

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Здобувач вищої освіти 2 курс МЮД групи
Освітньої програми Менеджмент в юридичній діяльності
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра

Пономарьова Дмитра Івановича

Науковий керівник: кандидат економічних наук,

доцент Самборська

Оксана Юрїївна

Розширена шкала

Кількість балів _____ Оцінка: ECTS _____

Г

Члени комісії _____

о
л
е
в
а

Вінниця – 2024 рік

к
о
м
.

АНОТАЦІЯ

Пономарьов Дмитро Іванович. Управління кадровою політикою в організації. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2024 р.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є дослідження та побудова стратегічних напрямів розвитку кадровою політикою в організації (страхова компанія).

Об'єктом дослідження є персонал страхової компанії «Країна» та заходи реалізації кадрової політики.

The object of research is the staff of the insurance company 'Krayina' and

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

| | |
|--|----|
| сутність кадрової політики: завдання, принципи | 5 |
| класифікація видів кадрової політики в організації | 11 |
| методи дослідження системи управління кадрами | 15 |

РОЗДІЛ 2. ОЗНАКИ, ЕЛЕМЕНТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЕТАПИ ЇЇ РОЗРОБКИ

| | |
|---|----|
| 2.1. Складові ефективного управління кадровою політикою | 20 |
| Структура управління страхової компанії «Країна» | 32 |

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «КРАЇНА»

| | |
|---|----|
| SWOT- аналіз організації та його місце в стратегічному плануванні | 41 |
| Стратегічні цілі розвитку страхової компанії на коротку перспективу | |

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Трансформаційні перетворення суспільного життя в Україні, а особливо за роки незалежності, в тому числі у політиках управління кадрами, зумовлюють посилену увагу до змін, та проведення аналізу існуючих проблем та визначення шляхів подальшого вдосконалення. Особливе значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в органах влади, оскільки від кадрового потенціалу в органах виконавчої влади цілком залежить успіх політики держави.

На різних рівнях управління відсутня програма дій щодо розвитку персоналу та вдосконалення кадрового процесу, в більшості випадків це зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів. Характеризується недостатньою кількістю і якістю кваліфікованих кадрів, відсутністю трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів, прогнозування потреби в кадрах. У більшості органів державної влади відсутня програма розвитку персоналу, відсутня відповідальна особа в обов'язки якої входить контроль за розвитком персоналу.

Отже, кадрова політика є важливим критерієм ефективності управління, особливо в органах виконавчої влади. Концептуальний підхід на підготовку кадрів усіх рівнів управління у системі органів державної влади має передбачати наявність єдиного державного принципу, концепції роботи з персоналом та стратегії розвитку, формування механізму ефективного управління персоналом.

Керівникам організацій варто звертати увагу на індивідуальні особливості та креативні підходи до розв'язання проблем, оптимально використовувати наявні людські ресурси та ефективно ними управляти, застосовувати на практиці дієві механізми, провадити сучасну кадрову політику.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ кадрової політики сучасності у сфері функціонування організації, проведення оцінки системи управління кадровою політикою у цій площині для визначення цілей розвитку в українських реаліях. Провести аналіз сильних і слабких сторін

управління організацією, оцінити загрози функціонування, акцентувати увагу на перспективах розвитку та вдосконаленні управлінні кадровою політикою.

Для досягнення поставленої мети варто вирішити наступні завдання:

- ослідження теоретичних основ поняття кадрової політики організації;
- характеризувати сутність та етапи кадрової політики;
- ослідити сучасний стан та проблеми реалізації кадрової політики організації;
- провести аналіз сильних і слабких сторін управління організацією;
- визначити загрози та перспективи розвитку функціонування організації;
- визначити ефективні елементи управління кадровою політикою організації;
- ослідити структуру та функціональні зв'язки управління організацією;
- визначити напрями управління кадрової політики в організації;
- характеризувати конкурентні переваги організації на ринку страхових послуг;
- визначити стратегічні цілі розвитку та реалізації кадрової політики в організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

сутність кадрової політики: мета, завдання, принципи

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика організації – сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи (формування, відтворення, розвитку, використання, мотивації, стимулювання персоналу) в процесі управління, відповідно до цілей розвитку організації. Суть кадрової політики полягає у роботі з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації.

Основними завданнями кадрової політики організації є:

- своєчасне забезпечення організацію персоналом певної якості і кількості;
- створення умов праці відповідно трудовому законодавству;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Загальнодержавними документами для розробки і формування кадрової політики є:

- Загальна декларація прав людини;
- Конституція України;
- Цивільний кодекс України;
- Трудовий кодекс України.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних сучасності. До основних зовнішніх факторів, що мають вплив на реалізацію кадрової політики відносять:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідносини з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури ринку;

–сучасний стан і перспективи розвитку ринку праці.

До внутрішніх факторів організації належать:

–цілі та стратегія розвитку організації;

–територіальне розташування;

–технології виробництва;

–організаційна культура;

–кількісний і якісний склад персоналу, врахування змін на перспективу;

–фінансові можливості організації, допустимий рівень витрат на управління персоналом;

–рівень оплати праці [17].

Мета реалізації кадрової політики є забезпечення мінімального звільнення працівників, збереження працівників для ефективною реалізації загальних цілей організації. Реалізація кадрової політики обов'язково враховує трудове законодавство України та поточні зміни і доповнення до нього, інші нормативно-правові підзаконні акти, поточний та перспективний стан ринку праці. Для успішної реалізації кадрової політики організації варто виконувати наступні функції:

–зайнятість (аналіз робочих місць, методи найму, способи відбору, кар'єрне просування, відпустки, звільнення);

– навчання (навчання нових працівників, навчання на робочому місці, безперервний розвиток персоналу);

– оплата праці (премії, надбавки, доплати, стимулювання праці);

–трудові відносини (стиль управління, соціально-психологічний клімат);

–добробут (допомоги у зв'язку з хворобою, медичні послуги, харчування, суспільна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

Принципи кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань організації (рис. 1.1.)



Рис.1.1. Принципи кадрової політик організації

Реалізація ефективної кадрової політики організації не можлива без використання основних постулатів, оскільки, варто застосовувати і націлювати на застосування основних правил державної кадрової політики.

Отже, принципи державної кадрової політики, трактують різні дослідники стосовно цього питання. Науковці Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. вважають, що такі риси, як реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність, можна вважати принципами, оскільки вони надають державній кадровій політиці цілісність і сутнісну визначеність, однозначність і єдність у межах усієї держави, створюють можливість її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою їх взаємодії [9]. Науковець Нижник Н. вважає, що державна кадрова політика має розроблятися на принципах: науковості, історичного підходу, моральності, законності, спадковості, демократизму, змінності [14].

Науковець Іванченко Ю. виділяє загальні принципи державної кадрової політики, серед яких:

- усебічний, гармонійний розвиток і реалізація особистості;
- дотримання прав людини на вільний вибір професії та трудової діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками;
- універсальність державної кадрової політики для всіх її суб'єктів;
- запровадження активного соціального діалогу та партнерства;
- узгодження цілей і пріоритетів державної кадрової політики в усіх ланках кадрової системи;
- субсидіарність між різними ланками кадрової системи;
- спільна відповідальність усіх суб'єктів державної кадрової політики за розвиток кадрового потенціалу країни;
- громадський контроль у прийнятті та реалізації рішень у сфері державної кадрової політики [10].

Науковець Мельник І. пропонує такі принципи державної кадрової політики в органах державної влади: демократичний відбір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання державних службовців, заохочення державних службовців до службової кар'єри, систематичне відновлення кадрів, здійснення контролю за діяльністю кадрів [14]. Автор вважає, що кадрова політика має ґрунтуватися на принципах системності та належного наукового підґрунтя. Що стосується спеціальних принципів, які регулюють кадрові процеси в тій чи іншій сфері, то до таких він відносить: відбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальну рівність громадян при вступі на державну службу; правовий, соціальний і економічний захист персоналу; соціальний контроль за діяльністю державних службовців. Науковець Іванченко Ю. наводить принципи кадрової роботи, як законність; пріоритетність професіоналізму, патріотизму та моральності; демократичні основи, відкритість і прозорість; раціональність та

ефективність; професійне та кар'єрне зростання, створення резерву кадрів; індивідуалізація методів і засобів кадрової роботи; наступність у роботі, оптимальне та раціональне оновлення кадрів; оцінювання результатів роботи за результати праці; використання вітчизняного та світового досвіду; сучасне технологічне та ресурсне забезпечення [10]. Іванченко Ю. наголошує на спеціалізованих принципах, які стосуються професійної діяльності державних службовців.

Науковець Сулема В. виокремлює організаційно-політичні принципи реалізації кадрової політики у сфері державної служби:

- комплексна й об'єктивна оцінка професіоналізму, ділових і моральних якостей особисто службовців і їх діяльності при підборі, відборі, розстановці на інші посади;

- відкритість і рівний доступ громадян до державної служби відповідно до своїх здібностей і професійної підготовки, без будь-якої дискримінації;

- демократичне, колегіальне вирішення кадрових питань з урахуванням громадської думки, але при збереженні принципу призначення на державну посаду, з дотриманням необхідної конфіденційності;

- систематичне оновлення кадрів, якісного збагачення за рахунок постійного поновлення молодими працівниками колективів, використання можливостей і здібностей кадрів;

- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових актів і процедур у вирішенні кадрових питань [9].

Зазначені принципи кадрової політики більше стосуються спеціалізованих принципів. На думку науковця Олуйко В., формування державної кадрової політики України на регіональному рівні має будуватись на загальних конституційних принципах, а саме:

- верховенства Конституції та законів України над іншими нормативами;

➤ пріоритету прав і свобод людини, їх безпосередньої дії, що зобов'язує державних службовців визнавати, дотримуватись і захищати права і свободи людини;

- рівного доступу громадян України до державної служби;
- професіоналізму та компетентності;
- гласності (прозорості);
- відповідальності державних службовців за рішення.

Окрім загальних конституційних принципів, автор вважає, що управління кадрами в регіонах повинно враховувати ще такі загальні принципи: науковості, централізації та децентралізації, демократизму, плановості; відбору, підбору й розстановки кадрів; лінійного, функціонального та цільового управління; контролю виконання рішень [8] тощо. Дослідник Олуйко В., відзначає, що під час формування та реалізації державної кадрової політики України необхідно враховувати принципи індивідуального підходу.

Для реалізації успішної кадрової політики в органах виконавчої влади варто дотримуватися відповідних вимог, що допоможуть ефективно здійснити управління персоналом, серед них:

- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації;
- кадрова політика має бути достатньо гнучкою та адаптивною під виклики;
- впровадження кадрової політики має бути економічно обґрунтованим;
- кадрова політика ефективна в тому випадку, коли забезпечує індивідуальний підхід до працівника;
- кадрова політика націлена на зменшення звільнень кадрів;
- кадрова політика націлена на зростання іміджу організації.

Для побудови кадрової політики необхідно розробити уявлення про цілі, норми і способи здійснення кадрових заходів.

Кадрові заходи - дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу задачам роботи організації та проводяться з урахуванням конкретного етапу розвитку організації.

Програми регіонального розвитку та програми кадрової політики будь-яких державних інститутів мають будуватися на основі обов'язкового використання заходів та принципів державної кадрової політики. Адже, програми регіонального рівня узгоджуються з програмами вищого рівня управління.

Класифікація видів кадрової політики в організації

Класифікація видів кадрової політики організації ґрунтується на безпосередньому впливі управлінського апарату на кадрову ситуацію, виділяють наступні типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

За ступенем відкритості орієнтації кадрового складу на власний або зовнішній персонал виділяють кадрову політику: відкриту, закриту.

Пасивна кадрова політика – має характерну виражену програму щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба організації немає потреб у персоналі, відсутні фінанси на оцінку роботи персоналу. Діагностика кадрової ситуації в цілому по організації відсутня. Керівництво організації миттєво реагує на конфлікти, і прагне погасити їх, не роблячи спроб зрозуміти причини виникнення і наслідки для роботи організації.

Реактивна кадрова політика – керівництво здійснює контроль за спробами кризової ситуації з персоналом (відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації працівників), здійснює відповідні заходи щоб вирішити проблеми з персоналом. Вище керівництво організації вживає заходів з ліквідації кризи, знаходить причини, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрова служба має в розпорядженні засоби діагностики ситуації. У програмах розвитку організації кадрові проблеми окреслюються і розглядаються, виділяють шляхи вирішення, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні [18].

Превентивна кадрова політика передбачає наявність в організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації при нестачі коштів для здійснення впливу на кадрову ситуацію. Кадрова служба має у розпорядженні засоби діагностики персоналу, і прогнози кадрової ситуації на середньострокову перспективу. У програмах розвитку організації містяться коротко- і середньострокові перспективи потреб у кадрах (якісні та кількісні), сформульовані завдання з розвитку персоналу в організації. До основної проблема таких організацій можна віднести розробку цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризує наявність в організації обґрунтованих прогнозів розвитку, відповідних методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, здійснює контроль ситуації, проводить корекцію виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на середньо- і довгострокову перспективу. Активна кадрова політика буде ефективною, якщо будуть визначені основні цілі, цінності, і буде показано з допомогою яких засобів і прийомів можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу, що дасть кожному працівнику застосування цих нововведень [18].

Активна кадрова політика орієнтується на перспективу розвитку організації, а саме:

- Наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів.
- Необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів.
- Висока якість продукції.
- Використання науково-технічного прогресу і сучасних технологій.
- Почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги.
- Кваліфіковані кадри.
- Гнучкі організаційні структури.

Інструменти, які використовує керівництво при проведенні оцінки ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу програми можуть бути: раціональними, нераціональними, в залежності від цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну.

При використанні раціональної кадрової політики керівники організації чи кадрова служба мають якісну оцінку, прогноз розвитку ситуації, засоби впливу на ситуацію, що склалася. Кадрова служба організації розпоряджається засобами діагностики, засобами прогнозування кадрової ситуації на середньо- та довгострокову перспективу.

Програми розвитку організації характеризують коротко-, середньо- і довгострокові потреби в кадрах.

При авантюристичній кадровій політиці керівники чи кадрові служби не мають реального висновку, обґрунтованого прогнозу, але прагнуть всіма способами впливати на ситуацію. Кадрова служба організації, в більшості випадків не має вільних коштів на прогноз кадрової ситуації, та здійснення діагностики. Проте, програми розвитку кадрової політики містять плани кадрової роботи, що орієнтовані на досягнення цілей. У планах заходів щодо кадрової роботи включено перенавчання працівників, швидка та ефективна перепідготовка працівників буде успішна в тому випадку, коли в організації більшість молодих людей, які швидко навчаються.

Відкрита кадрова політика – характерна для організацій де всі процеси відбуваються прозоро, готовністю прийняти на роботу фахівців, які володіють відповідною кваліфікацією. Такого типу кадрова політика може бути притаманна новим організаціям, що ведуть агресивну політику завоювання максимуму ринку, і орієнтується на швидке підняття.

Закрита кадрова політика – характеризується процесом заміщення вакантних посад з числа працівників в середині організації. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на створення сприятливої організаційної культури.

Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики організації відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Порівняння характеристик відкритої і закритої кадрової політики

| № | Кадровий процес | Відкрита кадрова політика | Закрита кадрова політика |
|---|--------------------------------|--|--|
| | Набір персоналу | Ситуація на ринку праці | Ситуація дефіциту кадрів, відсутність припливу нових працівників |
| | Адаптація персоналу | Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками | Ефективна адаптація за рахунок наставників, високої згуртованості колективу |
| | Навчання та розвиток персоналу | Проводиться у відповідних навчальних центрах, сприяє використанню новітнього | Проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптованих до роботи організації |
| | Просування персоналу | Ускладнена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу | Перевагу при призначенні на посади завжди віддають співробітникам організації, проводиться планування кар'єри |
| | Мотивація і стимулювання | Перевага віддається стимулюванню праці | Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці) |
| | Впровадження інновацій | Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників | Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, почуття причетності до організації |

Джерело: [19]

Порівняння кадрових політик за типами, дає можливість зробити висновок, що керівники організацій власноруч обирають заходи за якими діяти та реалізовувати кадрову політику в організації. Серед ключових заходів для реалізації ефективної кадрової політики в організації, а це: набір кадрів, відбір кращих працівників серед кращих, адаптація нових працівників до умов праці,

професійне навчання, перенавчання, кар'єрний ріст, мотивація, стимулювання, використання інновацій, всі без винятку процеси, що відбуваються з кадровим потенціалом здійснюються під контролем керівників чи кадрових служб.

етоди формування системи управління кадрами

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту, діяльність здійснюється за допомогою різних методів впливу на працівників.

Методи управління, що застосовують на практиці це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування організації в цілому.

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вченні виокремлюють методи:

етоди стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб працівника;
етоди інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;
етоди переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
етоди (адміністративного) примусу.

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління персоналом організації (рис.1.2).

В основі адміністративних, або організаційно-розпорядчих методів покладено застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності працівників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, методичних посібників, положень, в основному орієнтовані на мотиви людської поведінки, як: почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати, належність до команди. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - будь-який наказ чи розпорядження керівників повинні бути обов'язково виконані.



Джерело: *сформовано автором*

Рис. 1.2. Методи управління персоналом організації

До економічних методів відносять всі методи матеріального стимулювання персоналу. Одним із економічних методів є заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді накладання штрафу. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата харчування, оплата проїзду, медичне страхування тощо. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методів – зменшення впливу особистісних конфліктів на результат роботи. Крім того, з допомогою соціально-психологічних методів можна управляти кар'єрою

працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального працівника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, подолати виробничі конфлікти.

Технології управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування, походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі управління персоналом. Відповідно до неї технології управління персоналом можна розділити на великі групи.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів у підборі кадрів допомагає виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Економічна ефективність в управлінні персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників за принципом обмежені витрати. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці та продуктивністю праці, і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал.

Фактори ефективності управління персоналом можуть виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу. В контексті проблеми порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, перш за все необхідно з'ясувати, що слід оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації кадрової політики;
- досягнення цілей з мінімальними витратами;
- вибір найефективніших методів управління, що забезпечують ефективний результат.

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання завдань. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають вагомe місце в управлінні персоналом, виступаючи фундаментом управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2.

ОЗНАКИ, ЕЛЕМЕНТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЕТАПИ ЇЇ РОЗРОБКИ

Складові ефективного управління кадровою політикою організації

Для функціонування та реалізації кадрової політики в організації постійно варто використовувати та переглядати елементи, що є невід'ємною частиною управління, адже, не можливо досягти реалізації кадрової політики без належного управління організацією. Традиційна кадрова політика може включати наступні елементи:

1. Планування, прогнозування, маркетинг персоналу, вибір, наймання, розміщення кадрів, оцінка кадрового потенціалу, атестація, зайнятість.

2. Професійне навчання, підвищення кваліфікації працівників, кар'єрний ріст, професійна і соціально-психологічна адаптація, адаптація працівників призначених на нову посаду.

3. Умови найму, норми оплати праці, норми, тарифи виробничого процесу, трудова мотивація.

4. Оцінка роботи працівників (колективів), консультування, кадровий аудит і кадровий консалтинг, формальні і неформальні зв'язки, запобігання конфліктам, взаємодія з профспілками.

5. Соціальні умови, організація відпочинку, соціальні програми, соціальні виплати, пільги.

6. Інформаційне забезпечення системи кадрової політики, облік кадрів, профорієнтація.

7. Реструктуризація, розподіл і перерозподіл функцій, посадових обов'язків, розробка штатного розкладу.

Організаційна культура – стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати персонал на спільні цілі, підтримувати ініціативу працівників і вдосконалити спілкування між ними. Зазвичай організаційна культура

складається з сукупності цінностей, прийнятих працівниками, системи норм, правил які діють в організації.

Елементи кадрової політики визначаються класифікацією видів організацій, що є першою ознакою систем управління персоналом. Друга ознака пов'язана з класифікацією методів управління, а саме можливих способів впливу на людей. Вибір другої ознаки обумовлений тим, що подібні організації можуть різнитися за такими параметрами:

- *виду прийнятого управління* (стратегічне управління, управління зі стратегічними завданнями, управління зі стратегічним плануванням, конкурентне управління, інноваційне управління, активне управління, планове управління, реактивне управління);
- *способу прийняття рішень* (централізоване, децентралізоване, змішане);
- *параметрами управління* (програмним, адаптаційним, екстремальним);
- *стилю керівництва* (авторитарне, демократичне, ліберальне, змішане).

Якщо організації ідентичні за ознаками, що вище перераховані, то можуть різнитися за організаційною формою. Основні ознаки, що характеризують організації

Крім того, існує великий перелік інших відмінностей, що характеризують організаційні форми підприємства:

- політика в сфері соціально-трудова відносин - патерналістська, партнерська, конкурентна, солідарна, субсидіарна, дискримінаційна, конфліктна;
- тип комунікаційних мереж - зіркоподібний, кільцевий, повний;
- мотивація персоналу – внутрішня, зовнішня;
- корпоративна культура - з традиціями, загально гуманітарними нормами етики, з фірмовими нормами етики;

• ступінь узгодженості економічних інтересів - кооперація (максимізація загального виграшу), індивідуалізація (максимізація власного виграшу), альтруїзм (максимізація виграшу іншого), агресія (мінімізація виграшу іншого), рівність (мінімізація відмінностей виграшів).

Склад елементів кадрової політики організації визначається стратегією розвитку в залежності від агресивності зовнішнього середовища і внутрішніх факторів (рис. 2.1).



Джерело: [14]

Рис. 2.1. Елементи кадрової політики організації

Також класифікація елементів кадрової політики підприємства здійснюється за трьома напрямками (табл. 2.1).

Таблица 2.1.

Напрями кадрової політики

| Напрямок 1. Вплив на потоки, що забезпечують відтворення персоналу | Напрямок 2. Вплив на етапи життєвого циклу персоналу | Напрямок 3. Вплив на кінцеві параметри персоналу |
|---|---|---|
| <p>Задоволення первинних потреб працівників: Матеріальне стимулювання і оплата праці; Соціальний захист і забезпечення; Господарсько-побутове забезпечення. Задоволення вторинних потреб працівників. Соціально-культурне забезпечення; Моральне стимулювання; трудові відносини; Соціальне партнерство; Соціально-психологічний клімат; Міжособистісні комунікації; Культура організації</p> | <p>Визначення потреби в персоналі: Проектування трудових процесів і робочих місць; Організаційне проектування; Профорієнтація; Набір; Підготовка працівників; Атестація працівників; Професійний відбір. Трудові контракти (оформлення та ведення документації). Формування резерву на висування. Розстановка; посадові і професійні переміщення; Ротація кадрів; Вступне навчання; Професійна адаптація; Організація та нормування праці; Умови і безпеку праці; Режим робочого часу; Забезпечення трудової дисципліни; Перепідготовка; підвищення кваліфікації Рекреація; Звільнення; пенсійне забезпечення</p> | <p>Кількісні параметри персоналу (чисельність). Якісні параметри (структура персоналу за категоріями, професіями, кваліфікацією, статтю, віком). Витратні параметри (витрати на відтворення персоналу). Параметри часу (тривалість життєвого циклу персоналу)</p> |

Для вдалої реалізації кадрової політики варто враховувати фактори середовища, а вони бувають: зовнішні та внутрішні.

В основі зовнішньої політики лежить управлінський вплив та елементи, зовнішні по відношенню до організації, такі фактори, що неможливо прогнозувати та мінімізувати їхнього впливу на діяльність в цілому.

Внутрішня політика підприємства охоплює відтворення персоналу, які відбуваються всередині організації, і керівництву краще управляти впливом процесів на діяльність. Швидко реагує на зміни в середині організації, контролює всі процеси та проблеми, розробляє алгоритм дій.

Також доречно звернути увагу на рівні кадрової політики:

1. *Цільовий* - визначення цілей управління персоналом підприємства (необхідно забезпечити відповідність цілей вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства).

2. *Стратегічний* - створення впорядкованої системи дій по досягненню поставлених цілей (необхідно забезпечити відповідність поставлених цілей і обраних способи їх досягнення).

3. *Тактичний* - перетворення фінансових, інформаційних, матеріальних ресурсів в результати.

При розробці кадрової політики виділяють наступні етапи, які проходять керівники, що беруть участь у розвитку персоналу табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Етапи, що застосовуються при розробці кадрової політики в організації

| № | Назва етапу | Суть | Мета | Основна характеристика |
|----|-------------|--|--|---|
| 1. | Нормування | Формулювання загальних принципів і цілей роботи з персоналом відповідно до цілей і цінностей організації | Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку | На даному етапі проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, прогнозуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного співробітника, |

| | | | | |
|----|----------------------|---|---|--|
| | | | | шляхи його формування та мети роботи з персоналом |
| 2. | Програмування | Побудова системи процедур і заходів кадрових технологій | Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації | На даному етапі виділяється стан кадрового потенціалу, розробляються програми заходів щодо розвитку і використання персоналу |
| 3. | Моніторинг персоналу | Відпрацювання конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінка ефективності цих заходів | Розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації | На даному етапі виділяються індикатори стану кадрового потенціалу, розробляються програми постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінюють ефективність кадрових програм і розробка методики їх оцінки |

Для розробки ефективної кадрової політики організації варто долучати усіх учасників управління організацією через представників функціональних підрозділів. Участь кожного у процесі функціонування і на етапі розробки

кадрової політики важлива, оскільки, дозволяє дослухатися до думки працівників, що призведе до позитивного результату. Слід застосовувати широке коло інструментів у розробці кадрової політики, оскільки, це дозволить максимально доєднати всі. Інструменти розробки кадрової політики представлені в таблиці 2.3.

Необхідно систематично проводити інформування працівників організації про використання сучасних інструментів управління, що дозволяють приймати участь у розробці кадрової політики та схвалені такої політики колективом на перспективу.

Таблиця 2.3.

Інструменти для розробки ефективної кадрової політики

| Інструменти | Форма представлення результату | Відповідальні виконавці |
|---|---|--|
| Проведення аналізу наявної ситуації і підготовка коротко-, середньо-, довгострокових прогнозів розвитку | Аналітичні звіти, службові записки, прогнози | Тимчасові групи, команди, зовнішні консультанти, експерти |
| Визначення ключових принципів і положень кадрової політики | Аналітичні матеріали, прогнози, результати дослідження | Тимчасові, цільові (проектні) групи. Зовнішні консультанти, експерти |
| Прогноз чисельності та якісної структури кадрів | Результати досліджень | Зовнішні консультанти, експерти |
| Офіційне затвердження кадрової політики організації | Плани, програми, положення, | Вище керівництво |
| Інформування колектив і збір думок та пропозицій про розроблену кадрову політику | Інформаційні матеріали, повідомлення на зборах, нарадах, повідомлення на дошках оголошень | Вище керівництво, керівники функціональних підрозділів, відділів управління персоналом. Цільові (проектні) групи |
| Встановлення каналів зворотного зв'язку | Збір пропозицій та інші форми зворотного зв'язку | Відділ управління персоналом |

Доречно провести характеристику елементів, щоб досконало використати їх при розробці кадрової політики (табл.2.4.). Керівникам, які беруть участь у розробці кадрової політики, потрібно створити внутрішньо фірмову систему набору, відбору, адаптації, навчання тощо, для ефективного управління, визначити найефективніші методи оцінки кадрової політики, що дозволить виявити чи попередити проблемні ситуації в роботі організації.

Таблиця 2.4.

Характеристики елементів кадрової політики

| Елементи кадрової політики | Параметри оцінки | Методи оцінки |
|---|--|---|
| Система набору персоналу | Джерела набору. Ефективність використання окремих джерел набору. Резерв кандидатів. | Аналіз документів, інтерв'ю. Статистичний аналіз. Спостереження. |
| Система відбору персоналу | Процедура відбору. Методи і технології відбору. Кваліфікація менеджерів але підбору персоналу | Аналіз документів. Спостереження. Експертна оцінка. Анкетне опитування. |
| Система адаптації персоналу | Форми і методи адаптаційної роботи. Аналіз проявів дезадаптації у молодих і нових працівників | Анкетне опитування. Аналіз документів. Спостереження. |
| Система мотивації персоналу | Нормативне забезпечення системи мотивації персоналу | Контент-аналіз. Спостереження. |
| Система внутрішньо фірмового навчання | Виявлення та оцінка потреб персоналу в навчанні. Планування системи внутрішньо фірмового навчання. Змістовний аналіз основних напрямків і методів внутрішньо фірмового навчання | Аналіз документів. Анкетне опитування. |
| Атестація як інструмент ефективності та результативності роботи персоналу | Методичне забезпечення атестаційної процедури. Впровадження результатів атестації в систему роботи з персоналу. | Аналіз документів. Спостереження |
| Планування кар'єри | Наявність (відсутність) системи планування кар'єри. Аналіз системи формування резерву. Система просування фахівців і керівників. | Контент-аналіз. Аналіз |
| Оцінка прихильності задоволеності і праці співробітників організації | Оцінка задоволеності персоналу різними аспектами діяльності організації і умовами праці. Оцінка лояльності співробітника до організації. Оцінка привабливості для працівників різних аспектів організаційної культури. | Анкетне опитування. |

Джерело: [14]

Процес розробки кадрової політики проходить етапи серед них наступні:

Початковий етап включає оцінку зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей. На цій підставі розробляється стратегія розвитку організації і визначаються цілі та завдання кадрової політики.

Другий етап охоплює визначення кількісних і якісних потреб у персоналі, на основі чого розробляються принципи та напрями кадрової політики.

На *третьому етапі* визначаються основні форми і методи управління персоналом, здійснюється вибір науково-методичного забезпечення для розробки і впровадження кадрової політики.

На *четвертому етапі* складається план кадрових заходів:

- розробка концепції кадрової політики;
- визначення основних завдань кадрової стратегії;
- підбір і комплектування кадрів;
- формування резерву кадрів;
- розвиток персоналу;
- оцінка результатів роботи і атестація кадрів;
- розвиток мотивації персоналу;
- соціальне забезпечення персоналу;
- вдосконалення служби управління персоналом;
- кадрове забезпечення служби управління персоналом;
- інформаційно-технічне забезпечення управління персоналом;
- правове, нормативно-методичне забезпечення служби управління персоналом.

Кадрова політика у великих за розміром організаціях, на відміну від малих, розробляється радою акціонерів, топ-менеджментом або кадровою службою. Кадрова політика офіційно декларується і фіксується в документах внутрішнього трудового розпорядку – меморандумах, правилах, інструкціях, що регламентують роботу функціональних і лінійних підрозділів, їх керівників (статут підприємства, філософія організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудовий договір, положення про оплату

праці, положення про атестацію працівників) і повинна супроводжуватися складанням і затвердженням відповідного документа.

Ключові аспекти документа наступні:

1. *Розробка загальних принципів кадрової політики*, визначення пріоритетів і цілей.
2. *Організаційно-штатна політика* – планування потреби в персоналі, формування структури і штату, створення резерву, ротация.
3. *Інформаційна політика* - створення і підтримка системи руху кадрової інформації.
4. *Фінансова політика* - формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи винагороди персоналу, забезпечення страхівки.
5. *Політика розвитку персоналу* - забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації.
6. *Аналіз кадрової роботи* за минулий рік з урахуванням всіх висновків і зауважень з кадрової роботи, які подаються службою управління персоналом. Найважливіше при аналізі - визначити, наскільки діюча робота з персоналом сприяє збільшенню прибутковості компанії, які зміни варто зробити для підвищення ефективності роботи.
7. *Участь в аналізі керівників лінійних підрозділів* як осіб, повністю несуть відповідальність за якість роботи і поведінку своїх співробітників. Їх пропозиції, зокрема, в області взаємодії зі службою управління персоналом компанії вимагають уважного розгляду і внесення в документу внутрішнього трудового розпорядку.
8. *Аналіз кадрових рішень, прийнятих зі зовнішнього середовища* - основних конкурентів. Тільки знаючи і розуміючи галузеві і загальносвітові тенденції в управлінні людськими ресурсами, можна визначити власний підхід до вирішення кадрових проблем.

9. *Визначення реальних ресурсних можливостей* компанії в організації кадрової роботи (штати, технічне, інформаційне та фінансове забезпечення), а також особистісних можливостей і професійних навичок керівників кадрової служби.

10. *Опрацювання в даному документі наступних питань:*

- формування згуртованої команди керівників, для успішного виконання стратегічних і тактичних завдань;
- усунення негативних явищ;
- визначення цілей і завдань в навчанні, мотивації, ротації персоналу, його соціальної підтримки, оцінці роботи;
- розвитку і вдосконалення корпоративної культури;
- розвитку служби управління персоналом.

11. *Визначення чітких контрольних термінів і осіб, відповідальних за координацію робіт.*

Слід зауважити, що перевагою документа є участь в роботі з персоналом всіх структурних підрозділів організації, участь керівників і начальників відділів обов'язкова, а також наявність на коротку перспективу цілей, визначених пріоритетів кадрової роботи. Варто у документі вписати ефективні форми зворотного зв'язку з працівниками (соціологічні опитування, аналіз скарг, розбір пропозицій), це дозволить покращити якість роботи з персоналом організації.

Оформлення відповідного документа де відображена кадрова політика дозволяє чітко та наочно відобразити погляди керівництва організації, поліпшити тісний взаємозв'язок підрозділів, прослідкувати послідовність в процесі прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішнього розпорядку, систему морально-психологічних методів роботи в колективі.

Кадрова політика є документом корпоративним, відкритим та публічно висвітленим.

Письмовий виклад кадрової політики вирішує і ряд інших завдань. По-перше, наймані працівники отримують можливість дізнатися принципи і правила, якими керуються керівники організації при виробленні та реалізації рішень у сфері управління персоналом. Забезпечується передбачуваність дій керівників організації по відношенню до персоналу. По-друге, поліпшується імідж організації, як серед співробітників, так і на зовнішньому ринку. Оприлюднюючи свою кадрову політику, організація публічно демонструє:

- а) повагу до потреб працівників;
- б) демократичні відносини;
- в) єдність у роботі для досягнення цілей.

Структура управління страхової компанії «Країна»

Страхова компанія «Країна» відома на ринку страхування та успішно здійснює свою діяльність починаючи з 1994 року, спочатку зареєструвалася як СП «Страховий альянс «Меркурій-М», і реорганізована і перейменована у 2004 році. На сьогоднішній день компанія представлена розгалуженою мережею понад 29-и регіональних дирекцій та 30-ти центрів продажів, що забезпечують широке покриття по всій території України. Робота страхової організації обумовлена 23-ма чинними ліцензіями, що дозволяють забезпечити страхування Україна, м. Київ, вул. Кудрявський узвіз 7, поверх 9-10, телефон гарячої лінії 0

Товариство є юридичною особою, що створене відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має самостійний баланс, круглу печатку та штампи із своїм найменуванням, фірмові бланки, знаки для товарів та послуг, та інші засоби візуальної ідентифікації Товариства, має право відкривати поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах. Товариство є фінансовою установою відповідно до законодавства України. Товариство в своїй діяльності керується чинним законодавством

України та Статутом Товариства (далі - Статут), який розроблено відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків», «Про страхування», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів.

Місія надавати страховий захист клієнтам компанії на засадах безперервності, відповідальності та оперативності. Забезпечувати впевненість клієнтів в покритті можливих збитків та акціонерів в прибутковості бізнесу і зростанні вартості компанії. Створення дружньої атмосфери та почуття причетності для всіх співробітників.

Цілі Товариства націлені на: утримання провідних позицій на українському страховому ринку; розробка нових страхових продуктів, які максимально відповідають потребам часу та задовольнятимуть вимоги клієнтів; впровадження нових інноваційних рішень, які дозволяють оптимізувати процеси оформлення договорів та врегулювання збитку.

Головним засновником являється Акціонерне Товариство «Закритий Недиверсифікований Венчурний Корпоративний Інвестиційний Фонд «Ківі» з часткою власності – 76,21 %, також АТ «Закритий Недиверсифікований Венчурний Корпоративний Інвестиційний Фонд «Сіріус» частка якого сягає – 7.4909 %, та Зімін Олег Петрович частка становить – 7,49 %.

З метою постійної координації господарської діяльності страховиків України і захист її інтересів з листопада 2017 року ПАТ «СК КРАЇНА» стала учасником Асоціації «Національної Асоціація Страховиків України (НАСУ)». Входить в ТОП-30 (2023 рік) страхових компаній України за розміром страхових платежів, належить до ТОП-10 страхових компаній за напрямками страхування агросектору.

Наглядова рада є колегіальним органом Акціонерного Товариства, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної статутом та чинним законодавством, контролює та регулює діяльність. Наглядова рада є

вищим органом управління, який здійснює нагляд за її діяльністю та фінансовою стабільністю. Комітет наглядової ради Акціонерного Товариства (далі – АТ) «СК «КРАЇНА» з питань призначень та винагород розроблено відповідно до норм Законів України «Про акціонерні товариства», «Про страхування», нормативно-правових актів Національного банку України, та внутрішніх документів товариства, що регулюють діяльність. Права та обов'язки спостережної ради прописані в статуті організації.

Організаційну структуру управління страхової компанії можна побачити на рис. 2.1.

Під структурою компанії розуміють зв'язки, що існують між різними частинами організації для досягнення поставленої мети. Це поділ роботи на окремі завдання, що виконуються керівниками, галузевим та функціональним управлінням, відділами, секторами й іншими підрозділами центрального офісу та регіональної мережі компанії.

Організаційна структура набирає форм: поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад, внутрішньо-організаційні процедури. Структура управління компанією може будуватись на таких принципах: принцип лінійного підпорядкування, означає, що вищі керівники наділяються правом давати розпорядження підлеглим співробітникам з усіх питань, що впливають з їхньої діяльності. Вказівки керівника страхової компанії є обов'язковими для всього персоналу. Такий порядок, коли підлеглим структурам доводиться вирішувати справи виключно через «верхи», забезпечує відповідний рівень контролю за діями структурних підрозділів компанії. Проте в разі додержання лише функції лінійного підпорядкування центральний апарат, і особливо керівництво, перевантажується розглядом порівняно дрібних питань. Внаслідок цього управління втрачає оперативність, кваліфіковані працівники відволікаються від опрацювання перспективних, проблем розвитку компанії.

Принцип функціонального підпорядкування, розпорядження надаються для виконання конкретних функцій, незалежно від того, який фахівець буде виконувати. Носій функцій може отримувати вказівки від кількох керівників

відділів чи інших функціональних підрозділів і має, у свою чергу, звітувати перед ними про виконання роботи. Це не поширюється на дисциплінарну відповідальність. Накласти стягнення або матеріально заохотити працівника може керівник компанії або та особа, якій делеговані ці права.

Принцип лінійно-штабного підпорядкування, це здебільшого, «мозкові» центри, які виконують консультативні функції у процесі стратегічного планування, підготовки рішень з інших найважливіших питань роботи. До них, крім штатних працівників, нерідко залучають консультантів і експертів з дослідних центрів, науково-дослідних інститутів, консультативних центрів. Такі фахівці опрацьовують проблеми та подають керівнику свої напрацювання, висновки та пропозиції. Консультанти не наділяються правом давати розпорядження працівникам компанії.



Джерело: *сформовано автором*

Рис. 2.1. Організаційна структура управління

Страхові компанії, формуючи свої організаційні структури, використовують, зазвичай, усі три принципи.

Така розгалужена система управління вимагає чіткого контролю за всіма процесами в організації, варто уваги, делегування повноважень відповідно до

посадових функцій. Лінійно-функціональна структура управління характерна для великих за розміром компаній з розгалуженою мережею, оскільки потребує охоплення відділів, філій, представництв та інше.

Керівник регіональних представництв повинні сприяти відповідальному працівнику у заходах, спрямованих на виконання Програми, Правил, Порядку, інших внутрішніх документів установи з питань фінансового моніторингу, зокрема: оперативному одержанні у відповідності до Правил всієї необхідної інформації в належному вигляді стосовно ідентифікації та вивчення осіб, якими здійснено фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу або які можуть бути пов'язані, мати відношення або призначатися для фінансування тероризму, а також інформації стосовно суті та мети цих операцій; проведенні перевірок діяльності підрозділу та його працівників на предмет виконання ними Правил, Програми, Порядку, інших внутрішніх документів установи з питань фінансового моніторингу; залученні до проведення заходів з фінансового моніторингу та проведення перевірок з цих питань будь-яких працівників підрозділу, виконанні наданих їм доручень і вказівок, в межах компетенції відповідального працівника, обов'язкових до виконання, а також надання ними допомоги при провадженні окремих дій відповідальному працівнику; одержанні пояснень (в тому числі у письмовій формі) з питань проведення фінансового моніторингу від працівників підрозділу незалежно від займаних ними посад; отриманні доступу до документів та іншої інформації, пов'язаних з проведенням фінансового моніторингу [11].

За результатами таблиці, можна зробити висновок, збільшення кількості працюючих вказує на ефективне управління кадровим потенціалом, свідчить про раціональне його використання. Але спостерігаємо не значне зменшення (3 особи) працівників, які працювали в умовах не повного робочого дня чи тижня, таке відхилення не свідчить про неефективність. Показники збільшення чисельності працівників щорічно, вказують на відповідну ефективну кадрову політику яка проводиться в організації.

Таблиця 2.5.

Середньооблікова чисельність працівників, осіб

| № | Найменування | Чисельність | | | | | Відхилення, +/- |
|----|--|-------------|------|------|------|------|--------------------|
| | | Роки | | | | | |
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 1. | Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу | 305 | 327 | 329 | 331 | 334 | +29 |
| 2. | Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом | 16 | 35 | 36 | 36 | 39 | +23 |
| 3. | Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) | 39 | 33 | 33 | 33 | 36 | -3 |

Джерело: [11]

Зазначаються зміни у фонді оплати праці працівників, викликані змінами чисельності працюючих, також навантаження зростає на фонд оплати праці при використанні сезонних працівників, табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Факти розміру фонду оплати праці, тис. грн.

| № | Найменування | Роки | | | | | Відхилення +/- |
|----|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 1. | Фонд оплати праці | 20849,5 | 26264,0 | 27340,0 | 27879,5 | 29657,0 | +8807,5 |
| 2. | Фонд оплати штатних працівників | 20168,1 | 25010,6 | 26123,7 | 27457,2 | 28123,2 | +7955,1 |

Джерело: [11]

Дані зазначені у таблиці варті уваги для керівників, при розробці заходів в корпоративній культурі. Показники збільшення фонду оплати праці та оплати

штатних працівників вказують на зростання кількості працюючих, також працівників з кваліфікацією, що вимагає високої оплати і збільшення розміру фонду оплати праці. На це також має вплив міграції громадян за кордон, що призвело до великого дефіциту робочої сили, роботодавець змушений залучати та утримувати трудові ресурси і шляхом підвищення заробітної плати. Зазначається кадрова політика організації спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам: підвищення рівня кваліфікації працівників забезпечується відповідно до програми та графіку навчання, у тому числі навчання керівників. Усі перераховані заходи напряму залежать від кадрової політики та заходів націлених на управління кадровим потенціалом. Показники якісного складу персоналу можна переглянути у таблиці 2.7., дозволяє розробити план розвитку кадрової політики на певний період.

Таблиця 2.7.

Управлінський персонал в сфері управління, особи

| № | Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|----|--|----------|----------|----------|----------|
| 1. | Заступники голови правління | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2. | Члени наглядової ради | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3. | Регіональних представництв (керівники) | 29 | 29 | 29 | 34 |

Джерело: *сформовано автором*

Виходячи з даних наведених у таблиці, звертаємо увагу, на збільшення регіональних представництв у 2023 році (приріст +5) та зростання чисельності керівників віддалених відділень, а це в свою чергу говорить про ефективну кадрову політику організації, прагнення керівників примножити фахівців у сфері страхування та зайняти відповідний сегмент ринку. Розширення мережі представництв вказує на стратегію розвитку організації в майбутній перспективі, політику захоплення ринку страхування.

Розглянемо склад та структуру персоналу, адже це прямий вказівник ефективності роботи працівників, процесу управління ними табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Склад та структура персоналу страхової компанії «Країна», осіб

| № | | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення, +/- |
|----|--|----------|----------|-----------------|
| 1. | Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу | 331 | 334 | +3 |
| 2. | Облікова чисельність працівників з вищою освітою | 293 | 305 | +12 |
| 3. | Вікова структура персоналу: | | | |
| | 16-19 років | -//- | -//- | -//- |
| | 20-24 роки | -//- | -//- | -//- |
| | 30-34 роки | 36 | 48 | +12 |
| | 35-41 роки | 123 | 128 | +5 |
| | 42-50 років | 127 | 139 | +8 |
| | 51-56 років | 45 | 18 | -27 |
| | старше 56 років | -//- | 1 | +1 |
| 4. | Склад та структура персоналу за статтю: | | | |
| | з них жінки | 198 | 197 | -1 |
| | чоловіки | 133 | 137 | +4 |

Дані вище зазначені свідчать про ефективну кадрову політику організації, адже спостерігаємо збільшення за всіма показниками складу та структури персоналу, не зважаючи на фактори зовнішнього середовища, страхова компанія залишається конкурентоздатною на ринку попри виклики.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. SWOT- аналіз організації та його місце в стратегічному плануванні

Здійснення SWOT-аналізу – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для організації можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), результати які в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегії розвитку. Для результативного проведення SWOT-аналізу необхідно належне інформаційне забезпечення, яке має містити достовірні дані; застосування сучасних методів, необхідні для якісного результату SWOT-аналізу; організаційні прийоми необхідні для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика проведення SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища організації разом і прослідкувати взаємозв'язок між ними. Спочатку варто виокремити сильні та слабкі сторони, також звернути увагу на загрози та можливості, а потім встановлюють взаємозв'язки між ними. Такий результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства. Серед визначень окремих елементів SWOT-аналізу організації наступні:

1) сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

2) слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;

3) можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

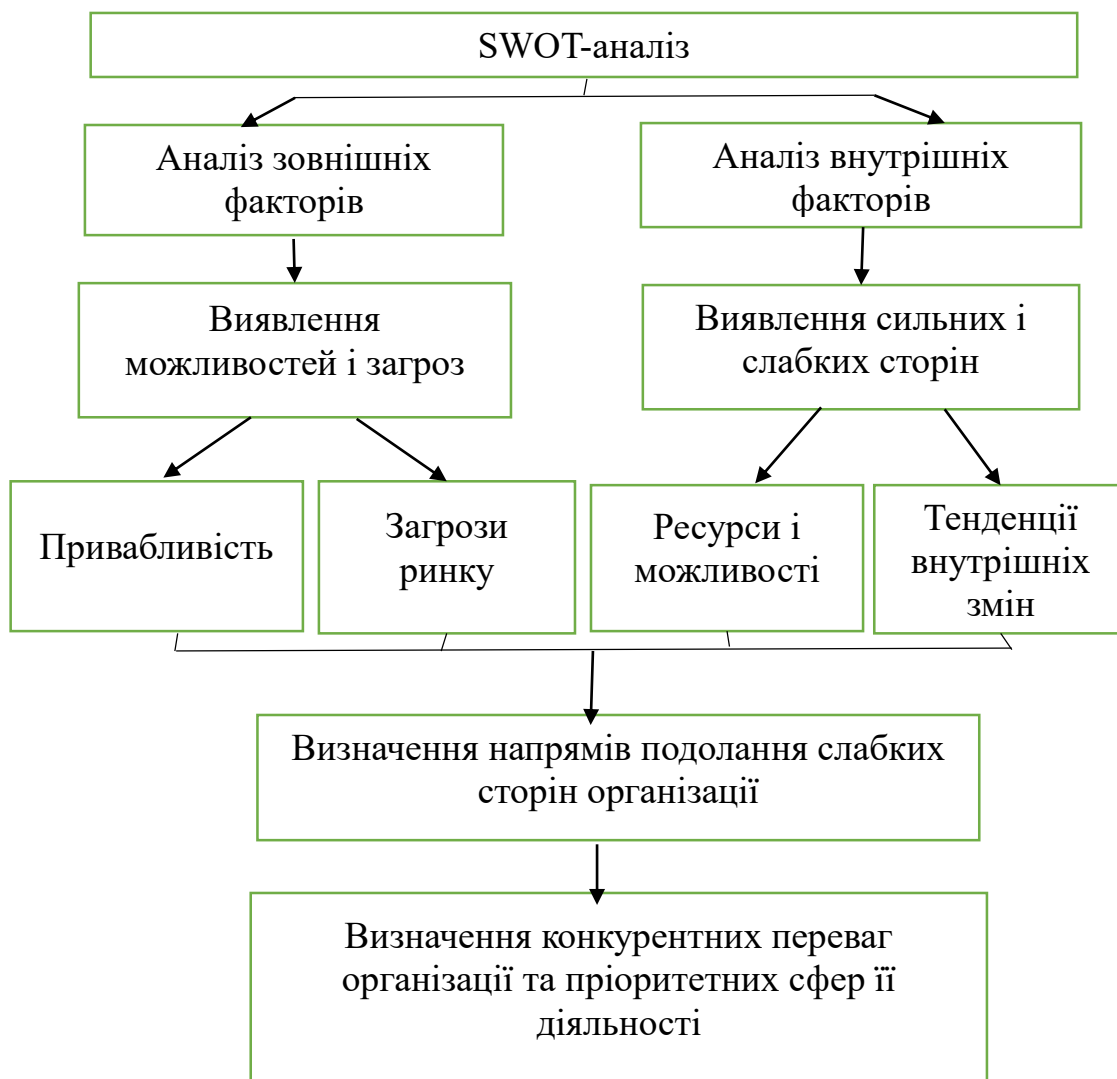
4) загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення місії та цілей.

За правильного дослідження таких умов зростає роль керівника, його участь у розробці загальної стратегії. З огляду на це потрібно зважати на такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони організації за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе. Вивчення питань, що стосуються проведення та використання SWOT-аналізу, має важливе значення для здійснення планування розвитку та подальшої діяльності організації.

У проведенні аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових заяв, рис. 3.1. Аналіз сильних і слабких сторін повинен проводитися за участі всіх членів організації, що стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які всередині організації повинні бути добре видні. Досить ефективний метод застосування SWOT-аналізу може виконуватися з використанням «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не належать до організації. Такими особами можуть бути користувачі, покупці, постачальники, партнери, які здатні оцінити пропозиції, які є неупереджені у своїх думках та існує ймовірність спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. У проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Для досконалого планування кадрової політики на коротку перспективу варто чітко розуміти і мати підтверджуючі дані щодо загроз у майбутньому. Ефективно використати сильні сторони організації та привернути увагу до можливостей, які варто розвивати усіма способами належного управління.

Процес здійснення аналізу це кропітка праця багатьох фахівців, які ретельно досліджують показники і спостерігають їхню динаміку за періоди розвитку чи спаду організації, і показники якісного складу чи кількісного складу персоналу теж беруться до уваги, бо без них неможливо налагодити ефективну діяльність.



Джерело: [8]

Рис. 3.1. Процес здійснення SWOT-аналізу

Для більш наглядного прикладу ефективності функціонування організації проведемо аналіз сильних і слабких сторін, а також загрози та перспективи

розвитку, рис. 3.2. матриця SWOT. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих перспектив, визначення напрямів розвитку акцентуючи зусилля на перспективах та сильних сторонах, які варто розвивати.

| № | <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> |
|----|---|---|
| 1. | <ul style="list-style-type: none"> – Імідж компанії з 30 річним досвідом у сфері страхування; – Збільшення кількості регіональних відділень; – Впровадження нових страхових продуктів; – Використання інновацій; – Залучення міжнародних партнерів та інвестицій; – Виплати в повному обсязі страхових випадків; – Успішна практика медичного страхування. | <ul style="list-style-type: none"> – Дефіцит кадрового потенціалу; – Збільшення оплати праці; – Підвищення бюджету на професійне навчання; – Підвищенні ризиків для бізнесу та особистого майна у період воєнного стану; – Зміни у правовому середовищі; – Збільшення виплат за страховими полісами. |
| | <i>Можливості</i> | <i>Загрози</i> |
| 2. | <ul style="list-style-type: none"> – Участь у професійних виставках та конференціях; – Популяризація страхових продуктів з воєнними ризиками; – Кращі практики в реалізації корпоративного управління; – Інвестування в інноваційні рішення; – Впровадження нових страхових продуктів; – Забезпечення іміджу високотехнологічної компанії. | <ul style="list-style-type: none"> – Соціально-політична ситуація; – Мобілізація; – Дефіцит талантів; – Бажання працівників працювати віддалено; – Вигорання та втома працівників; – Скорочення персоналу; – Споживча інфляція; – Погіршення зростання ВВП країни; – Відтік кваліфікованих кадрів; – Послаблення міжнародної фінансової допомоги. |

Джерело: розроблено автором

Рис. 3.2. Матриця SWOT страхової компанії «Країна»

Таким чином, страхова компанія в умовах воєнного стану потребує оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, також гнучкості, інновацій для забезпечення стабільності та зростання в складних умовах. Акцентувати увагу на збереженні кадрового потенціалу, та включення у програми розвитку збільшення оплати праці штатних працівників. Таким чином, це дозволить зберегти наявні кадри

та привабити нових фахівців з новими креативними ідеями. Висока оплата кваліфікованої праці це різновид реалізації кадрової політики.

Недоліком SWOT-аналізу є те, що може призвести до поспішних та безглузких висновків, недоказаних та двояких понять. Тому, важлива достовірність та повнота вхідних даних для проведення аналізу. Кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, дуже впливає на результат і подальшу тактику, а відомо, що людський фактор часом може спрацювати по-різному. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Робота з персоналом визначається специфікою самої організації через розроблені нормативні документи внутрішнього розпорядку, також за розмірами, типом і характером, сферою функціонування, інформаційним забезпеченням, використання техніки і технологій, кількістю працюючих та багато інших факторів.

Вибір кадрової політики організації залежить від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, тобто від зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, як правило одні фактори взагалі не піддаються зміні з боку керівництва. А інші (внутрішні) на пряму залежать від майстерності управління самого керівника чи групи адміністративного персоналу.

Галузева специфіка функціонування організації має також значний вплив на досягнення цілей організації та реалізацію кадрової політики, викликає необхідність в розробці процедур управління персоналом, що враховують специфічні умови функціонування організації.

Вплив змін навколишнього середовища (зовнішніх чинників) на кадрову політику організації представлено, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на кадрову політику страхової компанії «Країна»

| № | <i>Внутрішні фактори</i> | <i>Зовнішні фактори</i> |
|-----|--|--|
| 1. | Комунікаційна політик | Трудове законодавство України |
| 2. | Зростання заробітної плати для кваліфікованих фахівців | Ситуація на ринку праці |
| 3. | Досягнення цілей працівників | Зниження надходжень міжнародної фінансової підтримки |
| 4. | Вигорання та втома працівників | Розвиток науково-технічного прогресу |
| 5. | Зростання навантаження на штатних працівників | Соціально-політична ситуація в країні |
| 6. | Кращі практики кадрового управління | Зниження економічних показників країни |
| 7. | Позачергові загальні збори акціонерів | Висока конкуренція у сфері страхування |
| 8. | Внутрішній аудит | Сильна інноваційна культура |
| 9. | Оптимізація витрат | Інвестування в інновації |
| 10. | Запровадження цифрових технологій | Формування іміджу на міжнародному ринку |
| 11. | Наявність сезонних працівників | Збільшення виплат за страховими випадками |
| 12. | Бізнес етика та корпоративна культура | Імплементация цілей ООН в Стратегію сталого розвитку організації |

Джерело: *розроблено автором*

Серед значної частини визначених факторів впливу на кадрову політику організації гостро стоїть проблема саме з кадровим потенціалом, перебуваючи у воєнному стані, український ринок праці відчуває катастрофічну нестачу кваліфікованої робочої сили, що збільшує навантаження на штатних працівників, і вимагає від керівників організації переглянути оплату праці.

Для реалізації ефективної кадрової політики в організації потрібно використовувати кращі практики управління кадровим потенціалом (переймання досвіду закордонних фірм), розвантаження штатних працівників з допомогою використання лізингу персоналу та інших сучасних заходів, які покращать стан функціонування організації. Також слід наголосити про застосування сучасних цифрових технологій та систем, що призводять до зростання продуктивності праці.

3.2. Стратегічні цілі розвитку страхової компанії на коротку перспективу

Проблеми на ринку праці загострюються: дефіцит талантів, мобілізація, бажання працівників працювати віддалено, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, професійне вигорання і втома співробітників, тощо. Переважна більшість представників компаній, а це 72% планують збільшити заробітну плату у майбутній перспективі. Крім того, 39% підвищать бюджет на навчання та розвиток працівників, що вказує на кадрову політику її ефективність і результативність, також 35% збільшуватимуть кількість співробітників. Тільки 5% респондентів скорочуватимуть персонал, що досить сильно навантажить штатний персонал компанії.

Таким чином, враховуючи вище зазначені факти досить ретельно потрібно підійти до розробки стратегічних цілей на коротку перспективу, врахувати проблеми з кадрами, фінансами, що на пряму пов'язані з управлінням компанією та розвитком.

Страхові організації у контексті воєнного стану стикаються з викликами та можливостями: підвищений ризик для бізнесу та особистого майна створює підвищений попит на страхові послуги, зокрема на страхування майна та відповідальності; зміни в правовому середовищі вимагають швидкої адаптації з боку страхових організацій та відкривають нові можливості для розробки нових продуктів та стратегії мінімізації ризиків, що дозволить їм успішно функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечити захист інтересів своїх клієнтів. Таким чином, страхові організації в умовах воєнного стану потребують не лише уважного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, але й гнучкості та інновацій для забезпечення стабільності та зростання в складних умовах.

Страхова «Країна» притримується належним підходам та кращим практикам в реалізації корпоративного управління, тому Рішенням позачергових загальних зборів акціонерів були обрані члени Наглядової ради,

які забезпечують та здійснюють контроль за дотриманням всіх видів політик в компанії, процесів та функцій: управління ризиками, внутрішнього аудиту, кадрового забезпечення тощо. Члени Наглядової ради визначають можливості працівників здійснювати комунікацію із керівниками, враховуючи комунікацію конфіденційності. Виконавчим органом СК «КРАЇНА», що здійснює управління поточною діяльністю, є правління.

Пріоритетними задачами на дійсні продукти стає формування іміджу організації. Для категорії нових продуктів, що передбачають покриття воєнних ризиків, згідно стратегії 2024-2027 років заплановано комунікаційну діяльність, а саме:

- розміщення банерної реклами в мережі Інтернет;
- розміщення таргетованої реклами в соціальних онлайн медіа;
- розміщення продукту на онлайн платформах;
- розміщення відео та аудіо реклами в мережі Інтернет, на радіо та на загальнонаціональних телеканалах;
- участь у професійних виставкових заходах та конференціях;
- розміщення PR-матеріалів у національних та регіональних медіа;
- популяризація страхових продуктів з воєнними ризиками шляхом створення спільних ефірів з соціальними медійними проектами.

Стратегія ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства. Але є поточні реалії, які впливають на формування стратегічних цілей компанії. Соціально-політична ситуація, війна, економіка, технології – це об'єктивні реалії, змінити які неможливо, тому страхова організація загалом бачить реалізацію своєї бізнес-стратегії таким шляхом як:

- Підвищення цінності бренду, репутації та лояльності клієнтів.
- Залучення та утримання ефективних співробітників.

- Сучасні фахівці звертають увагу на умови праці, небайдужість до природи та навколишнього середовища, соціальні цінності, корпоративну культуру тощо.

- Розвиток стабільної страхової та етичної корпоративної діяльності (прозорість бізнесу).

- Інвестування в інноваційні рішення.

- Сильна інноваційна культура та просвітницька діяльність для клієнтів та контрагентів.

Визначення Стратегічних цілей 2024-2027 роки дозволяє окреслити ресурси організації в тому числі кадровий потенціал, оцінити їхню спроможність та визначити перспективи подальших напрямів.

Ціль 1. Утримання та зміцнення провідних позицій на українському страховому ринку для підвищення вартості акцій та отримання максимального прибутку.

Суть цілі: Забезпечення домінуючої позиції на ринку для збільшення вартості акцій.

Що треба зробити:

- Провести аналіз ринку та конкурентів.

- Розробити стратегії для утримання та збільшення частки ринку.

- Використовувати маркетингові інструменти для підвищення розпізнавання бренду.

- Підвищити якість надання послуг для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Показники досягнення:

- Підвищення ринкової частки.

- Збільшення вартості акцій.

Відповідальні підрозділи:

- Відділ маркетингу.

- Відділ розвитку бізнесу.

Заходи реагування:

- Регулярний моніторинг ринку.
- Корекція стратегій при зміні умов.

Ціль 2. Збільшення рентабельності страхових продуктів з метою забезпечення фінансової стійкості компанії та платоспроможності.

Суть цілі: Підвищення прибутковості страхових продуктів для стабільного фінансового розвитку.

- Аналіз рентабельності існуючих продуктів.
- Коригування тарифів відповідно до ризиків та ринкових умов.
- Оптимізація витрат на надання страхових послуг.
- Розробка нових продуктів з високою рентабельністю.

Показники досягнення:

- Збільшення рентабельності.
- Підвищення платоспроможності.

Відповідальні підрозділи:

- Фінансовий відділ.
- Продуктовий відділ.

Заходи реагування:

- Постійний контроль фінансових показників.

Ціль 3. Розробка нових страхових продуктів, які максимально відповідають потребам часу, задовольнятимуть вимоги клієнтів, сприятимуть іміджу компанії та забезпечать збалансованість страхового портфелю.

Суть цілі: Введення нових продуктів, що відповідають сучасним вимогам ринку та клієнтів .

Що треба зробити:

- Провести дослідження ринку для визначення потреб клієнтів.
- Розробити та протестувати нові страхові продукти.
- Запустити нові продукти на ринок з маркетинговою підтримкою.
- Підтримувати зворотній зв'язок з клієнтами для коригування продуктів.

Показники досягнення:

- Введення нових продуктів.
- Збільшення клієнтської бази.

Відповідальні підрозділи:

- Продуктовий відділ.
- Відділ маркетингу.

Заходи реагування:

- Оцінка потреб ринку.
- Корекція продуктів відповідно до зворотного зв'язку.

Ціль 4. Забезпечення максимально ефективного та найвищого рівня сервісу задля задоволення потреб та збереження високої довіри споживачів страхових послуг та зміцнення конкурентоздатності.

Суть цілі: Підвищення рівня обслуговування клієнтів для збільшення їх задоволеності та лояльності.

Що треба зробити:

- Впровадити систему зворотного зв'язку для оцінки задоволеності клієнтів.
- Проводити регулярні тренінги та навчання персоналу.
- Оптимізувати внутрішні процеси обслуговування клієнтів.
- Впровадити стандарти якості обслуговування.

Показники досягнення:

- Підвищення рівня задоволеності клієнтів.
- Збільшення повторних продажів.

Відповідальні підрозділи:

- Відділ обслуговування клієнтів.
- HR-відділ.

Заходи реагування:

- Оцінка якості обслуговування.
- Корекція внутрішніх процесів.

Ціль 5. Створення однієї з самих інноваційних страхових компаній, запровадження цифрових технологій для забезпечення іміджу високотехнологічної компанії.

Суть цілі: Використання сучасних технологій для оптимізації процесів та покращення обслуговування.

Що треба зробити:

- Впровадити нові технологічні рішення для автоматизації процесів.
- Розробити мобільний додаток для клієнтів.
- Забезпечити безпеку та цілісність даних клієнтів.
- Розробити та впровадити систему онлайн-врегулювання збитків.

Показники досягнення:

- Збільшення кількості клієнтів, що використовують онлайн - сервіси.
- Підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Відповідальні підрозділи:

- IT -відділ.
- Відділ обслуговування клієнтів.

Ціль 6. Імплементация цілей ООН в Стратегію сталого розвитку Страховика (розвиток майбутніх поколінь, захист довкілля та відповідальне використання)

Управління екологічними ризиками:

- Вплив зміни клімату.
- Забруднення довкілля.
- Виснаження природних ресурсів.

Стандарти корпоративної соціальної відповідальності:

- Безпека праці.
- Гендерна рівність.
- Умови праці.
- Інвестиції у соціальні проекти.
- Підтримка освіти.

Стандарти корпоративного управління:

- Протидія корупції.
- Розкриття інформації.
- Корпоративна етика.
- Бізнес-етика.

Розвитку майбутніх поколінь

Наші прагнення: створення перспективного майбутнього для наших дітей, робимо внесок у реформування освіти в Україні, співпрацюємо з навчальними закладами задля майбутнього.

Шляхи реалізації :

- Інвестування в навчання працівників, спрямоване на розвиток, професійних навичок та самореалізацію.

- Сприяння розвитку молодих спеціалістів.
- Проєкти з підвищення фінансової грамотності.

Захист довкілля та відповідальне використання.

Наші прагнення: відповідальне ставлення до використання природних ресурсів, налагодження власного енергоспоживання та вплив на довкілля, здорове та якісне довкілля.

Шляхи реалізації:

- Зменшення використання паперових процесів.
- Зменшення використання пластикових карток.
- Збільшення вторинної переробки.
- Розвиток концепції «Зелений офіс».

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи все, що було зазначено вище про сучасну кадрову політику в організаціях, можна зробити висновок про те, що вона є недосконалою та потребує вдосконалення і перегляду основних і перспективних напрямків розвитку. Зосередити увагу на сильних сторонах організації і починати їх розвивати, а також окреслити перспективи, що виведуть на новий рівень управління.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика організації – сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи (формування, відтворення, розвитку, використання, мотивації, стимулювання персоналу) в процесі управління, відповідно до цілей розвитку організації. Суть кадрової політики полягає у роботі з персоналом, що відповідає стратегічним цілям розвитку організації.

Мета реалізації кадрової політики є забезпечення мінімального звільнення працівників, збереження працівників для ефективною реалізації загальних цілей організації. Реалізація кадрової політики обов'язково враховує трудове законодавство України та поточні зміни і доповнення до нього, інші нормативно-правові підзаконні акти, поточний та перспективний стан ринку праці. Для успішної реалізації кадрової політики організації варто виконувати наступні функції: зайнятість; навчання; оплата праці; трудові відносини; добробут.

Порівняння кадрових політик за типами, дає можливість побачити, що керівники організацій власноруч обирають заходи за якими діяти та реалізовувати кадрову політику в організації. Серед ключових заходів для реалізації ефективною кадрової політики в організації це: набір нових кадрів, відбір кращих серед кращих, адаптація нових працівників, професійне навчання, перенавчання, кар'єрне зростання, мотивація, стимулювання, використання інновацій всі без винятку процеси відбуваються з працівниками організації під керівництвом і контролем менеджерів з персоналу.

За результатами аналізу представленого у таблицях, можна зробити висновок, збільшення кількості працюючих вказує на ефективне управління кадровим потенціалом, свідчить про раціональне його використання. Але спостерігаємо не значне зменшення (3 особи) працівників, які працювали в умовах не повного робочого дня чи тижня, таке відхилення не свідчить про неефективність. Показники збільшення чисельності працівників щорічно, вказують на відповідну ефективну кадрову політику яка проводиться в організації.

Серед значної частини визначених факторів впливу на кадрову політику організації гостро стоїть проблема саме з кадровим потенціалом, перебуваючи у воєнному стані, український ринок праці відчуває катастрофічну нестачу кваліфікованої робочої сили, що збільшує навантаження на штатних працівників, і вимагає від керівників організації переглянути оплату праці.

Для реалізації ефективної кадрової політики в організації потрібно використовувати кращі практики управління кадровим потенціалом (переймання досвіду закордонних фірм), розвантаження штатних працівників з допомогою використання лізингу персоналу та інших сучасних заходів, які покращать стан функціонування організацією. Також слід наголосити про застосування сучасних цифрових технологій та систем, що призводять до зростання продуктивності праці.

Стратегія страхової компанії «Країна» на 2024-2027 роки передбачає впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та розвиток нових страхових продуктів. Основні цілі компанії спрямовані на утримання та зміцнення позицій на ринку, підвищення рентабельності, задоволення потреб клієнтів та створення іміджу інноваційної компанії, звичайно з допомогою кадрового потенціалу організації. Шляхи досягнення цілей включають вдосконалення системи управління, оптимізацію витрат, впровадження нових технологій та розширення спектру надаваних послуг. Реалізація передбачає розробку детального плану впровадження кожної

цілі, розподіл відповідальності між підрозділами, встановлення термінів виконання. Моніторинг варто здійснювати через регулярний аналіз виконання стратегічного плану, оцінка ефективності впроваджених заходів, коригування стратегії відповідно до змін на ринку та внутрішніх показників компанії.

Стратегічна ціль 6. Імплементация цілей ООН в Стратегію сталого розвитку Страховика (розвиток майбутніх поколінь) надзвичайно важлива для подальшої реалізації кадрової політики. Адже вбачає наступні кроки: безпека праці; гендерна рівність; належні умови праці; інвестиції у соціальні проекти; підтримка освіти; корпоративна етика; бізнес-етика.

Шляхи реалізації стратегічної цілі можливо через інвестування в навчання працівників, спрямоване на розвиток професійних навичок та самореалізацію, саморозвиток, самовдосконалення та окреслення пріоритетів кожного працюючого, сприяння розвитку молодих спеціалістів, участь у проектах з підвищення фінансової грамотності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- осподарський кодекс України: Закон України від 15.11.2024 р. №436-IV. Відомості Верховної ради. 2024. 104 с.
- ивільний кодекс України: Закон України від 03.09.2024 р. №435-IV. Відомості Верховної ради. 2024. 216 с.
- Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 19.10.2024 р. №3480- IV. Відомості Верховної ради. 2024. 143 с.
- ро державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 15.11.2024 р. №448/96 ВР. Відомості Верховної ради. 2024. 49 с.
- ро страхування: Закон України від 08.11.2024 р. №1901-IX. Відомості Верховної ради. 2024. 116 с.
- ро зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 15.11.2024 р. №
- ро акціонерні товариства: Закон України від 19.10.2024 р. № 2465- IX. Відомості Верховної ради. 2024. 95 с.
- блеєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств. Конспект лекцій. Сумський державний університет. 2020. download/123456789/79000/1/Ablicieva_SWOT_analiz.pdf;jses
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
10. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. ЛОГОΣ, 2019. № 8. С. 40–42.
11. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2018. № 4 (53). С. 231–238.

Бомін О.О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2.

Енциклопедичний словник з державного управління/ уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

раїна. Страхова компанія. Офіційний сайт. URL: <https://krayina.com/page/finansova-zvitnist>

К

и

z

Лимчук О.В., Самборська О.Ю. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. Випуск 95. Том 3. С. 63–

t

рушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ: «Кондор», 2020. 308 с.

Ігоненко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63–

Нинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. Вип. 6 (17). С. 248–252.

Овак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1.

Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби Державне управління: теорія та практика: *Електронне фахове видання*. К.: НАДУ, 2008. №1(7). URL: <http://www.academy.gov>.

к

V

.

іжнародний кадровий портал [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://grc.ua>.

луйко В. М. Принципи державної кадрової політики в регіоні України. *Вісник державної служби України*. 2002. №2. URL: [h](#)

Положення про відокремлений структурний підрозділ Вінницька регіональна дирекція акціонерного товариства страхова компанія «Країна».

[wmLlJnqoNRSTSTCA0.pdf](#)

w

ономарьов Д.І. Теоретичні та організаційні аспекти принципів державної кадрової політики. *Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук*. Збірник матеріалів міжнародної студентської наукової конференції, м. Суми, 29 листопада 2024 р. С. 134-135

рохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86-90.

Шушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. С. 210.

В

вмборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64-72.

вмборська О.Ю., Ретроспектива дефініції сутності людського капіталу і його змісту. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 43-50.

вмборська О.Ю., Еміграційні процеси України як дестабілізуючий фактор трудового потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2021. № 6-7 (89). С.79-88.

вмборська О., С. Воскобійник., Д. Шевченко. Збереження людського

р

в

б

потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С.1-

тец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 2019. 180 с.

арасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

качук, В.О., Вернигора, Р.В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр., 2018. № 1(15), с. 257-264.

аповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.