МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Оцінювання персоналу в системі менеджменту ПрАТ «СК «Оранта-Січ»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Кравченко М. Є.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кравченко Максим Євгенійович

1. Тема роботи «Оцінювання персоналу в системі менеджменту ПрАТ «СК «Оранта-Січ»»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «"СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
5 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____ М. Є. Кравченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 5 рис., 5 табл., 36 джерел.

Об’єкт роботи - ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"».

Предмет дослідження - ділова оцінка персоналу на підприємстві.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, системний.

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення ділової оцінки працівників на підприємстві сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети сформовано та вирішено наступні завдання: дослідити теоретичні аспекти поняття та завдання ділової оцінки; проаналізувати формування переліку ділових якостей працівника; визначити методи оцінки ділових якостей; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємств; проаналізувати внутрішнє середовище (фінансово-економічний аналіз) підприємства; зробити SWOT-аналіз для підприємства; дослідити кадрову політику компанії; оцінити ефективність роботи персоналу в діяльності підприємства; обґрунтувати заходи щодо вдосконалення оцінки ділових якостей на підприємстві.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали преси та фактичні дані ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"».

ПЕРСОНАЛ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СФЕРА ПОСЛУГ.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 49 pages, 5 figures, 5 tables, 36 sources.

The object of the work is PJSC "ORANTA-SICH INSURANCE COMPANY".

The subject of the study is the business assessment of personnel at the enterprise.

Research methods: descriptive, comparative, systematic.

The purpose of the work is to substantiate the directions for improving the business assessment of employees at the enterprise of the service sector.

To achieve the set goal, the following tasks were formed and solved: to investigate the theoretical aspects of the concept and task of business assessment; analyze the formation of the list of business qualities of the employee; determine methods of assessing business qualities; conduct an analysis of the financial and economic status of enterprises; analyze the internal environment (financial and economic analysis) of the enterprise; make a SWOT analysis for the enterprise; investigate the company's personnel policy; evaluate the effectiveness of the personnel in the company's activities; justify the measures to improve the assessment of business qualities at the enterprise.

The information base was served by domestic and foreign publications, press materials and actual data of PrJSC "INSURANCE COMPANY "ORANTA-Sich"".

PERSONNEL, PERSONNEL EVALUATION, PERSONNEL MANAGEMENT, FIELD OF SERVICES.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ 9
1.1 Поняття та завдання оцінки персоналу 9
1.2 Формування переліку ділових якостей працівника 19
1.3 Методи оцінки ділових якостей 22
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «"СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ 27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» 27
2.2 Кадрова політика ПрАТ «СК «ОрантаСіч» та системи оцінювання персоналу 34
2.3 Ефективність менеджменту персоналу та системи ділової оцінки на ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» 36
2.4 Напрямки вдосконалення системи оцінювання персоналу на ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» 38
ВИСНОВКИ 43
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 46

ВСТУП

Наприкінці XX ст. персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Важливого значення для підвищення ефективності діяльності підприємства на сьогоднішній день набуває вивчення співвідношення окремих категорій персоналу, тобто його структури. Відповідність працівника професійним та кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні, враховуючи при цьому сучасні аспекти роботи з персоналом підприємства: визначення наявних знань, умінь та навичок, виявлення потенціалу, врахування психологічних та особистісних характеристик кожного співробітника - все це може бути втілене при забезпеченні професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства, заснованої на компетенціях.

В зв'язку з цим необхідна нова концепція управління персоналом, роль якого суттєво змінюється. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активного учасника виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал на його розвиток, вважаються як формування людського капіталу.

Ключовим інструментом технології управління людськими ресурсами є проведення атестації й оцінювання персоналу підприємства, що надає питанням системи оцінювання персоналу підприємства особливу актуальність.

Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Завиновська Г.Т., Крушельницька О.В., Стахів О.А., Хруцкий В. Є. та інші, які розглядали такі аспекти як ефективність оцінювання персоналу, принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес, показники, що визначають систему оцінки та інші. Проте багатогранність та

необхідність використання системного підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для ефективного використання системи оцінювання персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження роботи є ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"».

Предметом дослідження є ділова оцінка персоналу на підприємстві.

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення ділової оцінки працівників на підприємстві сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти поняття та завдання ділової оцінки;
- проаналізувати формування переліку ділових якостей працівника;
- визначити методи оцінки ділових якостей;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємств;
- проаналізувати внутрішнє середовище (фінансово-економічний аналіз) підприємства;
- зробити SWOT-аналіз для підприємства;
- дослідити кадрову політику компанії;
- оцінити ефективність роботи персоналу в діяльності підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення оцінки ділових якостей на підприємстві.

У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний. Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали преси та фактичні дані ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття та завдання оцінки персоналу

Оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому зв'язку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки — це її відсутність.

Досить складною є проблема оцінки керівників і фахівців. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані, по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності. По-друге, зі взаємозалежністю, взаємозв'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника та фахівця. По-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці. По-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому [6].

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду, в тому, щоб оцінити – ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку:

працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості, до якісного виконання дорученої роботи з боку безпосереднього керівника, керівництва організації.

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш повно реалізувати свій трудовий потенціал [8].

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

1) об'єктивність: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці; оперативність та періодичність: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

2) конфіденційність: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

3) усебічність: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

4) єдність вимог і загальність: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

5) економічність, чіткість і доступність: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

6) результативність: забезпечує прийняття за результатами оцінки

своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [3].

Отже, оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов’язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1].

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній — орієнтація працівників на покрашення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [2].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправний момент для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінюванню підлягають усі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій різна. До того ж, оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних

і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [2].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. До того ж, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Однак, при проведенні процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, при виборі методу оцінки орієнтація на «моду», а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності підприємства, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше. «Ніщо так не вбиває систему оціннювання, як незастосування її на практиці», – вважає Балабанова Л.В. [1, с.145].

Проте, перш ніж розбиратись в процесі оцінки персоналу та методах оцінки, визначимо сутність терміну «оцінювання персоналу», яка досить різниться серед вітчизняних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця

Продовження таблиці 1.1

1	2
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому
Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Сутність та структура процесу оцінювання персоналу підприємства зображена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Оцінювання персоналу – досить складна як в методичному, так і в організаційному плані робота. Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств [6].

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи до оцінювання персоналу:

– оцінка кандидатів на вакантну посаду;

– періодична оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

– аналіз анкетних даних;

– одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;

– проведення співбесіди;

– встановлення терміну випробування.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

– оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;

– аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат [4].

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

– розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;

– формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;

– визначення часу та місця проведення оцінки;

– встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;

– вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;

– консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду [5].

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких

показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

– результативність праці;

– професійна поведінка;

– особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями. Перша – визначити, як добре, чи погано, і чому працівники виконують свої

функції та обов'язки. Така мета ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною й обов'язки працівників чітко визначені і стабільні. Друга – визначення можливостей працівників в інших сферах діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Вона ставиться тоді, коли діяльність підприємства характеризується динамічністю, а функції працівників чітко не визначені.

Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінювання професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Підприємство оптимізує систему оцінювання персоналу через:

– універсальність системи оцінювання. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінювання для всієї організації і забезпечує її застосування і розуміння у всіх підрозділах;

– встановлення стандартів і норм оцінювання;

– вибір методів оцінювання.

Створити систему оцінювання, однаково збалансовану з точки зору

точності, об’єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, тому на сьогодні існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу, кожна із яких має як позитивні, так і негативні сторонни [5].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу представлена на рисунку 1.2.

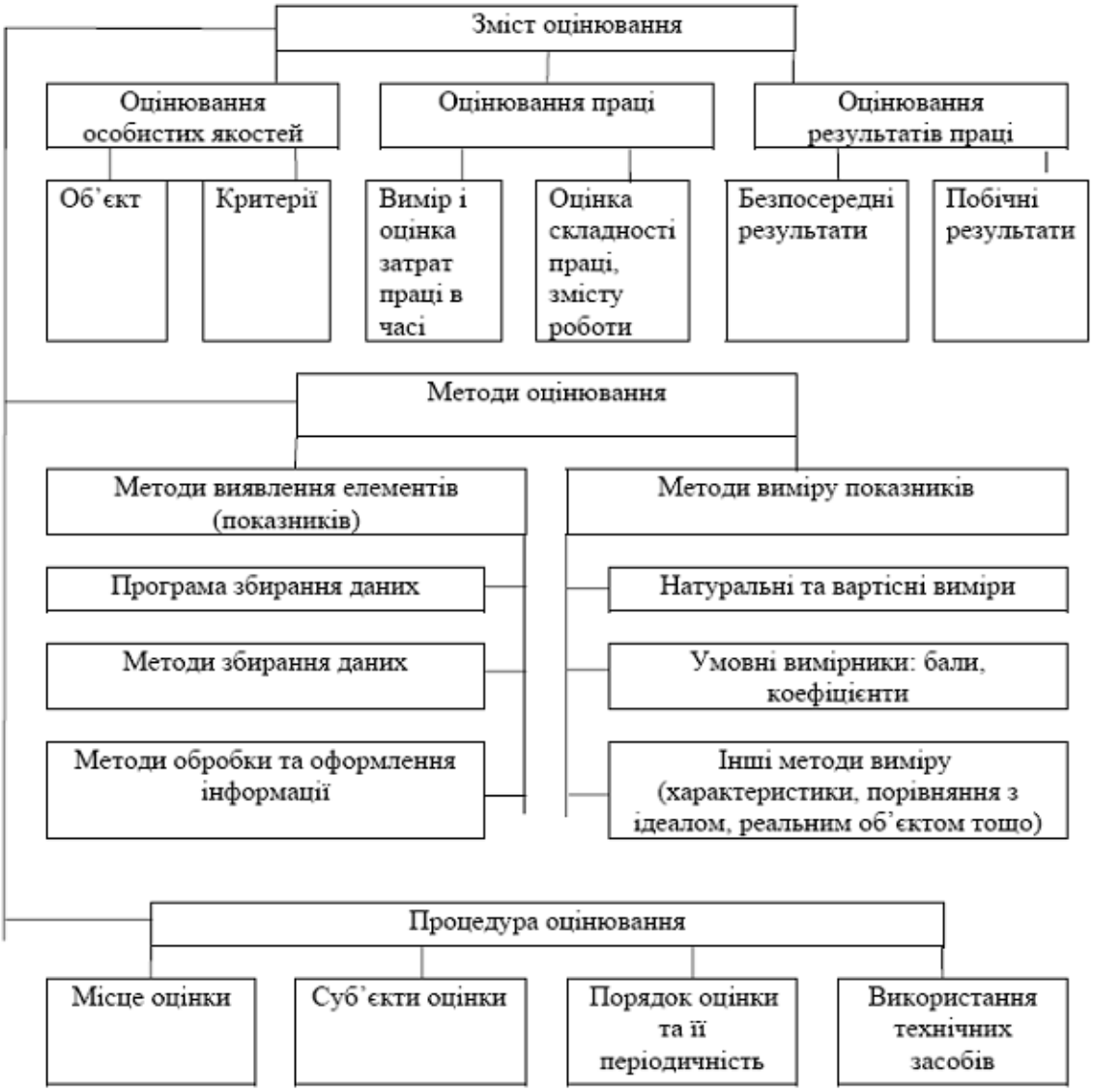


Рис. 1.2. Складові системи оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Мак Грегором. Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна,яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата

праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [4].

Оцінювання персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

а) невідворотності (обов’язковості);

б) загальності (оцінюють кожного);

в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);

г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);

д) об’єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);

е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);

є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

ж) результативності (обов’язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Оцінка персоналу – це діяльність суб'єкта оцінки з оцінювання об'єкта оцінки для отримання інформації про його якісні і кількісні характеристики, необхідні для проведення різних управлінських дій, а також здійснення зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом в організації. Можна виділяти різні аспекти «оцінки персоналу», що дозволить визначити її зміст, але в економічній літературі вона розглядається, насамперед, як елемент управління людьми. Водночас, це необхідний засіб становлення якісного стану трудового потенціалу колективу, його сильних і слабких сторін, основа для вдосконалення і розвитку індивідуальних трудових якостей персоналу. Основним результатом оцінки переважно виступає визначення місця працівника в організації і перспектив його просування: це взаємний

мотиваційний фактор поліпшення трудової діяльності і ставлення до праці.

1.2 Формування переліку ділових якостей працівника

Стосовно до категорії «ділові якості працівника» необхідно усвідомити її роль і місце в процесі праці як форми суспільної діяльності, що регулюється трудовим правом.

У цілому сутність понять «якість особистості», «діловий» дає змогу визначити, що ділові якості особистості – це специфічні властивості людини, які характеризують можливості особистісного потенціалу в суспільно-громадській, державно-політичній, професійній сферах та обумовлюють успішність будь-якої діяльності загалом.

Вони характеризують ділову людину, тобто людину-професіонала у своїй сфері діяльності, яка здатна ставити мету й досягати її, працювати в команді, сполучати конструктивне, творче мислення з високоморальними людськими якостями для перетворення дійсності.

Здається, що ділові якості для працівника – це той інструментарій, арсенал професійних засобів, за допомогою яких працівник виконує свою трудову функцію.

Слідуючи у цьому напрямі, можна зробити висновок, що перелік ділових якостей у кожному конкретному випадку визначається, насамперед, колом робіт з урахуванням професії, спеціальності, кваліфікації і посади, тобто тією самою трудовою функцією, для виконання якої укладається трудовий договір.

Особистісні якості повинні, на наш погляд, враховуватися лише в тій мірі, в якій вони можуть істотно вплинути на здатність якісно виконувати певну трудову функцію, а тому вони теж опосередковані специфікою роботи з певної посади, професії, спеціальності. Наприклад, комунікабельність – необхідна особиста якість для належного виконання трудової функції за посадою «менеджер по рекламі», а вимоги до бажаної ваги і росту працівника – часто необхідна умова для якісного виконання роботи манекенниць у модельних

агентствах.

Вважається, що зміст категорії «ділові якості працівника» має дві складові: професійно-кваліфікаційні та особистісні якості. До професійно-кваліфікаційних можуть бути віднесені: рівень освіти, професія, спеціальність, рівень (ступінь) кваліфікації, стаж роботи за певною професією, спеціальністю, посадою, досвід роботи у певних галузях економіки, продуктивність праці і т. ін.

Особистісні якості можуть включати такі характеристики, як нестандартність мислення, комунікабельність, організаторські здібності, певні зовнішні дані, відсутність обмежень (протипоказань) для здійснення деяких видів діяльності (робіт) за станом здоров'я та ін.

Однак у будь-якому разі при виникненні спору про наявність або відсутність дискримінаційних обставин роботодавець повинен буде довести, що його вимоги щодо ділових якостей (професійно-кваліфікаційних чи особистісних) працівника викликані виключно специфікою трудової функції, характером і умовами виконання роботи.

Необхідно зазначити, що деякі особистісні якості людини (наприклад, нетрадиційна сексуальна орієнтація, приналежність до будь-якої субкультури типу хіпі, емо, готів і т. ін.) можна сприймати порізному.

Швидше за все, при працевлаштуванні на роботу кандидат, який відкрито пропагує свою приналежність до будь-якої субкультури, отримає відмову. З одного боку, це є дискримінацією і посягає на права людини, але, з другого боку, здається, що в якихось випадках відмова з цих причин буде обґрунтованою і навіть необхідною. Так, наприклад, вважаємо, що на роботі, пов'язаній з вихованням і навчанням дітей, а також з дитячим дозвіллям, такі працівники будуть негативно впливати на розвиток і психіку дітей.

Відмова може бути визнана необґрунтованою, якщо це сталося, наприклад, у комерційній фірмі, а також в організаціях, що належать до сфери мистецтва і культури. Заслуговує на увагу і поширена сьогодні вимога роботодавця до зовнішнього вигляду.

З одного боку, дана вимога при працевлаштуванні на роботу буде дискримінацією, але з другого – у деяких професіях може розглядатися як елемент ділових якостей. Здається, що при прийомі на роботу, пов'язану з демонстрацією товарів, їх рекламою, зустріччю і консультуванням клієнтів фірми (модель, стюардеса, секретар, офіс-менеджер, помічник керівника, клієнт-менеджер) відмова з причини зайвої ваги, неохайного вигляду буде вважатися обґрунтованою. На підставі наведених прикладів видно, що категорія ділових якостей не завжди зручна у застосуванні, оскільки та чи інша характеристика працівника в одних випадках може належати до ділових якостей працівника, а в інших – ні. Тому, на наш погляд, найбільш правильно було б використовувати поняття «особливості виконуваної роботи».

Так, наприклад, ст. 1 Конвенції Міжнародної організації праці №111 «Про дискримінацію у галузі праці та занять» передбачається, що будь-яка відмінність, недопущення або перевага відносно певної роботи, що ґрунтується на специфічних вимогах такої, не вважається дискримінацією. В Європі законним буде, наприклад, прийом на роботу до ресторану японської кухні офіціантами тільки японців, проте в Україні це вважалося б дискримінацією [3].

Крім вирішення розглянутої проблеми на законодавчому рівні, частково вона може вирішуватися і на рівні локального регулювання. Роботодавцю необхідно закріплювати вимоги, які пред'являються до тієї чи іншої посади (професії), у локальних нормативних актах (наприклад, посадових інструкціях, стандартах і положеннях).

Роботодавцю також можна встановлювати в локальних нормативних актах і вимоги до особистісних характеристик працівника, які обумовлені специфікою роботи. У такому випадку відразу виникає така проблема: яким чином встановлювати і доводити наявність або відсутність тих чи інших особистісних якостей. Тут також можливе вирішення цієї проблеми шляхом локального врегулювання процедур прийому на роботу, які будуть виявляти ці якості: різних співбесід, тестування, розв'язання задач і т. ін.

Звичайно, таке вирішення проблеми на локальному рівні є досить складним у процесі самої нормотворчості, але у подальшому дозволить не тільки полегшити роботодавцю процес прийому на роботу, а також і для працівників буде гарантією захисту від необґрунтованої відмови в укладенні трудового договору.

1.3 Методи оцінки ділових якостей

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості.

1. Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать:

− Матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади.

− Метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

− Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

− Метод «360 градусів» – оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і їм самим. − Групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

2. Кількісні методи – ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах:

− Метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

− Ранговий метод – група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на

найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

− Метод вільної бальної оцінки – у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

3. Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти:

− Метод суми оцінок – кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

− Система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна, а потім проводиться порівняння та оцінка.

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Проте, слід розглянути докладніше методи оцінки компетенцій персоналу – саме вони дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників.

Основною метою підходу є підвищення ефективності використання вже наявного в компанії кадрового потенціалу. В результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час і знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником. Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій його здатності і можливості принесуть більше користі. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу. Існує кілька найбільш поширених методів оцінки компетенції співробітників:

1. Атестація – порядок її проведення має бути викладений в офіційно

затверджених керівництвом компанії документах. В ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки – професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично – один, два або три рази на рік.

2. Ассессмент-центр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи:

– підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій;

– розробка процедури, що включає сценарій проведення ассессмент-центру, моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. Процедура ассессмент-центру, в яку входять ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника –інтеграційна сесія і складання звіту.

– закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування – при оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання – метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю

передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка – це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділові гри – оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами. При оцінці персоналу дуже важливо дотримати кілька принципів: об'єктивність, надійність, комплексність, достовірність і доступність для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони. Також особливу увагу приділяють методу оцінки результативності: оцінка KPI

Абревіатура KPI (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як «ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Система KPI відноситься до так званих Мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки по KPI передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (у вигляді таблиці).

У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника – кількісні і якісні, командні та індивідуальні.

У другій – компетенції, необхідні для цієї посади –корпоративні,

управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять – сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумками його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності. База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення. Норма – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин. Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник. Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники KPI. При цьому якісні оцінюються по порядкової 100-бальною шкалою, а кількісні – за природної метричної.

Отже, можна зробити висновок, що оцінювання персоналу посідає гідне місце в системі управління підприємства у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «"СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"»

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Оранта-Січ» (скорочена назва - ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ») зареєстроване 31.03.1995 за юридичною адресою Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ ЄВРОПЕЙСЬКА, будинок 4, зі статутним капіталом 7050000,00 грн. під керівництвом Петровського Єгора Андрійовича.

Назва англійською мовою - PRIVATE JOINT STOK COMPANY INSURANCE COMPANY ORANTA-SICH (PJSC IC ORANTA-SICH). Код ЄДРПОУ – 02307292. Організаційно-правова форма - акціонерне товариство, форма власності - недержавна.

Основним видом діяльності є 65.12 Інші види страхування, крім страхування life, додатковим - 65.20 Перестрахування. Контактна інформація включає дані: телефони: +380617648522, +380617648521.

Органами управління ЮО є загальні збори акціонерів. Держава в капіталі ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» згідно з реєстром Фонду держмайна України не має участі.

Статутний капітал ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» сформований за рахунок емісії акцій простих бездокументарних іменних номінальною вартістю 30.00 грн. Власниками крупних пакетів акцій ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» (>5%) станом на 01.01.2023 є фізичні особи (табл. 2.2).

Кінцевим бенефіціарним власником ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» є Петровський Віталій Григорович Україна, 69095, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Шкільна, будинок 11, квартира 11, який має прямий

вирішальний вплив, володіючи 29,16% статутного капіталу ЮО.

ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» перебуває на обліку в податкових органах, не має ознаки неприбутковості. Має дійсне свідоцтво ПДВ - Індивідуальний податковий номер: 023072908270, зареєстроване 14.03.2016, та анульоване свідоцтво ПДВ 05.01.2015 - індивідуальний податковий номер - 023072908279 через зміну обсягів продаж, визначених Податковим Кодексом України, що відбулося за ініціативою платника. ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» входить до Реєстру «Великих платників податків».

ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» виконує важливі соціально-економічні функції, беруючи участь у тендерах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Тендери ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ»

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн.
Страхові послуги, пов'язані з lifeстрахуванням, здоров'ям та працездатністю застрахованих осіб	КНП «ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК № 4» ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	28.03.2023	97020
66510000-8 - страхові послуги із страхування транспортного засобу; медичне обладнання та інструменти	КНП «Обласний перинатальний центр» Запорізької обласної ради	23.03.2023	99932

ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» має безстрокові ліцензії на всі види обов’язкового й добровільного страхування, пропонуючи страхувальникам понад 40 видів страхових продуктів. Вона має фактичний запас платоспроможності, який у 4 рази перевищує нормативний і гарантує страховий захист страхувальникам, оперативність виплат страхових сум і можливість надання пільг постійним споживачам страхових послуг. Центральний офіс ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» розташований у м. Запоріжжі, філії розміщені у всіх районах м. Запоріжжя, містах обласного підпорядкування та районах Запорізької області. Вони мають відповідні приміщення, обладнані комп’ютерною та організаційною технікою, автотранспортом тощо.

Високий рівень надання страхових послуг ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» забезпечують 290 досвідчених висококваліфікованих фахівці. Сертифіковані працівники ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» здійснюють експертну оцінку транспортних засобів та нерухомості. Гарантії страхового захисту забезпечуються укладанням договори перестрахування з вітчизняними та іноземними перестрахувальниками. ПрАТ «СК «ОРАНТАСІЧ» є членом:

- Моторного (транспортного) страхового бюро України;
- Ліги страхових організацій України;
- Асоціації «Страховий бізнес»;
- Торгово-промислової палати України;
- Спілки промисловців та підприємців «Потенціал». ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» проводить гнучку маркетингову страхову політик, пропонуючи клієнтам різноманітний набір страхових продуктів, індивідуальні страхові програми, привабливу тарифну політику через знижки і пільги, цілодобове чергування провідних фахівців і аварійних комісарів. У національних рейтингах ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» входить до числа ТОР30 СК України, має почесні нагороди «Золота Фортуна», «Золотий Меркурій», «Переможець національного бізнес-рейтингу».

Власний капітал ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» станом на 01.01.2023 складає 35222,0 тис грн. із яких: статутний капітал -7050 тис. грн, капітал в дооцінках - 21021 тис. грн., резервний капітал - 2802 тис. грн., інші резерви - 4660 тис. грн. Грошові кошти на кінець 2022 року склали 15908 тис. грн.

Аналіз фінансових показників діяльності СК ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» виконано за даними фінансової звітності за 2019 року – 1 півріччя 2022 року. На рис. 2.1 наведено динаміку активів і власного капіталу СК ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ». Протягом періоду, що аналізується, спостерігається чітко виражена тенденція до росту вартості активів і власного капіталу СК, які збільшилися відповідно із 52,9 млн. грн.. до 127,3 млн. грн. (активи), із 29 млн. грн. до 79,4 млн. грн. (власний капітал). Протягом 2019-2022 рок зростала також питома вага власного капіталу в структурі пасивів – із 54,95% до 63,06%, що

свідчить про підвищення надійності СК. Однак за підсумками 1 півріччя 2022 року цей показник незначно скоротився (до 62,38%).

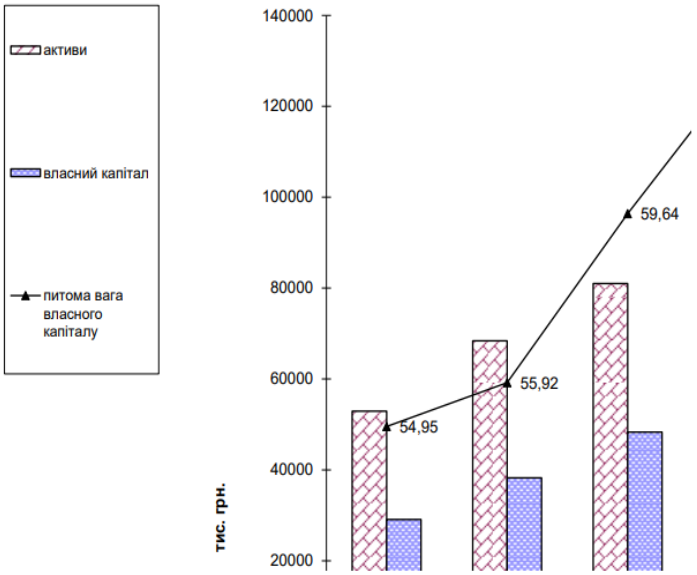


Рис. 2.1. Динаміка активів і власного капіталу ПрАТ «СК «ОРАНТАСІЧ»

На рис. 2.2 наведено динаміку показника платоспроможності СК. За досліджуваний період покращилася платоспроможність СК. Коефіцієнт платоспроможності у 2019 року збільшився із 1,62% до 12,73№. Протягом 2020-2021 років спостерігалося його погіршення до 7,9.

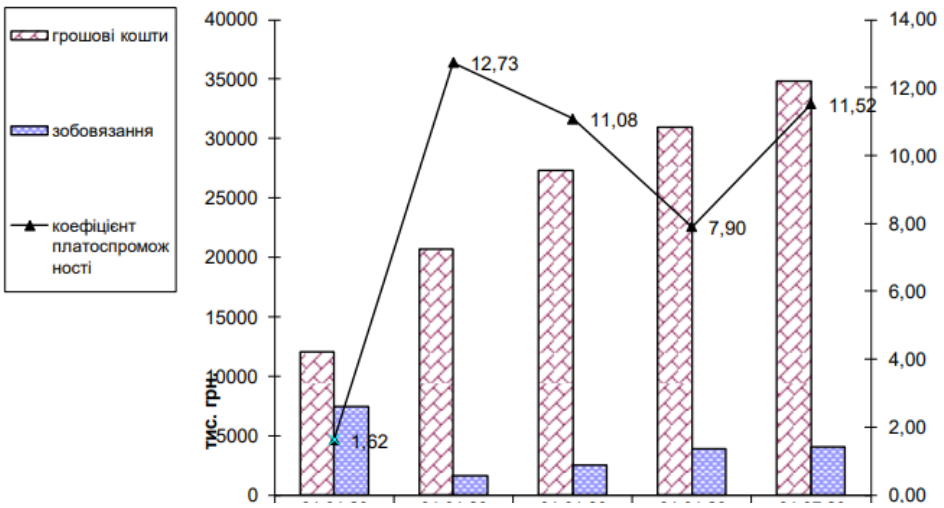


Рис. 2.2. Динаміка показника платоспроможності СК ПРАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ»

У 1 півріччі 2022 року коефіцієнт знову зріс до 11,52%. Узагальнюючим показником діяльності СК є фінансовий результат.

Лінії тренду дозволяють графічно відображати тенденції даних і прогнозувати їхні подальші зміни на основі регресійного аналізу. Використовуючи його, можна продовжити лінію тренда в діаграмі за межі реальних даних для прогнозування майбутніх значень чистого прибутку СК ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ». Лініями тренда можна доповнити ряди даних, представлені на ненормованих плоских діаграмах з областями, лінійчатих діаграмах, гістограмах, графіках, біржових, крапкових і пузиркових діаграмах.

ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» отримує доходи: від страхової діяльності; від фінансово-інвестиційної діяльності та розміщення тимчасово вільних коштів; інші операційні.

Проведемо більш докладний аналіз доходів ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» (табл. 2.2). Загальні доходи 2020 року складали 175,7 млн. грн.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки доходів ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», тис. грн

Показники	Код рядка	2020	2021	2022	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2019	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Визначення доходу від реалізації послуг з видів страхування інших, ніж страхування life		172394	213905,6	295175,9	41511,6	81270,3	24,08	37,99
Страхові платежі, усього	010	110316,5	107622,8	148865,5	-2693,7	41242,7	-2,44	38,32
від філій	011	36138,8	48917,3	93860,0	12778,5	44942,7	35,36	91,87

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
від страхувальників-ФО	012	5271,9	35898,4	50773,1	30626,5	14874,7	580,94	41,44
Від перестрахувальників	013		3132,4	4615,3	3132,4	1482,9		47,34
від перестрахувальників-нерезидентів	014		584,3	700,7	584,3	116,4		19,92
Частки страхових внесків (премій, внесків), належні перестрахувальникам	020		29850,1	47616,8	29850,1	17766,7		59,52
Дохід від реалізації послуг з видів страхування, інших, ніж страхування life (зароблені страхові платежі)	070	62077,5	76432,7	98693,6	14355,2	22260,9	23,12	29,12
2. Дохід від надання послуг для інших СК		17,3	184,9	195,5	167,6	10,6	968,79	5,73
Дохід від надання послуг для інших СК	110	17,3	92,9	49,4	75,6	-43,5	436,99	-46,82
Суми, що повертаються із технічних СР, інших, ніж резерви незароблених премій	130		92,0	146,1	92	54,1		58,80
3. Інші операційні доходи, інші та надзвичайні доходи		3351,3	4860,4	7359,1	1509,1	2498,7	45,03	51,41
Частки страхових виплат і відшкодувань, що отримуються від перестраховиків	150	767,1	328,5	101,9	-438,6	-226,6	-57,18	-68,98
від перестраховиків нерезидентів	151		70,2		70,2	-70,2		-100,00
Суми, що повертаються із централізованих СР	170		0,0	1831,9	0	1831,9		
Суми, що отри-муються в результаті реалізації переданого страхувальником або іншою особою права вимоги до особи, відповідальної за заподіяні збитки	180	121,3	114,2	386,9	-7,1	272,7	-5,85	238,79
Інші операційні доходи	200	1030,6	1069,0	963,3	38,4	-105,7	3,73	-9,89
Фінансові доходи	210	1322,0	3220,4	3941,3	1898,4	720,9	143,60	22,39
Інші доходи	220	110,3	58,1	133,8	-52,2	75,7	-47,33	130,29
Разом		175762,6	218950,9	302730,5	43188,3	83779,6	24,57	38,26

За 2021 рік вони збільшилися на 43,2 млн. грн., в т.ч. за рахунок доходу

від реалізації послуг з видів страхування інших, ніж страхування life – на 41,5 млн. грн., доходу від надання послуг для інших СК – на 167,6 тис. грн.., інших доходів – на 1,5 млн. грн.

У 2022 році приріст доходів склав 83,8 тис. грн., в т.ч. за рахунок доходу від реалізації послуг з видів страхування інших, ніж страхування life – на 81,2 млн. грн., доходу від надання послуг для інших СК – на 10,6 тис. грн.., інших доходів – на 2,5 млн. грн.

Приріст доходів у 2021 році та у 2022 році склав відповідно 24,57% та 38,26%. Найбільші темпи зростання у 2021 року мали страхові премії від страхувальників-ФО (580,94%), доходи від надання послуг для інших СК (968,79%). У 2022 році найбільшими темпами зросли суми, що отримуються в результаті реалізації переданого страхувальником або іншою особою права вимоги до особи, відповідальної за заподіяні збитки (238,79%).

В структурі доходів ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» найбільша питома вага (97-98%%) приходиться на дохід від реалізації страхових послуг. Питома вага страхових внесків від філій зросла із 20,56% до 31%, від страхувальників-ФО із 3% до 16,77%.

Отримана нами пряма лінія описує стабільний зростання прибутку. При цьому значення R-квадрат = 0,906, тобто близько до одиниці, що свідчить про вдалий збіг розрахункової лінії з фактичними даними.

Очікуваний фінансовий результат 2023 року – це подвоєне значення прибутку за 1 півріччя 2023 року Фінансовий результат 2023 року (очікуваний)=11128,8*2=22257,6 тис. грн.. Фінансовий результат 2024 року (прогноз)=6386,3*6-7860=30457,8 тис. грн.

Чистий фінансовий результат на одну просту акцію ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» скоротився із 1,6297872 грн. до (-1,3234043) грн., або на -2,9531915 грн. (на 181,20%).

2.2 Кадрова політика ПрАТ «СК «ОрантаСіч» та системи оцінювання персоналу

Управлінські підрозділи ПрАТ «СК «ОрантаСіч» повинні досліджувати причини й наслідки негативних явищ в економіці, формуючи при цьому коротко- та довгострокові стратегії антикризових заходів. На ранніх стадіях дестабілізації як страхового, так і інших суміжних ринків фінансових послуг, розроблений комплекс заходів дасть змогу страховій компанії вийти з кризи в прискореному режимі та з мінімальними втратами. Оскільки страхові компанії розвинутих країн підходять до організації страхової діяльності з різних сторін і мають певний досвід, відмінний від вітчизняного, то його переймання буде чинити позитивний вплив для підвищення ефективності роботи ПрАТ «СК «Оранта-Січ».

Фінансова стійкість страховика безпосередньо залежить від урівноваженості його тарифної політики. Заниження страхових тарифів сприятиме зменшенню суми надходжень страхових платежів за укладеними договорами. Це, в свою чергу, негативно впливатиме на розмір страхових резервів і може призвести до ускладнення або неможливості виконання компанією своїх зобов’язань. У випадку, коли страхові тарифи навпаки завищені, відбуватиметься зменшення кількості страхувальників та звуження страхового поля, сума страхових платежів йтиме на спад разом із конкурентоздатністю страховика.

Таким чином, відхилення страхових тарифів від об’єктивних обґрунтувань може негативно сказатися на фінансовому стані страхової компанії і потребує уважного розгляду при їх встановленні. Стійке функціонування страхової компанії досягається й за рахунок безпечної програми перестрахування. Вона повинна передбачати своєчасну передачу ризику та включати перестраховиків із гарною кредитоспроможністю. Протягом останніх років близько 8-10% страхових премій ПрАТ «СК «Оранта-Січ» було передано на перестрахування. Що стосується інформаційних технологій, то вони повинні бути спрямовані на

зручність, надійність, економію часу та оперативне вирішення проблем. Таким, на нашу думку, може стати створення чат-бота на сайті страхової компанії для проведення консультацій постійних клієнтів і потенційних покупців, або ж запровадження мобільного додатку з персональним кабінетом для кожного клієнта, де б чітко відображалася його історія страхування, новини та акції ПрАТ «СК «ОрантаСіч», а також онлайн-нагадування про закінчення дії страхового договору. Слід також виокремити необхідність підвищення рівня довіри до ПрАТ «СК «Оранта-Січ» та страхової культури в цілому.

Активізація компанії щодо розповсюдження страхових знань є досить важливим заходом в умовах складної економічно-політичної ситуації в Україні та під час зниження реальної купівельної спроможності населення. Необхідно зробити акцент не лише на інтенсивності роз'яснювальних робіт, але й на їх безпосередній якості, оскільки якість продукту та якість підготовки консультантів нерозривно пов'язані між собою і доповнюють друг друга.

На основі загальнодоступної інформації про ПрАТ «СК «Оранта-Січ» проведемо дослідження його зовнішнього та внутрішнього середовища стосовно впливу на кадрову політику компанії. Для цього побудуємо матрицю, у якій відобразимо сильні та слабкі сторони в діяльності страхової компанії, а також її потенційні можливості та загрози. Результати проведеного SWOT-аналізу відобразимо в табл. 2.3.

Наявні нині теоретико-методологічні концепції покращення діяльності страхової компанії та забезпечення їх фінансової стійкості є певною мірою однобічними. Перш за все, це обумовлено тим, що вони базуються лише на дослідженні економічних підходів її досягнення, здебільшого без врахування впливу ризиків страхової діяльності, а також без належної уваги дослідженню систем ефективного управління, що уособлюють використання адекватних вимогам часу організаційноуправлінських підходів до забезпечення фінансової стабільності страховиків.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ПрАТ «СК «Оранта-Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Хороша ділова репутація; 2. Розгалужена мережа філій і представництв; 3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу; 4. Наявність збалансованого страхового портфеля; 5. Вагомий досвід роботи на вітчизняному страховому ринку; 6. Широкий спектр надання страхових послуг	1. Рівень страхових виплат є дещо занизьким; 2. Недостатня інноваційність діяльності, обумовлена специфікою ринку; 3. Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами; 4. Значні витрати на ведення справи.
Можливості	**Загрози**
1. Впровадження нових видів страхування; 2. Залучення іноземних інвесторів; 3. Збільшення клієнтської бази; 4. Вихід на глобальний страховий ринок, співстрахування.	1. Нестабільна політична ситуація в країні; 2. Активізація конкуренції; 3. Наростаюча недовіра населення до страхового ринку в цілому; 4. Несприятлива кон'юнктура ринку; 5. Недосконаліть українського законодавства у сфері страхування.

Для покращення страхової діяльності ПрАТ «СК «Оранта-Січ» та укріплення позицій на страховому ринку України необхідно проводити моніторинг фінансового стану страхової компанії, досліджувати ємність та реальні потреби страхового ринку, впроваджувати зарубіжний досвід організації страхування, удосконалити оцінку платоспроможності, оптимізувати витрати на ведення справи, удосконалити тарифну політику, розширити сегмент ринку, вдосконалити перестрахові операції, підвищити ефективність розміщення коштів, збільшити рівень довіри до страхової культури тощо.

2.3 Ефективність менеджменту персоналу та системи ділової оцінки на ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"»

Основу успіху страхової компанії (СК) становлять трудові ресурси. Сьогодні від інтелектуального та професійного рівня персоналу СК залежить досягнення нею стратегічної мети. Проблема ефективного управління персоналом СК належить до числа найбільш актуальних, оскільки від якості її

розв’язання суттєво залежить соціально-економічний розвиток держави. В умовах конкурентної економіки вплив професійних якостей персоналу СК на кінцеві результати діяльності СК постійно збільшується. Для формування команди професіоналів, здатних сприяти активному розвиткові СК, необхідно забезпечити наявність таких складових:

1) чіткий опис посадових обов’язків співробітників СК;

2) система оцінювання ефективності персоналу, здатна адекватно оцінити ділові та особисті якості співробітників СК;

3) система мотивації, що стимулює співробітників СК на досягнення поставлених цілей.

Це вимагає вирішення науково-практичних завдань розроблення адекватних методів і моделей оцінювання професійних якостей і результативності праці персоналу СК, а також удосконалення системи мотивації. Розв’язання проблеми ефективного управління персоналом передбачає розроблення дієвої методики оцінювання ефективності персоналу. На практиці широкого застосування набула інтегральна оцінка персоналу. Її головна ідея – комплексно оцінити найбільш істотні характеристики як самого співробітника, так і виконуваної ним роботи.

Функції належності, якими описуються нечіткі терми лінгвістичних змінних, зручно будувати на основі методу попарних порівнянь Т. Сааті [7]. Використану терм-множину лінгвістичних змінних представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Шкала оцінювання персоналу за j-тим критерієм

Відповідність співробітника j-му критерію	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Нечіткий терм T лінгвістичної змінної	ДН	Н	С	В	ДВ
$u \in U$	0	0,25	0,5	0,75	1

Запропонована нечітко-множинна модель оцінювання ефективності персоналу СК дозволяє отримати інтегральну оцінку ефективності персоналу на

основі лінгвістичних оцінок експертами показників діяльності та компетенцій персоналу. Інтегральні оцінки ефективності співробітників СК дають змогу в подальшому визначити рейтинг кожного з них і на рейтинговій основі здійснити матеріальне стимулювання персоналу.

2.4 Напрямки вдосконалення системи оцінювання персоналу на ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ОРАНТА-СІЧ"»

Глобалізація і інтернаціоналізація економіки, науково-технічний прогрес, розвиток інформаційних технологій, посилення конкурентної боротьби, демографічні та освітні тенденції на ринку праці сприяють структурним зрушенням в економічній стратегії страхових компаній, що виражається в: посиленні структурної адаптації страхових компаній; децентралізації та делегуванні прийняття рішень структурним підрозділам; зростанні економічної інтернаціоналізації страхових компаній; ефективності діяльності та мінімізації витрат.

Найбільш важливі з них для стратегічного управління персоналом: інноваційна здатність, творчість і довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами практики управління страховими компаніями; стиль управління, система цінностей і кваліфікаційноповедінковий профіль менеджерів страхових компаній змінюються від бюрократичного до підприємницького; люди і їх здатності – найбільш цінні ресурси страхових компаній.

Підвищення ефективності використання персоналу – стратегічне завдання страхових компаній. Розвиток людського потенціалу перетворюється в статтю інвестицій, а не витрат, як це було в державних страхових компаніях.

Ефективне функціонування страхової компанії залежить від ряду факторів, до яких належать: здатність забезпечувати умови реалізації спільних інтересів усіх учасників в процесі страхової діяльності, можливість підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням позицій учасників компанії та інших суб’єктів правовідносин. При цьому страхова компанія в процесі

управління спирається на загально визначені концептуальні засади, що включають в себе основні елементи: постановка мети і планування виконання відповідних завдань, побудова організаційної структури, забезпечення діяльності страхової компанії та оперативне управління персоналом компанії. З огляду на них кожна страхова компанія формує власну стратегію управління персоналом в залежності від поставлених цілей. Основною функцією управління персоналом страхової компанії є ефективне його використання для досягнення основних стратегічних цілей. Ця сфера діяльності має певні особливості, які розглядаються в складі таких основних елементів управління як: розробка і здійснення системи управління персоналом, управління соціальним розвитком колективу та мотивація персоналу. Основні пріоритетні напрямки з використання та розвитку персоналу приведено на прикладі (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Напрями управління персоналом

Для забезпечення стійкості персоналу страховик повинен ефективно управляти персоналом. Розробка і здійснення політики управління персоналом страхової компанії включає наступні різновиди діяльності:

– розробка концепції роботи з персоналом;

– планування розвитку персоналу;

– підбір та розстановка керівників вищих ланок управління;

– формування напряму і планування підготовки резерву персоналу компанії на вищі керівні посади, керівників середньої ланки та фахівців;

– зв’язок з вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації та іншими структурами у сфері підготовки та перепідготовки персоналу;

– фінансування системи підготовки та перепідготовки персоналу компанії. Система управління персоналом у страховій компанії має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією на ринку праці.

Управління персоналом має сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

1. Розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу.

2. Вибір форм і методів управління персоналом.

3. Розподіл персоналу й моніторинг зайнятості.

4. Прозорі й ефективні комунікації між різними підрозділами компанії [3].

Підвищення ефективності використання персоналу стає стратегічним завданням страхових компаній. Розвиток людського (інтелектуального і соціального) потенціалу перетворюється на статтю інвестицій, а не витрат, як це було в державних страхових компаніях. Реалії сучасного українського страхового ринку свідчать про те, що показниками (складовими стратегічної мети), на досягнення яких має бути зорієнтований перспективний (стратегічний) план розвитку страховика, повинні бути:

- ринкова вартість страховика;

- рентабельність власного капіталу;

- досягнення частки ринку за умови встановленої рентабельності;

- власного капіталу та рентабельності активів;

- приріст збору страхових платежів за умови дотримання норм неопераційних витрат, структури страхового портфеля та рівня збитковості;

- показники розвитку мережі продаж тощо.

Поряд з цим, обов’язковою складовою частиною стратегічного бізнес-плану страхової компанії має бути перспективний план розвитку й управління персоналом. Завдання управління персоналом є участь в розробці бізнес-

стратегії компанії; підбір, наймання і розстановка співробітників; мотивація і винагорода співробітників; атестація, оцінка результатів праці співробітників; формування корпоративного клімату; тренінг і розвиток людських ресурсів; підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток управління персоналом обумовлений об'єктивними змінами економічних процесів: різко зросла конкуренція; посилився тиск на зниження витрат, змінилися організаційні структури – підвищилася децентралізація і горизонтальна інтеграція (цьому сприяли успіхи інформаційних технологій), роль знань і боротьба за професіоналів високої кваліфікації.

Причини підвищеної уваги до стратегічного управління персоналом:

– об'єктивний зв'язок процесів розвитку персоналу зі стратегією страхової компанії; труднощі в наймі кваліфікованих менеджерів;

– більший акцент на оцінку результатів і їх впливу на винагороду, необхідність в більш досконалої методології та практиці планування персоналу.

Стратегічне управління персоналом передбачає найм персоналу, його оцінку, винагороду і розвиток, виходячи з цілісного уявлення про мету розвитку підприємства. При такому підході ставиться мета домогтися вигоди одночасно для співробітників підприємства, його власників, клієнтів і навколишнього середовища. Фактично мова йде про облік вимог моделі сталого розвитку на рівні підприємства. Стратегічний менеджмент персоналу страхової компанії включає в себе три етапи:

1) розвиток людських ресурсів;

2) використання людських ресурсів;

3) формування навколишнього середовища і умов, сприятливих і для використання і розвитку людини і її потенціалу.

Розвиток співробітників призводить до розвитку організації, в тому числі внаслідок самостійного еволюційного процесу самонавчання. Співробітники мають можливість і бажання самостійно вдосконалювати процеси праці та управління. В даному випадку управління – сукупність всіх особистісних

аспектів формування, керівництва і розвитку соціальної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Мета розвитку людських ресурсів – забезпечення страхової компанії добре підготовленими і мотивованими працівниками відповідно до її цілей і стратегії. Звичайний тренінг не впорається з цим завданням. Великі страхові компанії все більше інвестують в підготовку персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти все менше задовольняють їх потребам.

У збільшенні інвестицій в розвиток людських ресурсів вони бачать свою головну зброю в конкурентній боротьбі. Страхові компанії, що практикують розвиток людських ресурсів відрізняються більш високою ефективністю.

У таких компаніях кращі кар'єрні перспективи і система мотивації, менше плинність персоналу, більш високий ступінь задоволеності роботою. Розвиток людських ресурсів страхової компанії (крім вироблення стратегії) включає в себе прогнозування і планування персоналу, своєчасне підвищення кваліфікації нових працівників, зміцнення зв'язків з іншими організаціями з навчання та тренінгу, атестацію персоналу і визначення навчальних потреб, систему професійного зростання.

Новаторським підходом до вирішення проблеми мотивації «продавців» є їх сегментація. Це система групування персоналу відповідно до їх мотиваційних потреб (до кожної групи застосовуються різні системи мотивації) [1].

Необхідно підкреслити, що мотивація є лише одним із компонентів успішної системи управління продажем страхових продуктів. Програма мотивації повинна бути інтегрована зі спланованою та успішно реалізованою програмою продажу страхових продуктів.

ВИСНОВКИ

Оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еклектичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою методів оцінки; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

У результаті проведеного дослідження нам здається неможливим у тексті діючого КЗпП дати вичерпний перелік ділових якостей працівника (професійно-кваліфікаційних і особистісних), оскільки їх набір обумовлений певною трудовою функцією. Отже, доцільно обмежитися зразковим відкритим переліком, залишаючи можливість для локальної нормотворчості у межах компетенції роботодавця. У цілому, на нашу думку, ділові якості можна визначити як здатність працівника виконувати певну трудову функцію з урахуванням наявних у нього професійно-кваліфікаційних якостей (наприклад, наявність певної професії, спеціальності, кваліфікації), особистісних якостей (наприклад, стан здоров'я, наявність певного рівня освіти, досвід роботи за даною спеціальністю, у даній сфері діяльності, галузі ринкового господарства).

Протягом 2020-2021 років спостерігається чітко виражена тенденція до зростання вартості активів і власного капіталу ПрАТ «Страхова компанія

«Оранта-Січ», що свідчить про підвищення її надійності. Однак за підсумками 1 півріччя 2022 року цей показник незначно скоротився (до 62,38%). За досліджуваний період покращилася платоспроможність СК. Отримана нами пряма лінія апроксимації описує стабільне зростання прибутку.

Загальні доходи 2020 року склали 175,7 млн. грн., за 2021 року вони збільшилися на 43,2 млн. грн., в т.ч. за рахунок доходу від реалізації послуг з видів страхування інших, ніж страхування life – на 41,5 млн. грн., доходу від надання послуг для інших СК – на 167,6 тис. грн., інших доходів – на 1,5 млн. грн.

У 2021 року приріст доходів склав 83,8 тис. грн., в т.ч. за рахунок доходу від реалізації послуг з видів страхування інших, ніж страхування life – на 81,2 млн. грн., доходу від надання послуг для інших СК – на 10,6 тис. грн., інших доходів – на 2,5 млн. грн. Приріст доходів у 2021 році та 2022 році склав відповідно 24,57% та 38,26%.

Протягом 2020-2022 років вартість активів ПрАТ «СК «ОРАНТАСІЧ». скоротилася з 70245 тис. грн. до 58241 тис. грн., абр на 12004 тис. грн. (на 17,09%). Хворими статтями пасиву балансу є наявність непокритих збитків станом на 01.01.2023 у розмірі 311 тис. грн.

Протягом 2020-2022 років ділова активність ПрАТ «СК «ОРАНТАСІЧ» погіршилась, про що свідчить скорочення чистих зароблених страхових премій із 46708 тис. грн. до 43244 тис. грн., або на 3464 тис. грн. (на 7,42%). Основною статтею операційних витрат є витрати на оплату праці, які скоротилися із 34,78% до 34,26%, або на 0,52%.

Чистий фінансовий результат на одну просту акцію ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» скоротився із 1,6297872 грн. до (-1,3234043) грн., або на -2,9531915 грн. (на 181,20%). Чистий рух коштів від операційної діяльності протягом аналізованого періоду був від’ємним.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності протягом аналізованого періоду був додатним, за результатами фінансової діяльності був відсутній.

Чистий рух коштів за звітний період збільшився із 880 до 1950 тис. грн., або на 1070 тис. грн. (на 121,59%).

Отже, управління персоналом страхової компанії, яке здійснюється системно та продумано, з урахуванням останніх досягнень науки та практики, є запорукою успішного розвитку страховика та забезпечення його платоспроможності та фінансової стійкості. Робота з кадрами в термінах і поняттях страхового менеджменту визначається як комплексна цілеспрямована дія на трудовий колектив і окремих страхових працівників, покликана забезпечити досягнення мети страхової компанії. На жаль, управлінню персоналом у багатьох українських страхових компаніях не приділяють належної уваги. Вона слабо впливає на управління страхової компанії і зайнята щоденною роботою, а також перевіркою стану трудової дисципліни. Але це повинно надихнути керівництво страхових компаній на пошук та відбір інноваційних шляхів управління персоналом.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аберніхіна І.Г., Сокиринська І.Г. Оцінка ліквідності та платоспроможності страхової організації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. №1. С.152-163.

2. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. URL: http:echas.eenu.edu.ua/static/content/files/1j/md/1jmd14gu1our19278d83va1ks24lhpko.pdf.

3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»* Вип. No7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.

4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.

5. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк.: http:archive.nbuv.gov.ua

6. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу *Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн*. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2023. No 6 (44). С. 194–198.

7. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2019. No 11(26). С. 52–55.

8. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом *Бізнес Інформ.* 2023. No 7 (426). С. 341–347.

9. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості *Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса* : ОНЕУ, 2023. No 10 (189). С. 37–50.

10. Діденко М.С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2023. URL: http:enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/4454/1/Didenko.pdf.

11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2024. 848 с.

12. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2024. 304 с.

13. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http:www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 10.03.2024).

14. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2023. С. 155-163.

15. Лі Цзиці. Сутнісні характеристики лідерських якостей майбутніх менеджерів *Журнал «Науковий огляд»*. 2023. No 10 (31). С. 1–6.

16. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки.* Кіровоград: КНТУ, 2023. вип. 12. Ч. 1. С. 266-273.

17. Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. *Економіка і суспільство*. 2022. № 6. С. 288–293.

18. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко *Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка»,*

державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.

19. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом *Науковий вісник ЛНАУ.* 2019. No 17. С. 172–180.

20. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві *Управління розвитком*. 2022. No 11. С. 67–68.

21. Поплавська А.П. Аналіз особистісних ресурсів менеджера промислового підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2024. Вип. 1–2. С. 137–141.

22. Романовський О.Г., Середа Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. No 3. С. 20–27.

23. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом *Наукові праці КНТУ : Економічні науки*. 2020. Вип.17. С. 210–218.

24. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб.: КНЕУ, 2022. 351 с.

25. Смачило В.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах *Електронний науковий журнал «Траєкторія науки».* 2016. Вип. 6, No 1.

26. Станчева О. Л. Обрання за конкурсом як вид оцінки ділових якостей працівників / *Актуал. проблеми держави і права*. 2023. Вип. 70. С. 428–433.

27. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 8. С. 31-34.

28. Трюхан О. А. Теоретичні основи оцінки ділових якостей працівників / Вісн. Запоріз. нац. унту. 2024. №1 (І). С. 164–171.

29. Управління персоналом / [М.Д Виноградский, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.]. К.: Центр навч. літ-ри, 2024. 504 с.

Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП, 2021. 112 с.

30. Цуркан І.М., Остапенко А.О. Фінансова стійкість страхової компанії та ключові умови її забезпечення. *Ефективна економіка.* 2020. №4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/57.pdf (дата звернення: 14.01.2024).

31. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 462 с.

32. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022. 462 с.

33. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони*. 2024. № 2(83). С. 59–63.

34. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. No 30. С. 273-280.

35. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями.* 2028. No 2(5). С. 61–70.

36. The Role of the Manager in Performance Management. 2023 Exponential Training&Assessment. URL: http:www.exponentialtraining.com