталізації та

складних викликів VUCA-світу та BANI-світу, може знайти нові шляхи розвитку, якщо виявлені ризики будуть розглядатися як можливості для змін та інновацій. Модернізація законодавства, зростання економіки, освітні кампанії та цифрова трансформація можуть сприяти покращенню стану страхового ринку. Розвиток економіки та покращення регуляторного середовища можуть сприяти стійкому розвитку страхового ринку в Україні. Це вимагатиме від гравців на ринку не лише реагування на поточні події, але і активний пошук нових стратегій та підходів для забезпечення стійкого майбутнього страхового бізнесу.

UNIQA Insurance Group з більш ніж 29-річним досвідом роботи в Україні є ключовим гравцем у світі фінансових послуг завдяки сформованій ефективній мережі співробітників (21 300 працівників) та ексклюзивних партнерів, які обслуговують понад 15,5 мільйонів клієнтів в 17 країнах Європи. На страховому ринку України UNIQA Insurance Group представлена фінансовою групою – УНІКА Україна з понад тисячею працівників (страхові компанії «УНІКА» та «УНІКА Життя»). У подальшому дослідження було проведене з використанням даних СК «УНІКА».

ПрАТ СК «Уніка» вживає цілеспрямованих заходів для забезпечення підтримки та розвитку своїх співробітників. Вигідні соціальні пакети, такі як медичне страхування, оплата мобільного телефону, транспортні витрати та можливості вивчення іноземних мов свідчить про глибоке розуміння важливості взаємовідносин із співробітниками.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено маркетингові дослідження для визначення ставлення клієнтів до роботи працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» на основі опитування клієнтів, які користувались послугами компанії і мали досвід спілкування з працівниками ПрАТ СК «Уніка». Для проведення дослідження було складено анкету, в опитуванні прийняли участь 50 респондентів. За результатами опитування, можна зробити висновок, що керівництву необхідно звернути увагу на таке сприйняття клієнтами компанії, тому що в майбутньому є ризики втратити певну частину не повною мірою задоволених клієнтів.

Надано рекомендації керівництву розробити корпоративний діловий імідж співробітників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», який складається із зовнішнього вигляду співробітників та відповідних фірмових аксесуарів для його доповнення. Зовнішній вигляд працівників Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка» є складовим елементом корпоративного ділового іміджу фірми загалом, поряд з такими його елементами, як візитівки, бейджи, бланки, буклети, плакати, фірмові шрифти і кольори, конверти, логотип, папки, вивіски, дизайн інтер'єру, канцелярське приладдя та бейдж, сувенірна продукція тощо, варіанти фірмових бейджів та візитівок наведено в розділі.

В результаті розробки корпоративного стилю працівників Хмельницьке відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький додатково отримає дохід у розмірі 13 860 грн, що призведе до збільшення валового доходу на 3,0 %.

Другою рекомендацією є розроблення концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький, яка буде базуватися на цілісній системі тренінгів з продажів продуктів компанії.

В результаті розробки системи тренінгів працівників в рамках концепції розвитку персоналу Хмельницького відділення ПрАТ СК «Уніка», м. Хмельницький додатково отримає дохід у розмірі 12 800 грн, що призведе до збільшення валового доходу на 2,8 %.

Перелік джерел посилання

1. Бабчинська О. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства / О. Бабчинська, О. Посвалюк, В. Скакун // Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/41zF2wk>.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 468 с.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2018. – №8. – С. 6-14.
4. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.). – Тернопіль, 2021.
5. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці / Т. В. Дядик // Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 33. – С. 246-253.
6. Дяків О.П. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / О.П. Дяків, В.М. Островерхов. – Тернопіль. ТНЕУ, 2018. – 288 с.
7. Жавела К.А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом / К.А. Жавела, А.К. Жавела // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 22. – С. 73-78.
8. Звада Л. В. Особливості маркетингової діяльності торговельного підприємства / Л. В. Звада, Р. В. Бойко // // Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доповідей Економічного науково-практичного форуму (1-3 грудня 2022 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – С. 70-73.
9. Звада Л. В. Маркетингова діяльність торговельного підприємства / Л. В. Звада, Р. В. Бойко // Функціонування та розвиток бізнесу України в умовах загроз та глобалізаційних процесів в економіці [Електронний ресурс] :

матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 30 листопада-1 грудня 2022 р. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського, «Харків. авіац. ін-т». 2022. – С. 95-98.

10. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. [Електронний ресурс] / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. – 145 с.

11. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. – Харків: Діса плюс, 2016. – 192 с.

12. Карпенко В.Л. Маркетингова товарна політика. [навчальний посібник]. / Ковальчук С.В., Карпенко В.Л., Фесенко Т.С. : «Новий світ – 2000», 2017. – 173 с.

13. Консолідовані звітні дані страхового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3RIcPiy>.

14. Литвишко Л. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах / Л. Литвишко, П. Марченко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31. – С. 125-131.

15. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. / Т.В. Павленко. – [Електронний ресурс]; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 97 с.

16. Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «HR маркетинг» до самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» / Тельнов А.С., Решміділова С.Л. – Хмельницький: ХНУ, 2022. – 85 с.

17. Методи навчання персоналу, їх переваги і недоліки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bit.ly/3NzNMNm>.

18. Морозов О.Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства / О.Ф. Морозов // Ефективна економіка. – 2017. – №1. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://bit.ly/47сKTsw>.

19. Наш акцент – на клієнті, незалежно від того це юридична чи фізична особа / Олена Ульє // Insurance TOP. – №1(93). – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forinsurer.com/insurancetop_93.

20. Новікова М.М. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України / М.М. Новікова, А.Б. Швед // Проблеми економіки. – 2021. – № 4 (50). – С. 127-133.

21. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Офіційний сайт ПрАТ СК «УНІКА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uniqa.ua/about_us/about_company/.

23. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник / В.Н. Парсяк. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 326 с.

24. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика. НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/41x82EZ>.

25. Пучкова С. І. HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства / Пучкова С. І. // Маркетингова освіта в Україні: зб. матеріали III Міжнародна науково-практична конференція, 12–13 квітня 2016 р., ДВНОЗ «Київ. національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2016. – С. 60-62.

26. Рейтинг надійності страхових компаній України 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20258307-rejting-nadijnosti-strahovih-kompanij-ukrayini-2023>.

27. Савицька Н.Л. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. – У 2-х ч. Ч.1 / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова. – Харків: ХДУХТ, 2018. – 116 с.

28. Страховий ринок України. Підсумки 2022 воєнного року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/47bhfUv>.

29. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства / Т.А. Федотова // Держава та регіони. – 2022. – № 3 (126). – С. 34-39.

30. Davies N. Innovations in HR managementhttps [Електронний ресурс] / Н. Davies. – Режим доступу: <https://bit.ly/3NGAYod>.

31. Edutainment як один з найефективніших методів навчання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/41y3i1I>.

32. 2003 9 місяців підсумки // Insurance TOP №1(93) 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forinsurer.com/insurancetop_96.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні показники діяльності страхових компаній, що працюють на страховому ринку України (млн. грн)

Показники	2020	2021	2022	9 місяців 2023
Кількість зареєстрованих страхових компаній, на кінець періоду, одиниць ¹ , із них:	210	155	128	111
компанії зі страхування життя	20	13	12	12
Кількість укладених договорів страхування, за період, тис. одиниць	120 576,8	131 561,9	88 003,0	73 353,0
Активи за балансом	64 920,2	64 209,2	70 298,3	73 374,7
Активи, визначені статтею 31 Закону України "Про страхування"	46 191,1	47 159,2	54 145,6	55 841,6
Обсяг сплачених статутних капіталів	9 748,1	7 923,7	6 716,8	6 208,3
Сформовані страхові резерви	34 193,0	36 555,7	41 000,6	44 889,4
Валові страхові премії, з них:	45 175,9	49 708,0	39 661,8	34 141,7
від страхувальників – фізичних осіб	22 568,0	27 912,0	24 551,6	20 951,9
від перестраховальників	4 201,8	1 890,6	1 131,6	736,9
Валові страхові виплати, з них:	14 853,6	17 958,3	13 001,4	12 027,4
страхувальникам – фізичним особам	6 914,4	8 919,7	7 028,5	6 457,9
перестраховальникам	453,0	341,1	176,8	103,4
Рівень валових виплат, відсотки	32,9	36,1	32,8	35,2
Чисті страхові премії (валові страхові премії за мінусом частки страхових премій, які сплачуються перестраховикам-резидентам)	41 163,8	45 987,3	38 515,0	33 437,8
Чисті страхові виплати (валові страхові виплати за мінусом частки страхових виплат, які компенсовані перестраховиками-резидентами)	14 411,6	17 671,0	12 810,9	11 923,4
Рівень чистих виплат, відсотки	35,0	38,4	33,3	35,7
Обсяг страхових платежів, належних перестраховикам, із них:	8 487,4	8 623,0	4 250,7	3 683,8
перестраховикам-нерезидентам	3 652,6	4 902,3	3 103,9	2 979,8

Додаток Б

Таблиця Б.1 – PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України

Проблеми	Перспективи
1	2
Політична складова	
<p><i>Нестабільність влади:</i> Політичні нестабільності та зміни в урядових структурах можуть призвести до неспокою на ринку та невизначеності в регуляторному середовищі. Зміни в страховому фонді та системах гарантій можуть впливати на фінансову стійкість страхових компаній.</p> <p><i>Геополітичні ризики:</i> Військова агресія та кризовий стан економіки можуть значно обмежувати економічну активність та споживчі можливості населення, збільшують ризики для страхових компаній. Це впливає на здатність громадян та компаній отримувати та утримувати страхові поліси</p>	<p><i>Законодавчі ініціативи:</i> Посилення регулювання та законодавчі зміни можуть створити більш прозоре та стабільне регулювання для ринку страхування.</p> <p><i>Підтримка розвитку страхового ринку:</i> Політична воля до підтримки розвитку страхового сектору може створити сприятливі умови для нових ініціатив та росту</p>
<p><i>Корупція:</i> Проблеми з корупцією можуть впливати на рівень довіри до страхових компаній та системи страхування загалом</p>	
Економічна складова	
<p><i>Економічна нестабільність:</i> Нестабільність економічної ситуації може призвести до зниження платоспроможності клієнтів та погіршення фінансового стану страхових компаній.</p> <p><i>Зміни в процентах та інфляція:</i> Зміни в процентних ставках та високий рівень інфляції можуть вплинути на фінансовий стан страховиків.</p> <p><i>Зовнішньоторговельні обмеження:</i> Зміни в зовнішньоекономічній ситуації можуть впливати на здатність ринку взаємодіяти з міжнародними партнерами. Зміни в курсах валют можуть впливати на фінансові результати та вартість перестрахових послуг</p>	<p><i>Економічне відновлення:</i> Збільшення стабільності та економічне відновлення можуть підвищити платоспроможність клієнтів та збільшити попит на страхові послуги.</p> <p><i>Інвестиційний потенціал:</i> Зростаючий інтерес до інвестування може забезпечити додатковий капітал для страхових компаній</p>

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2
Соціокультурна складова	
<p><i>Низька ступінь свідомості щодо страхування:</i> Брак свідомості населення про переваги страхування може ставити під загрозу розвиток ринку.</p> <p><i>Демографічні виклики:</i> Зміни в демографічній структурі можуть впливати на потреби в різних видах страхування</p>	<p><i>Зростання фінансової грамотності:</i> Освітні та маркетингові ініціативи можуть підвищити свідомість та розуміння важливості страхування, заходи з підвищення фінансової грамотності можуть підвищити інтерес до страхування, формування потреби в окремих видах страхування (наприклад, страхування життя, медичне страхування). Розуміння демографічних змін дозволяє страховикам адаптувати свої продукти до потреб різних груп клієнтів.</p> <p><i>Збільшення запиту на інновації:</i> Сприяння інноваційним підходам та новим технологіям може залучати нових клієнтів</p>
Технологічна складова	
<p><i>Брак інвестицій у технології:</i> Відсутність інвестицій у сучасні технології може уповільнити розвиток цифрових послуг та покращення ефективності.</p> <p><i>Обмежений доступ до цифрових технологій:</i> Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури та обмежений доступ до інновацій серед населення.</p> <p><i>Кіберзагрози:</i> Зростаючі кіберзагрози можуть створювати ризики для захисту особистої інформації</p>	<p><i>Використання штучного інтелекту та аналітики:</i> Розширення застосування штучного інтелекту та аналітики може покращити управління ризиками та підвищити якість послуг.</p> <p><i>Цифрові ініціативи:</i> Використання цифрових технологій для полегшення процесів продажу, управління даними та взаємодії з клієнтами (розвиток цифрових каналів та онлайн-платформ може полегшити доступ до страхових продуктів, підвищити ефективність операцій та зручність обслуговування клієнтів)</p>

Додаток В

Таблиця В.1 – Організаційна структура управління ПрАТ СК «Уніка» у розрізі функціонального аспекту

Посада	Підпорядкування	Функції
директор з фінансів	планово-економічний відділ	здійснює економічний аналіз господарської діяльності організації по забезпеченню економічного підвищення ефективності і виявлення резервів, попередження втрат і невиробничих витрат. Проводить нарахування заробітної плати робітником і службовцем
	фінансовий відділ	відповідає за правильний, своєчасний облік і звітність. Веде контроль по витрачання коштів
директор зі страхування	відділ андеррайтингу і перестраховування	оцінкою ризиків, уповноважений компанією на встановлення/узгодження умов прийняття на відповідальність компанії ризиків по декількох видах страхування
	відділ врегулювання збитків по ОСАГО	забезпечення справедливого та ефективного врегулювання страхових випадків, пов'язаних з ОСАГО
	відділ врегулювання збитків іншим видам страхування	та іншим видам страхування. Виступає важливим посередником між страхувальниками та страхувальниками, сприяючи вирішенню виниклих конфліктів та задоволенню обґрунтованих вимог
директор по роботі з корпоративними клієнтами	відділ по роботі з корпоративними клієнтами	робота із замовниками по всіх видах страхування, відділ і його співробітники є повноважними представниками компанії з всіх питань, що стосуються роботи з різними сегментами ринку по всіх видах страхування
	відділ особистого страхування	
директор з продажу	відділ по роботі з агентами	організацією і проведенням тренінгів і семінарів для агентів, розробкою пропозицій по оптимізації бізнесу-процесів, організацією продажу, розвитком мережі і інші
	відділ страхування	залучення і пошук клієнтів, оформлення і розірвання договорів страхування, розробка внутрішніх інструкцій і рекомендацій, координування роботи агентів
	відділ по контролю за якістю страхових послуг	організує проведення робіт по контролю якості виконання послуг відповідно до вимог стандартів. Організує розробку заходів щодо підвищення якості
директор з правових питань і розвитку	юридичний відділ	забезпечує перевірку юридичних документів; здійснює юридичні консультації страхувальників; у випадках, передбачених законодавством, приймає рішення про застосування до страхувальників фінансових санкцій, а також заходи по їх стягненню
головний бухгалтер	бухгалтерія	формування інформації про господарські процеси і фінансові результати діяльності підприємства, забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, організація обліку

Додаток Г

Анкета опитування клієнтів ПрАТ СК «Уніка»

Шановний клієнте ПрАТ СК «Уніка»

Дякуємо Вам за увагу та інтерес до ПрАТ СК «Уніка». Нам дуже важливо знати Вашу думку про компанію, у зв'язку з чим просимо Вас заповнити невеличку анкету. Вся інформація буде використана в узагальненому вигляді. Ми гарантуємо Вам конфіденційність отриманої інформації і дякуємо за Ваш час.

1. ПІБ: _____

Дата народження: _____

Телефон: _____

Електронна адреса: _____

2. Зайнятість:

- Працюю за наймом у державній установі
- Працюю за наймом у приватній структурі
- Приватний підприємець
- Інше _____

3. Як довго Ви співпрацюєте з ПрАТ СК «Уніка»?

- До 1-го року
- До 2-х років
- 1-4 років
- понад 5 років

4. Звідки Ви дізнались про нашу компанію, її продукти та послуги?

- Рекламно-інформаційні матеріали
- Internet
- Надали інформацію в установах та організаціях
- Рекомендація знайомих
- Інше _____

5. Чому саме Ви зупинили свій вибір на продуктах та послугах нашої компанії?

- Висока якість запропонованих продуктів та послуг
- Прийнятна ціна
- Широкий вибір продуктів та послуг
- Гарне обслуговування
- Інші причини _____

6. Як часто Ви звертаєтесь до ПрАТ СК «Уніка» для отримання інших продуктів або послуг?

- Звертаюсь дуже часто
- Звертаюсь, але дуже рідко
- Майже не звертаюсь
- Інше _____

7. Що б Ви покращили в роботі, продуктах та послугах компанії?

- Якість (умови, процеси тощо) продуктів та послуг
- Асортимент продуктів та послуг
- Якість обслуговування
- Рекламно-інформаційну діяльність
- Інше _____

8. Оцініть за 5-ти бальною шкалою ПрАТ СК «Уніка».

Характеристика	Оцінка				
	Дуже добре (5)	Добре (4)	Задовільно (3)	Погано (2)	Дуже погано (1)
Рівень обслуговування					
Якість супроводу протягом надання послуги					
Асортимент страхових продуктів					
Наявність програм лояльності та знижок					
Місце розташування					
Загальна атмосфера компанії					

9. Оцініть за 5-ти бальною шкалою роботу працівників ПрАТ СК «Уніка».

Характеристика	Оцінка				
	Дуже добре (5)	Добре (4)	Задовільно (3)	Погано (2)	Дуже погано (1)
Рівень компетентності					
Швидкість обслуговування					
Обізнаність в інших продуктах та послугах					
Ввічливість					
Відповідальність					
Порозуміння з клієнтом					
Зовнішній вигляд					

Дякуємо!

Апробація результатів дослідження



СЕРТИФІКАТ

засвідчує, що

Леонід Звада

прийняв (ла) участь у

ХVІІІ МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»

20-21 грудня, 2023

ОЛЕГ СИНЮК

ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ



ВІТАЛІЙ КАРПЕНКО

ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ І
УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, 2023