

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки
та управління персоналом
к.пед.н., доцент

_____ А.М. Калінін

« ____ » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**за темою: Ефективність удосконалення системи матеріального
стимулювання (на прикладі ПрАТ "Страхова група "ТАС")**

Студента: Гаврилюка Андрія Валерійовича
курсу II-го
групи ІН16-9-24-М1Е (1,6д)
спеціальності 051«Економіка»
Керівник: доцент кафедри економіки
та управління персоналом, к.е.н.
Гора Альона Валеріївна

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

м. Кропивницький_ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
1.1. Поняття та основні принципи матеріального стимулювання.....	6
1.2. Форми та методи матеріального стимулювання.....	17
1.3. Економічна ефективність системи матеріального стимулювання.....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА ТАС".....	34
2.1. Опис та аналіз організаційної структури ПРАТ "Страхова група ТАС".....	34
2.2. Діючі механізми матеріального стимулювання в компанії.....	38
2.3. Аналіз ефективності існуючої системи стимулювання.....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ.....	53
3.1. Сучасні підходи до удосконалення системи стимулювання.....	53
3.2. Пропозиції щодо покращення матеріального стимулювання в ПРАТ "Страхова група ТАС".....	66
3.3. Оцінка можливих наслідків від впровадження запропонованих змін.....	72
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливістю системи матеріального стимулювання для забезпечення високої продуктивності праці, мотивації співробітників та досягнення стратегічних цілей організації. В умовах глобалізації та постійно змінюваного економічного середовища ефективне управління людським капіталом стає однією з основних складових успіху підприємств. Система матеріального стимулювання є важливим елементом мотиваційного механізму, який безпосередньо впливає на рівень задоволення працівників, їх лояльність до компанії, а також на результати діяльності підприємства в цілому. Адже в умовах ринку праці, де конкуренція за кваліфікованих працівників зростає, а запити співробітників змінюються, роль стимулювання є ключовою для збереження та розвитку організацій.

Система матеріального стимулювання сприяє формуванню відповідної поведінки працівників, орієнтуючи їх на досягнення конкретних результатів. Вона включає в себе не тільки основну заробітну плату, а й додаткові винагороди у вигляді премій, бонусів, заохочень, а також різноманітні форми соціального пакету. Однак для того, щоб така система була ефективною, вона повинна відповідати ринковим умовам і потребам самого персоналу, враховувати специфіку діяльності підприємства та бути максимально прозорою та справедливою. Удосконалення цієї системи є важливою умовою підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності удосконалення системи матеріального стимулювання працівників на прикладі ПРАТ "Страхова група ТАС". Це підприємство є одним із лідерів на українському ринку страхових послуг, тому вивчення його підходів до стимулювання працівників дасть змогу визначити основні проблеми та перспективи удосконалення існуючої системи мотивації. Завдання дослідження включають: аналіз теоретичних основ матеріального

стимулювання працівників, оцінку чинної системи стимулювання на прикладі зазначеного підприємства, вивчення впливу матеріальних стимулів на продуктивність праці, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації для підвищення її ефективності.

Проблематика матеріального стимулювання є однією з найбільш обговорюваних у наукових дослідженнях і практиці управління персоналом як в Україні, так і за кордоном. Вітчизняні дослідники вже давно звертають увагу на значення системи стимулювання для економічної ефективності організацій, але питання її вдосконалення залишаються актуальними. Серед українських науковців, які розробляють теоретичні та практичні аспекти систем мотивації працівників, варто відзначити роботи таких авторів, як І. Кравченко, який досліджує теорію мотивації та її практичне застосування в умовах українських підприємств, а також О. Тарасевич, котрий вивчає проблеми ефективності системи стимулювання працівників у державному секторі. А. Ярмоленко зосереджує увагу на аналізі взаємозв'язку між мотивацією працівників та результативністю їх діяльності в умовах трансформації економіки, а В. Власенко і В. Козлов пропонують підходи до удосконалення системи мотивації в контексті інтеграції нових технологій і соціальних змін.

Що стосується іноземних дослідників, то теоретичні основи матеріального стимулювання розробляли і розвивали численні науковці. Одним із класичних підходів є теорія мотивації Абрахама Маслоу, яка ґрунтується на ідеї задоволення базових потреб працівника та підвищення його мотивації через соціальні та фінансові стимули. Роль грошових та матеріальних стимулів у підвищенні ефективності праці детально розглядав також Фредерік Герцберг, запропонувавши теорію гігієнічних факторів і мотиваторів, де матеріальні стимули є важливими, але не єдиними. М. Дж. Мейо в своїх дослідженнях показав, що соціальна складова мотивації працівників, зокрема взаємодія в колективі, не менш важлива за матеріальні стимули. Сучасні дослідження таких авторів, як К. Блум, Дж. Пратт, С. Хакман, розширюють розуміння ефективності стимулювання, акцентуючи

увагу на необхідності гнучкості та адаптивності системи мотивації, що враховує змінні потреби працівників і специфіку різних організацій.

Таким чином, питання ефективності матеріального стимулювання залишається актуальним не тільки в теоретичному, а й у практичному контексті, оскільки від його правильної організації залежить не лише добробут працівників, але й економічна стабільність підприємства. У зв'язку з цим дослідження системи стимулювання на прикладі ПРАТ "Страхова група ТАС" дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючих механізмів мотивації та запропонувати можливі шляхи їх удосконалення, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Поняття та основні принципи матеріального стимулювання

Матеріальне стимулювання є однією з ключових складових системи мотивації на підприємствах, яка включає в себе використання економічних засобів для заохочення працівників до досягнення високих результатів у роботі. Воно є важливим інструментом управління персоналом, оскільки сприяє не тільки підвищенню ефективності праці, а й поліпшенню соціально-економічного клімату в організації. В цілому, матеріальне стимулювання орієнтоване на задоволення економічних потреб працівників, а також на створення стимулів для покращення їхнього професійного розвитку, підвищення продуктивності та залученості до виконання організаційних завдань.

Матеріальне стимулювання можна визначити як систему економічних засобів і заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення визначених цілей та показників через надання їм певних фінансових і матеріальних вигод [23]. Зазначена система включає в себе різні форми і методи, що використовуються для забезпечення мотивації та заохочення персоналу, починаючи від заробітної плати, бонусів, премій, до різноманітних додаткових виплат і пільг.

Основні принципи матеріального стимулювання:

1. Принцип справедливості. Один із основних принципів, на якому базується ефективна система матеріального стимулювання. Він полягає в тому, що працівники повинні отримувати винагороду за свою працю в залежності від її обсягу, складності та якості. Спільна відповідальність, рівність можливостей і справедливий розподіл винагороди дозволяють уникнути конфліктів у колективі та зберегти високу мотивацію працівників.

2. Принцип відповідності результату і винагороди. Матеріальне стимулювання повинно бути тісно пов'язане з результатами праці працівника.

Це означає, що висока продуктивність праці, досягнення поставлених цілей та виконання завдань повинні прямо впливати на розмір винагороди. Принцип відповідності забезпечує те, що фінансові та матеріальні стимули стимулюють не просто присутність працівника на робочому місці, а його реальний внесок у розвиток організації.

3. Принцип заохочення за досягнення. Система матеріального стимулювання повинна базуватись на заохоченні працівників за досягнення високих результатів. Це може бути як індивідуальне, так і колективне досягнення. Премії, бонуси, винагороди за перевиконання планів та інші фінансові інструменти сприяють тому, щоб працівники намагалися не лише виконати свою роботу, але й перевершити встановлені нормативи.

4. Принцип мотивації до довгострокового результату. Матеріальне стимулювання повинно не лише підтримувати мотивацію працівників у короткостроковій перспективі, а й сприяти досягненню довгострокових цілей. Наприклад, програми стимулювання можуть включати в себе винагороди за лояльність, стаж роботи в компанії або досягнення професійних кваліфікацій, що забезпечують стабільність кадрового складу та розвиток компанії.

5. Принцип економічної доцільності. Важливою умовою ефективного матеріального стимулювання є відповідність витрат на стимулювання результатам роботи організації. Тобто, витрати на матеріальні заохочення повинні бути обґрунтованими, не перевищувати економічних можливостей підприємства, але водночас забезпечувати належний рівень мотивації серед працівників. Перебільшення або недостатність заохочень може негативно впливати на мотивацію та економічну ситуацію в організації.

6. Принцип різноманітності стимулів. Ефективність матеріального стимулювання значною мірою залежить від різноманітності форм заохочень. Використання різних інструментів – від заробітної плати та премій до матеріальних подарунків, путівок, навчальних програм чи медичних пілґ – дозволяє адаптувати систему стимулювання під індивідуальні потреби працівників, підвищуючи таким чином її загальну ефективність.

7. Принцип відкритості та прозорості. Важливим принципом є забезпечення прозорості механізмів стимулювання для всіх працівників. Система матеріального стимулювання має бути зрозумілою, чіткою та відкритою. Це дозволяє працівникам зрозуміти, як оцінюються їхні зусилля і який результат вони можуть отримати, що в свою чергу підвищує довіру до системи та сприяє підвищенню ефективності мотиваційних процесів [9].

Типи матеріального стимулювання

1. Прямі фінансові стимули. Це основна форма матеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, премії, бонуси та інші виплати, які безпосередньо залежать від результатів роботи працівника. Вони мають безпосередній вплив на мотивацію, оскільки фінансова винагорода є найбільш очевидним та відчутним результатом праці.

2. Непрямі фінансові стимули. Це різні форми додаткових виплат і пільг, таких як соціальний пакет, медичне страхування, пенсійні програми, допомога на оздоровлення тощо. Ці стимули менш безпосередньо пов'язані з конкретними результатами праці, але вони також можуть бути дуже важливими для працівників, створюючи додаткові мотиви для роботи в компанії.

3. Моральне стимулювання. Хоча моральне заохочення не є матеріальним стимулом у буквальному розумінні, воно відіграє важливу роль у створенні загальної мотиваційної атмосфери. Під моральним стимулюванням розуміються такі елементи, як визнання досягнень працівників, публічне нагородження, висловлення подяки та відзначення заслуг [27].

Матеріальне стимулювання є важливою складовою загальної мотиваційної системи, однак ефективність цього інструменту значною мірою залежить від взаємодії з іншими, нематеріальними, способами стимулювання. До таких належать створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливості для кар'єрного росту та розвитку, забезпечення працівників стабільними соціальними умовами тощо. Матеріальні стимули в найкращому випадку забезпечують базовий рівень мотивації, але для того,

щоб працівники були дійсно зацікавлені у своїй роботі, необхідно, щоб система стимулювання включала й нематеріальні елементи.

Таким чином, матеріальне стимулювання є складним і багатогранним механізмом, що включає не тільки фінансові винагороди, а й систему додаткових стимулів і бонусів. Його ефективність залежить від чіткої та справедливої організації, а також від здатності адаптувати систему стимулювання до змінюваних умов ринку та потреб працівників. Важливою є гармонія між матеріальними та нематеріальними чинниками мотивації, що дозволяє забезпечити стійке зацікавлення співробітників у досягненні високих результатів роботи.

Матеріальне стимулювання посідає ключове місце в системі управління персоналом, оскільки забезпечує пряму взаємозалежність між трудовими зусиллями працівників та рівнем їхньої винагороди. Ефективно організована система стимулювання створює відчуття справедливості, підтримує мотивацію персоналу та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства. Вона формує умови, за яких працівник бачить чіткий зв'язок між власним внеском у виробничий процес та отриманими матеріальними благами, а отже — усвідомлює реальну цінність своєї праці. Це узагальнено у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові принципи та типи матеріального стимулювання

Елемент системи	Зміст	Характеристика / Значення
Принцип справедливості	Винагорода залежить від складності, якості та обсягу роботи.	Забезпечує довіру, запобігає конфліктам, підтримує мотивацію.
Принцип відповідності результату і винагороди	Фінансові стимули прив'язані до реальних результатів праці.	Стимулює продуктивність та орієнтацію на досягнення.
Принцип заохочення за досягнення	Премії та бонуси за високі результати.	Підтримує прагнення перевищувати нормативи.
Принцип довгострокової мотивації	Стимули за лояльність, стаж, професійний розвиток.	Забезпечує стабільність персоналу та розвиток компанії.

Принцип економічної доцільності	Витрати на стимули повинні відповідати можливостям підприємства.	Зберігає баланс між витратами та ефективністю.
Принцип різноманітності стимулів	Поєднання зарплати, премій, пільг, подарунків тощо.	Підвищує адаптивність системи до різних потреб працівників.
Принцип відкритості та прозорості	Зрозумілі та чіткі механізми нарахування стимулів.	Підвищує довіру працівників і запобігає непорозумінням.
Прямі фінансові стимули	Заробітна плата, премії, бонуси.	Мають найбільш прямий вплив на мотивацію.
Непрямі фінансові стимули	Пільги, соцпакет, медичне страхування, програми пенсій.	Підсилюють прихильність працівників до компанії.
Моральне стимулювання	Визнання досягнень, подяки, нагороди.	Підтримує психологічну мотивацію.

Основою системи матеріального стимулювання є низка принципів, які забезпечують її ефективність і стійкість. Принцип справедливості передбачає рівність можливостей для всіх працівників та відповідність винагороди обсягу й складності виконуваних завдань [45]. Не менш важливим є принцип відповідності результатів і винагороди, який формує мотивацію на досягнення конкретних виробничих показників. Принципи заохочення до високих результатів і довгострокової мотивації стимулюють не лише поточну продуктивність, а й створюють зацікавленість у професійному розвитку, зростанні кваліфікації та збереженні лояльності до компанії.

Матеріальні стимули можуть бути як прямими, так і непрямими. До прямих належать заробітна плата, премії, бонуси та інші виплати, що безпосередньо залежать від результатів праці. Непрямі стимули охоплюють соціальний пакет, медичне страхування, навчальні програми, різноманітні пільги та компенсації. Важливу роль відіграють і нематеріальні елементи — моральне заохочення, подяки, публічне визнання, що зміцнюють психологічну мотивацію та формують позитивний корпоративний клімат.

Система матеріального стимулювання буде дієвою лише за умови її прозорості, економічної доцільності та здатності адаптуватися до потреб працівників. Поєднання різних видів стимулів у межах узгодженої стратегії дозволяє підприємству підтримувати високий рівень зацікавленості

персоналу, забезпечувати стабільність кадрового складу та досягати поставлених організаційних цілей [50].

Процес стимулювання персоналу являє собою цілеспрямований управлінський вплив на працівника, що охоплює його потреби, інтереси, прагнення, життєві та професійні цілі, а також мотиваційні механізми поведінки. За своєю сутністю стимулювання є результатом взаємодії зовнішніх умов трудової діяльності з внутрішньою структурою особистості працівника, яка включає індивідуальні цінності, переконання, рівень компетентності, а також професійну ідентичність. Саме гармонізація зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів визначає ефективність управлінського впливу на трудову поведінку.

Як комплексне управлінське явище, стимулювання виконує низку ключових функцій, що забезпечують підтримання відповідного рівня трудової активності персоналу та спрямовують його дії на досягнення організаційних цілей. У структурі цих функцій традиційно виділяють економічну, соціальну, соціально-психологічну та моральну (виховну) функції. Економічна функція зумовлює забезпечення матеріальної винагороди працівників відповідно до їхнього трудового внеску та результатів діяльності. Соціальна функція полягає у зміцненні соціальної стабільності, підвищенні рівня соціальної захищеності та формуванні умов для професійного зростання. Соціально-психологічна функція пов'язана зі створенням комфортного психологічного клімату, підтриманням позитивних взаємин у колективі та розвитком внутрішньої мотивації. Моральна (виховна) функція спрямована на формування у працівників відповідального ставлення до праці, високих етичних стандартів та культури професійної поведінки. Узагальнена характеристика зазначених функцій подана в таблиці 1.2.

Функції системи стимулювання праці

Функція	Характеристика
Економічна	При ній стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яка згодом виражається в поліпшеному підвищенні продуктивності праці та якості продукції.
Соціальна	Встановлюється комплексом соціальних і економічних благ, якими володіє людина, займаючи ту чи іншу позицію в системі суспільного поділу праці.
Соціально-психологічна	Полягає в тому впливі, яке надає вся організація системи стимулювання на формування внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, установок, орієнтацій, мотивацій праці, сприйняття його як найважливішої соціальної цінності.
Моральна, виховна	Стимули до праці формують активну життєву позицію, трудову мораль, високоморальний громадський клімат в суспільстві

Процес стимулювання персоналу можна розглядати як цілеспрямований управлінський вплив на працівника, що охоплює всю систему його потреб, інтересів, прагнень, особистісних цілей і поведінкових мотивів. У своїй суті стимулювання є не просто набором заходів чи інструментів, а складною взаємодією внутрішнього світу людини та зовнішнього середовища, в якому вона виконує професійні обов'язки. Зовнішні умови формують об'єктивні обставини праці, тоді як особистісна структура визначає суб'єктивну реакцію працівника, рівень включення в діяльність і готовність діяти результативно.

Як цілісна система стимулювання має низку ключових функцій, кожна з яких відображає окрему сторону впливу на трудову поведінку. Економічна функція забезпечує матеріальне заохочення, орієнтує працівника на досягнення вимірюваних результатів і формує зв'язок між якістю праці та її винагородою. Соціальна функція сприяє зміцненню взаємин у колективі, підтримує соціальний статус і забезпечує умови для професійного зростання. Соціально-психологічна функція пов'язана з формуванням позитивного емоційного клімату, відчуття причетності та значущості працівника в організації. Нарешті, моральна (виховна) функція орієнтована на розвиток відповідальності, дисципліни, корпоративних цінностей і формування етичної

поведінки. Сукупність цих функцій створює багатовимірний механізм, що підтримує стабільну трудову активність персоналу.

Фактори мотивації, що впливають на працівника, умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать матеріальний дохід, кар'єрні можливості, суспільне визнання, статус та інші стимули, що надходять іззовні й залежать від організаційних рішень. Внутрішні фактори пов'язані з особистісними потребами у самореалізації, самоствердженні, творчому розвитку, а також із задоволенням, яке приносить сам процес виконання роботи. Внутрішні чинники здебільшого визначають, наскільки людина відчуває гармонію між власними потребами та умовами праці, тоді як зовнішні спрямовані на забезпечення ресурсів або можливостей, яких працівникові бракує. Таким чином, обидві групи факторів є взаємодоповнювальними й разом формують базу для ефективного управління поведінкою співробітників.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу доцільно розглядати як єдину систему, оскільки ці поняття тісно переплітаються та формують важливу підсистему загальної концепції управління людськими ресурсами. Система мотивації і стимулювання — це не просто набір заохочень і покарань, а комплекс взаємопов'язаних методів, що враховує індивідуальні мотиви, особливості трудової поведінки та стратегічні цілі організації. Управлінський процес у цій сфері включає вплив на умови діяльності працівника, створення стимулів, здатних викликати бажану реакцію, а також формування внутрішньої мотиваційної структури, яка спонукає людину працювати продуктивно навіть за відсутності прямого тиску [51].

Особливе місце в системі займає матеріальне стимулювання. Воно охоплює різноманітні форми матеріальних благ і винагород, які працівники отримують за персональний або колективний внесок у результати роботи організації. Це можуть бути заробітна плата, премії, надбавки, участь у розподілі прибутку, соціальні виплати та інші фінансові інструменти. Матеріальні стимули справляють значний вплив на поведінку співробітників, адже забезпечують задоволення базових потреб та створюють прямий зв'язок між досягненнями і винагородою.

Проте важливо враховувати, що реакція на однакові стимули може суттєво відрізнитися залежно від особистості працівника, його цінностей, досвіду та життєвих обставин. Один співробітник буде активно реагувати на підвищення оплати, інший — на можливість творчого розвитку, третій — на суспільне визнання. Тому сам по собі стимул не має абсолютного змісту або універсальної сили. Його ефективність визначається тим, як він співвідноситься із потребами конкретної людини та умовами її професійної діяльності.

Заробітна плата традиційно розглядається як центральний інструмент матеріального стимулювання, оскільки саме вона формує базу економічної безпеки працівника та напряду пов'язана з його трудовою активністю. Її вплив у системі мотивації є особливо потужним: зарібок має чіткий кількісний вимір, може досягати значних обсягів порівняно з іншими видами винагород і відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності соціального становища людини. Високий рівень оплати праці не лише підвищує особисту зацікавленість співробітників у результатах діяльності, а й зміцнює позитивний імідж роботодавця, створюючи додаткові можливості для залучення висококваліфікованих кадрів та зменшення плинності персоналу.

Разом із тим використання заробітної плати як універсального стимулу має і певні обмеження. Однією з найбільш істотних проблем є складність точного вимірювання обсягу та якості виконаної роботи. В окремих видах діяльності результати піддаються об'єктивному обліку. Наприклад, у виробничій сфері легко визначити внесок працівника за кількістю виготовленої продукції або обсягом виконаних операцій. У таких випадках відрядна форма оплати праці дозволяє безпосередньо пов'язати винагороду з продуктивністю [32].

На противагу цьому, у галузях, де переважає інтелектуальна, аналітична або творча праця, вимірювання результативності ускладнюється. Погодинна оплата праці не завжди корелює з реальним рівнем продуктивності, оскільки інтенсивність і якість роботи різняться в межах одного й того самого

відрізку часу. Працівник може витратити однакову кількість годин, але створювати різний за значущістю та складністю результат.

З цієї причини все більшої актуальності набувають методи, що ґрунтуються на оцінюванні діяльності через систему показників. На думку Н. А. Вторушина, доцільно розробляти комплексні моделі оцінювання, які враховують не лише кінцевий продукт, а й процесуальні аспекти діяльності, рівень залучення, інноваційність і відповідність стратегічним цілям. У міжнародній практиці давно поширена система ключових показників ефективності (KPI — Key Performance Indicators), яка дає змогу оцінювати результати діяльності всебічно та структуровано. KPI допомагає формувати стратегічну та оперативну політику розвитку, визначати індивідуальний і командний внесок, здійснювати контроль ділової активності окремих співробітників, підрозділів і організації загалом.

Важливе місце в системі матеріального стимулювання займають премії, надбавки та доплати. Вони слугують винагородою за високі виробничі досягнення, професіоналізм, володіння унікальними знаннями, прояв ініціативи або впровадження раціоналізаторських рішень. Їх перевага полягає в прямому зв'язку між результатами діяльності та розміром винагороди: працівник бачить, як саме його внесок впливає на загальну суму доходу. Такий підхід підсилює мотивацію, сприяє освоєнню нових компетентностей, формує прагнення працювати ефективніше й досягати вищих результатів [5].

Водночас механізми преміювання мають і певні недоліки. Найскладнішим аспектом є об'єктивна оцінка індивідуального внеску в колективний результат, особливо у функціональних або проектних командах. Це може спричиняти непорозуміння, конкуренцію чи конфліктні ситуації, якщо працівники вважають розподіл винагороди несправедливим. Крім того, надмірна залежність загального доходу від преміальних виплат може знижувати відчуття стабільності: якщо працівник не має гарантованого мінімального заробітку, достатнього для покриття основних життєвих потреб, він може бути схильний до зміни місця роботи навіть за наявності потенційно високих премій.

До сучасних інструментів матеріального стимулювання належать також виплати, спрямовані на підтримку здорового способу життя. Це можуть бути грошові заохочення для працівників, які відмовилися від шкідливих звичок, виплати тим, хто протягом року не пропускав роботу через хворобу, або бонуси для співробітників, що систематично займаються фізичною активністю. Подібні практики одночасно підвищують мотивацію та сприяють зниженню ризиків професійного вигорання й захворюваності.

Загалом успішно сформована система матеріального стимулювання є фундаментом усієї мотиваційної політики підприємства. Рівень заробітної плати та інші економічні інструменти залишаються провідними чинниками, що визначають, яку організацію працівник обирає для працевлаштування. Лише тоді, коли основні матеріальні потреби задоволені, у співробітника зростає інтерес до нематеріальних форм стимулювання — таких як професійний розвиток, кар'єрний ріст, визнання, соціальна підтримка чи можливість творчої реалізації. Таким чином, саме матеріальна мотивація створює базу для широкого застосування інших, складніших методів стимулювання трудової активності.

На рівень мотивації працівника впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують структуру його трудової поведінки. До зовнішніх факторів належать матеріальний дохід, можливість службового зростання, суспільне визнання, статусне становище, доступ до соціальних гарантій та інших ресурсів, що надаються підприємством. Ці фактори відображають здебільшого об'єктивні умови трудової діяльності та забезпечують підвищення рівня задоволення потреб, пов'язаних із соціально-економічною безпекою та перспективами професійної реалізації.

Внутрішні фактори мають суб'єктивний характер і включають такі мотиваційні елементи, як прагнення до самореалізації, потреба в самоствердженні, розвиток творчого потенціалу, інтерес до змісту праці та задоволення від її виконання. Ці чинники формують внутрішню мотиваційну установку працівника, визначають ступінь його зацікавленості у

професійному зростанні, а також здатність відчувати цінність власного внеску у результати діяльності підприємства.

Отже, внутрішні чинники впливають передусім на суб'єктивне відчуття задоволеності працівника від наявних умов праці та змісту виконуваних завдань, тоді як зовнішні фактори спрямовані на створення можливостей для задоволення потреб, що ще не реалізовані. Гармонійне поєднання цих складових забезпечує формування ефективної системи стимулювання, що здатна підтримувати стійку трудову активність персоналу та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2. Форми та методи матеріального стимулювання

Основним інструментом, за допомогою якого реалізується процес трудової мотивації, є стимул. У наукових джерелах подається значна кількість трактувань поняття «стимул». Зокрема, стимул (від лат. **stimulus** — гострий кий, спонукальна палиця) визначається як зовнішній чинник, що активізує діяльність, поштовх або спонукальна причина, як загострена палка, якою поганяли тварин, а також як фізичний фактор (подразник), що впливає на органи чуття (рецептори).

В. Н. Слиньков розглядає стимул як цілеспрямований вплив на працівника, який, незалежно від природи та характеру, активізує діяльність персоналу. Такий вплив ґрунтується на гарантії отримання працівником бажаного результату внаслідок власної діяльності, що забезпечує задоволення певної потреби [44].

У сучасних дослідженнях виокремлюють чотири ключові форми стимулів:

- примусові заходи. Історичний досвід свідчить про широке застосування різноманітних примусових засобів — від фізичних покарань до конфіскації майна. У демократичних умовах підприємства використовують адміністративні форми впливу: зауваження, службові переміщення, перенесення відпустки, догани, звільнення.

- матеріальне заохочення. Охоплює стимули у вигляді матеріальних благ: заробітну плату та тарифні ставки, винагороди за результати праці, премії з доходу чи прибутку, компенсаційні виплати, путівки, кредити на придбання автотранспорту чи меблів, позики на будівництво житла тощо.

- моральне заохочення. Спрямоване на задоволення духовних та моральних потреб працівника: подяки, грамоти, дошки пошани, почесні звання, наукові ступені, дипломи, публікації, державні нагороди та інші форми суспільного визнання.

- самоствердження. Внутрішня мотиваційна сила індивіда, що спонукає досягати цілей без зовнішнього впливу. Це найпотужніший стимул, який проявляється переважно серед найбільш соціально та професійно зрілих членів суспільства [45].

Система стимулювання праці на сучасному етапі розвитку економіки охоплює не лише надтарифні, а й тарифні елементи оплати праці. До неї також належать інструменти економічного впливу (ціни, кредитні ставки, ставки оподаткування доходів підприємств тощо), які важливо використовувати для стримування інфляційних процесів. Важливою складовою системи виступає матеріальне заохочення, що відрізняється від економічного механізмом впливу на працівника. У структурі стимулювання слід виокремлювати також моральні й соціальні підсистеми, форми яких сприяють задоволенню інтересів, пов'язаних зі сферою свідомості. Моральні стимули дозволяють знизити суперечність між потребою виконання важливої для підприємства роботи та недостатньою матеріальною зацікавленістю працівника. Традиційні форми морального стимулювання важливо зберігати, проте необхідно доповнювати їх інструментами, що відповідають умовам ринкової економіки (репутація компанії, експорт продукції, перемоги у конкурентній боротьбі тощо).

Матеріальне стимулювання є важливою складовою системи управління персоналом, спрямованою на забезпечення ефективності трудової діяльності, підвищення продуктивності та формування мотиваційної поведінки працівників. Воно включає комплекс організаційно-економічних заходів, що

мають на меті вплинути на трудову активність персоналу за допомогою матеріальних переваг. У сучасних умовах розвитку економіки використання різноманітних форм і методів матеріального стимулювання стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, привабливості умов праці та стабільності кадрового складу [30].

Форми матеріального стимулювання умовно поділяють на три основні групи: прямі фінансові стимули, непрямі фінансові стимули та матеріально-речові заохочення. Кожна з цих груп має свою специфіку, механізми застосування та вплив на мотивацію працівників. Зазвичай вони використовуються у взаємодоповнюючому поєднанні, що дозволяє підприємству забезпечити комплексний підхід до формування трудової мотивації.

Прямі фінансові стимули є базовою формою матеріального стимулювання та включають заробітну плату, премії, доплати, надбавки, бонуси та інші грошові виплати, безпосередньо пов'язані з результатами праці. Заробітна плата є основним джерелом доходу працівника та головним фактором, що визначає його економічну зацікавленість у роботі. Основними елементами системи оплати праці є тарифна частина, що відображає кваліфікацію працівника та складність роботи, та надтарифна частина, яка містить преміальні й додаткові виплати. Поширеним методом є використання відрядної та погодинної форм оплати праці, а також різних систем преміювання, які стимулюють досягнення певних показників продуктивності чи якості роботи.

Премії та бонуси виступають важливим інструментом заохочення до кращих результатів. Преміювання може здійснюватися щомісячно, щоквартально або за підсумками року. Бонуси можуть бути індивідуальними або колективними, залежно від того, які результати оцінюються. Ефективність преміальних систем значною мірою залежить від прозорості критеріїв нарахування, можливості працівника впливати на кінцевий результат і відповідності винагороди зусиллям, які він докладає. Незбалансована система

преміювання може знизити мотивацію, тоді як продумана й адаптована до специфіки підприємства здатна суттєво підвищити продуктивність праці [28].

Доплати та надбавки також слугують важливою формою фінансового стимулювання. Вони можуть надаватися за роботу у складних умовах, за суміщення професій, за виконання додаткових функцій, за високу кваліфікацію або за інтенсивність праці. Надбавки стимулюють професійний розвиток працівників, підвищення їхньої компетентності та готовність брати на себе додаткову відповідальність. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці такі форми стимулювання відіграють істотну роль у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів.

Непрямі фінансові стимули відзначаються тим, що хоча вони мають матеріальну природу, їхній зв'язок з безпосередніми результатами праці не завжди є прямим. До таких стимулів належить соціальний пакет, медичне страхування, програми добровільного пенсійного забезпечення, оплата харчування, транспортні компенсації, оплата проживання, гнучкі графіки роботи та інші елементи, що підвищують загальну задоволеність працівників умовами праці. Непрямі стимули часто спрямовані на довгострокову мотивацію, зміцнення лояльності працівників та створення сприятливого соціального середовища. Їхнє значення особливо зростає в організаціях, де важливо зберегти кадрову стабільність і запобігти плинності кадрів.

Матеріально-речові заохочення охоплюють різноманітні форми надання працівникам товарів, послуг або привілеїв, що мають матеріальну цінність. Серед найбільш поширених є вручення цінних подарунків, путівок на відпочинок або оздоровлення, оплата навчальних курсів, надання корпоративних знижок, оплата спортивних абонементів тощо. Такі заохочення створюють емоційний ефект, оскільки працівник отримує не просто фінансову компенсацію, а матеріальний результат, що часто має довготривалу корисність. Матеріально-речові стимули є особливо ефективними у випадках, коли підприємство прагне підвищити емоційну включеність працівників та сформувати атмосферу підтримки й уваги з боку роботодавця.

Методи матеріального стимулювання є сукупністю способів, за допомогою яких підприємство впроваджує зазначені форми стимулювання. Умовно ці методи можна поділити на адміністративно-правові, економічні та соціально-психологічні. Адміністративно-правові методи включають регламентацію оплати праці відповідно до трудового законодавства, колективних договорів та внутрішніх нормативних документів. Вони визначають загальні умови нарахування винагороди, структуру тарифних ставок, мінімальні стандарти оплати та інші базові правила [27].

Економічні методи ґрунтуються на використанні матеріальних важелів стимулювання, таких як система преміювання, встановлення залежності між результатами праці та рівнем оплати, запровадження гнучких систем оцінювання ефективності роботи. Економічний метод стимулювання є найбільш дієвим, оскільки безпосередньо впливає на матеріальні інтереси працівника та спонукає його до підвищення ефективності.

Соціально-психологічні методи стимулювання охоплюють заходи, що спрямовані на формування позитивного ставлення до праці шляхом надання працівникові певного соціального статусу через матеріальні заохочення. Сюди належать корпоративні нагороди, конкурси професійної майстерності, відзначення працівників за підсумками року та інші форми, які мають матеріальний зміст, але водночас виконують функцію зміцнення корпоративної культури.

Докладно методи матеріального стимулювання розглянуті у Таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Методи матеріального стимулювання

Метод стимулювання	Зміст та механізм дії	Характеристика та сфера застосування
Адміністративно-правові методи	Регламентація умов оплати праці, тарифів, премій та доплат відповідно до законодавства і внутрішніх положень.	Забезпечують правову базу, порядок та прозорість, але менш гнучкі щодо індивідуальних потреб.
Економічні методи	Премії, бонуси, залежність доходу від результатів,	Найбільш дієві, стимулюють продуктивність, ефективні за прозорих критеріїв.

	використання гнучких моделей оплати.	
Соціально-психологічні методи з матеріальним змістом	Цінні подарунки, нагороди, оплачувані участі в заходах, символічні відзнаки.	Поєднують матеріальну та статусну мотивацію, зміцнюють корпоративну культуру.
Організаційно-економічні методи	Можливість підвищувати дохід через професійний розвиток, додаткові функції, проекти.	Стимулюють зростання кваліфікації та ініціативності.
Матеріально-речові методи	Подарунки, техніка, сертифікати, путівки, оплата харчування чи транспорту.	Створюють емоційний ефект, персоналізують стимулювання.
Непрямі фінансові методи	Соціальні пакети, страхування, пенсійні програми, компенсації.	Забезпечують довгострокову мотивацію та стабільність персоналу.

Успішність застосування матеріального стимулювання залежить від того, наскільки ефективно поєднуються різні форми та методи. Система стимулювання повинна бути справедливою, прозорою, гнучкою та адаптованою до потреб різних груп працівників. Важливо враховувати індивідуальні відмінності між працівниками, їхні професійні інтереси, рівень кваліфікації та цілі. Комплексний підхід до матеріального стимулювання дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й зміцнити корпоративну культуру, знизити плинність кадрів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, форми і методи матеріального стимулювання є важливими інструментами управління персоналом, що забезпечують можливість впливати на поведінку працівників і результативність їхньої діяльності. Оптимальне поєднання різних видів стимулів дозволяє підприємству створити ефективну систему мотивації, спрямовану на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Матеріальне стимулювання виступає необхідним елементом організаційної структури, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та розвитку його кадрового потенціалу [23].

1.3. Економічна ефективність системи матеріального стимулювання

Економічна ефективність системи матеріального стимулювання є одним із ключових показників результативності управління персоналом, оскільки саме вона відображає реальний вплив витрат на оплату праці та матеріальні заохочення на продуктивність діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли організації функціонують у середовищі, що характеризується високою конкуренцією, технологічними змінами та необхідністю швидкої адаптації, роль ефективного матеріального стимулювання постійно зростає. Від того, наскільки раціонально сформована та впроваджена система винагород, залежить здатність підприємства утримувати кваліфіковані кадри, стимулювати їх досягнення та забезпечувати виконання виробничих і фінансових цілей.

Під економічною ефективністю системи матеріального стимулювання розуміють комплексний результат, що характеризує співвідношення між обсягом матеріальних ресурсів, спрямованих на заохочення працівників, та економічними результатами діяльності підприємства. До показників, що відображають ефективність стимулювання, належать приріст продуктивності праці, скорочення витрат робочого часу, підвищення інтенсивності праці, зменшення браку, покращення якості продукції та зростання фінансових результатів. Водночас оцінювання ефективності має враховувати не лише прямі та вимірювані індикатори, а й опосередковані ефекти, зокрема підвищення рівня залученості працівників, зміцнення корпоративної культури, формування позитивного ставлення до роботи та зменшення плинності кадрів [9].

Система матеріального стимулювання може вважатися ефективною лише тоді, коли вона здатна створювати умови, за яких працівник дійсно мотивований підвищувати результативність своєї праці. Це означає, що система повинна бути прозорою, справедливою, зрозумілою та прогнозованою. Важливим фактором є відповідність винагороди реальним

результатам, які демонструє працівник, а також наявність чітких критеріїв та показників, за якими оцінюються ці результати. Ефективність стимулювання підвищується, коли воно пов'язане з ключовими показниками діяльності підприємства, такими як рентабельність, обсяг виробництва, показники оптимізації витрат або досягнення конкретних стратегічних цілей [2].

Однією з важливих умов забезпечення економічної ефективності системи стимулювання є її відповідність специфіці діяльності підприємства та особливостям організаційної структури. Наприклад, у виробничих підрозділах, де результати праці можна чітко виміряти, ефективність стимулювання є вищою, якщо система включає відрядні або акордні форми оплати, премії за продуктивність або якість. У сфері інтелектуальної праці більш вагомими є бонусні системи, що враховують досягнення у творчій, проєктній або інноваційній діяльності. Таким чином, універсальних механізмів, які були б ефективними в усіх галузях, не існує, а тому розроблення системи стимулювання повинно враховувати галузеві та функціональні особливості.

Головною метою системи мотивації персоналу на підприємстві є забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей організації шляхом залучення компетентних працівників, їхнього професійного утримання та максимально ефективного використання потенціалу. Кінцевий результат такої системи полягає не лише у зростанні продуктивності праці, а й у створенні стабільного кадрового середовища, у якому працівники зацікавлені в довгостроковій співпраці, розвитку та реалізації власних можливостей. Ефективна система мотивації формується завдяки ретельно продуманому комплексу стимулів, який охоплює матеріальні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти впливу на персонал.

У процесі розроблення та впровадження мотиваційних програм необхідно враховувати, що очікуваний рівень ефективності стимулювання не завжди збігається з фактичними кінцевими результатами діяльності підприємства. Навіть за високоякісної моделі мотивації загальний успіх залежить від низки факторів: динаміки ринкової кон'юнктури, технологічних

змін, професійного складу колективу, управлінських рішень і реального рівня внутрішньої дисципліни. Саме тому для оцінювання результативності системи мотивації необхідно застосовувати комплекс показників, що відображають різні сторони впливу мотиваційного процесу [23].

Для аналітичної оцінки ефективності системи мотивації персоналу зазвичай використовують три групи показників. Розглянемо першу групу — «непрямі показники», які характеризують «економічну ефективність». Саме вони є пріоритетними при ухваленні управлінських рішень, оскільки дозволяють встановити, наскільки доцільним є застосування певних мотиваційних інструментів у фінансовому вимірі. Керівництво підприємства насамперед прагне зрозуміти, чи є витрати на стимулювання персоналу обґрунтованими та чи призводять вони до реального економічного зростання.

Однак такі показники мають і суттєві обмеження. Економічний ефект мотиваційних заходів часто важко обчислити у чистому вигляді, оскільки мотивація впливає на результати опосередковано. Приріст доходу або прибутку може бути пов'язаний не лише з удосконаленням системи стимулювання, а й з ринковою ситуацією, оновленням обладнання, зміною технологій чи зовнішніми економічними умовами.

Одним із найбільш поширених непрямих показників є «продуктивність праці», яка відображає ефективність використання людських ресурсів. Зростання продуктивності часто виступає важливим підтвердженням дієвості мотиваційних програм. Обсяг виконаної роботи може оцінюватися як у натуральних одиницях (штуках, тонах, кілометрах, літрах, квадратних метрах), так і у вартісному вираженні. Зміна цього показника дає змогу робити висновки про рівень трудової віддачі персоналу.

Важливе значення має також «показник випередження», який визначає співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати. Нормативно його значення повинно перевищувати одиницю. Якщо продуктивність зростає швидше, ніж витрати на оплату праці, це свідчить про ефективність мотиваційної системи і раціональність кадрової політики. Якщо ж коефіцієнт є нижчим за одиницю, можливі різні

управлінські ситуації: наприклад, інвестиції у розвиток персоналу після тривалого періоду неефективного управління. У таких випадках ефект може проявитися лише через кілька років.

Ще одним важливим непрямим показником є «частка заробітної плати у собівартості продукції або у загальних витратах на персонал». Економісти з праці зазвичай визначають нормативні межі цього показника, що дозволяє підприємству планувати витрати, контролювати їх відповідність бюджету та уникати надмірного зростання фонду оплати праці. Проте отримання порівняльних даних по галузі часто є проблемою через обмежену доступність статистичної інформації [5].

Друга група показників — «показники соціальної ефективності». Її значення зросло в умовах розвитку сучасних економічних відносин, коли увага зосереджується не лише на фінансових результатах, а й на якості соціального середовища в організації. Соціальна ефективність відображає ступінь задоволеності персоналу, стабільність колективу, рівень корпоративної культури, готовність працівників брати участь у розвитку підприємства. Головним недоліком цієї групи показників є відсутність універсального кількісного критерію, оскільки соціальні процеси за своєю природою є багатовимірними та суб'єктивними.

Соціальна ефективність проявляється у зниженні плинності кадрів, підвищенні лояльності, зменшенні кількості конфліктів, зростанні залученості персоналу та рівня його задоволеності умовами праці. Вона дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на внутрішнє середовище підприємства та виявити напрями для вдосконалення роботи з персоналом.

Окреме місце у дослідженні економічної ефективності системи матеріального стимулювання займає питання оптимального співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати. Постійна частина забезпечує соціальну стабільність і базується на встановлених тарифах, посадових окладах та обов'язкових виплатах, тоді як змінна частина покликана стимулювати працівників до виконання певних виробничих завдань. Ефективність системи підвищується тоді, коли змінна частина

складає достатню частку доходу працівника, є гнучкою та чітко прив'язаною до індивідуальних або колективних показників діяльності. Однак надмірна залежність доходу працівника від змінної частини може спричинити небажані поведінкові ефекти, наприклад, конкуренцію між працівниками, прагнення досягти результату за будь-яку ціну або ігнорування довгострокових цілей підприємства. Тому важливо дотримуватися балансу між стабільністю доходу та його стимулюючим потенціалом [54].

Економічна ефективність матеріального стимулювання також пов'язана з рівнем відповідності винагороди витраченим зусиллям та отриманим результатам. Працівники повинні відчувати, що їхній внесок у діяльність підприємства оцінюється справедливо та об'єктивно. Якщо розмір винагороди не відповідає фактичним досягненням, це може спричинити демотивацію, зниження продуктивності та небажання брати участь у реалізації стратегічних цілей організації. Відповідно, ефективна система стимулювання передбачає упорядковані процедури оцінювання, регулярний аналіз результатів праці та своєчасне коригування системи винагород.

На практиці зустрічаються випадки, коли збільшення фонду оплати праці не приводить до зростання показників продуктивності. Це може означати як нераціональну структуру системи стимулювання, так і неправильне визначення критеріїв оцінювання. Наприклад, преміювання за стаж чи тривалість роботи не завжди стимулює працівника до підвищення результативності, тоді як прив'язка винагороди до конкретних результатів здатна забезпечити відчутний приріст показників. Економічно ефективною є така система стимулювання, яка забезпечує максимальний економічний ефект за мінімально можливих витрат, тобто дозволяє скоротити нераціональні витрати фонду оплати праці.

Важливим аспектом економічної ефективності є також довгостроковий вплив системи стимулювання на поведінку персоналу. Ефективна система винагород створює умови для формування стабільного кадрового складу, зменшує рівень плинності кадрів, підвищує залученість працівників до діяльності підприємства та формує позитивний психологічний клімат.

Зниження плинності, у свою чергу, дозволяє скоротити витрати на підбір та адаптацію нових працівників, що позитивно позначається на фінансових результатах.

Оцінювання економічної ефективності системи стимулювання неможливе без врахування зовнішніх факторів. Зміни у законодавстві щодо оплати праці, інфляційні процеси, особливості ринку праці або загальна економічна ситуація можуть суттєво впливати на рівень витрат підприємства. Зовнішні фактори здатні як посилювати, так і зменшувати ефективність внутрішніх механізмів стимулювання. Наприклад, в умовах високої інфляції реальний стимулюючий ефект грошових премій знижується, що потребує коригування їх розміру або структури [5].

Соціальна ефективність управління відображає ступінь реалізації потенційних можливостей трудового колективу та кожного окремого працівника, рівень використання їхніх творчих здібностей, а також успішність розв'язання соціальних завдань розвитку колективу. Важливими складовими соціальної ефективності є міра задоволеності персоналу різними аспектами праці, рівень соціально-психологічного клімату, умови праці та можливості професійного зростання.

Оцінювання соціальної ефективності здійснюється на основі аналізу економічної та статистичної звітності, анкетування й інтерв'ювання працівників, експертних оцінок, методу спостереження та інших соціологічних і управлінських методів. При цьому частина показників може визначатися лише з певним рівнем умовності, тоді як інші взагалі не піддаються точному кількісному вимірюванню. Узагальнюючий показник соціальної ефективності формується шляхом підсумовування оцінок окремих приватних показників, помножених на відповідні вагові коефіцієнти.

Заключну групу становлять «показники цільової ефективності». Поряд із поняттям «ефективність» використовується термін «результативність», який характеризує ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення визначених результатів. Чим точніше досягається поставлена мета, тим вищою є результативність. У цьому контексті результативність можна розглядати як

різновид цільової ефективності. Загальна формула результативності має вигляд:

$$\text{Результативність} = \text{Результат} / \text{Мета}$$

Якщо мету досягнуто повністю, результативність становить 100 %. Ця група показників особливо ефективна для підприємств, які застосовують систему ключових показників ефективності (КРІ), зокрема для оцінювання того персоналу, чия діяльність має чітко виражений причинно-наслідковий зв'язок між стимулом і реакцією. Водночас під час оцінювання цільової ефективності необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть спотворювати отримані результати.

Отже, основними принциповими відмінностями економічної ефективності від інших груп показників є такі:

1. економічна ефективність вимагає досягнення не лише поставленої мети, а насамперед отримання результату за умов мінімізації витрат ресурсів;
2. вимірювання результативності потребує наявності чітко сформульованих цілей, планів та критеріїв їх досягнення [57].

Підсумовуючи, економічна ефективність системи матеріального стимулювання полягає у здатності підприємства за допомогою продуманої системи винагород забезпечувати зростання продуктивності праці, оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Ефективна система стимулювання є результатом комплексного підходу, який включає аналіз потреб працівників, врахування економічних умов, систематичне оцінювання результатів діяльності та гнучке коригування механізмів заохочення. Лише за умов такої інтегрованої взаємодії система матеріального стимулювання здатна забезпечувати відчутний і стійкий економічний ефект.

У таблиці 1.4 наведені основні показники економічної ефективності стимулювання. Економічна ефективність системи матеріального стимулювання значною мірою залежить від здатності підприємства правильно визначати та відстежувати ключові показники результативності.

Показники економічної ефективності системи матеріального стимулювання

Показник	Зміст	Значення для оцінки
Продуктивність праці	Кількість продукції або обсяг робіт, виконаних одним працівником за певний період.	Відображає вплив стимулювання на інтенсивність і результативність праці.
Рентабельність діяльності	Співвідношення прибутку до витрат підприємства.	Демонструє економічний ефект від підвищення мотивації персоналу.
Плинність кадрів	Рівень звільнення та оновлення персоналу.	Зменшення плинності свідчить про довгостроковий позитивний результат стимулювання.
Якість продукції	Рівень браку та відповідність стандартам.	Дає можливість оцінити вплив мотивації на ефективність виробничих процесів.
Витрати на оплату праці	Сукупні витрати підприємства на заробітну плату та заохочення.	Дозволяє оцінити оптимальність структури стимулювання.

Таблиця містить основні індикатори, які дозволяють проводити комплексний аналіз впливу матеріальних заохочень на діяльність персоналу та підприємства в цілому. Продуктивність праці виступає однією з найважливіших складових оцінювання, оскільки вона безпосередньо відображає реакцію працівників на стимули, їх готовність підвищувати інтенсивність та якість роботи. Підвищення продуктивності зазвичай є першим сигналом дієвості механізмів мотивації.

Не менш значущим показником є рентабельність, адже саме вона дозволяє оцінити кінцевий фінансовий ефект від застосування системи стимулювання. Якщо збільшення витрат на оплату праці супроводжується зростанням прибутковості, це свідчить про ефективність упроваджених заходів. Плинність кадрів також має суттєве значення, оскільки стабільність персоналу зменшує витрати на навчання, адаптацію та підбір нових працівників. Висока плинність, навпаки, свідчить про недостатній мотиваційний ефект або неефективну структуру стимулювання.

У сучасних умовах економічної турбулентності, що супроводжується спадом ділової активності, погіршенням фінансових результатів та зростанням невизначеності, особливої ваги набуває питання формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Кризові явища створюють для організацій не лише загрозу втрати конкурентних позицій на ринку чи обмеження доступу до ресурсів, але й суттєво підвищують ризики відтоку кваліфікованих працівників. У цих умовах збереження ключових співробітників стає одним із пріоритетних завдань антикризового менеджменту, адже саме людський капітал визначає адаптивність підприємства, його здатність до відновлення та подальшого розвитку.

Вирішення цього завдання можливе лише за умови ефективної комунікації між управлінським персоналом та працівниками, а також впровадження своєчасної й адекватної системи стимулювання, яка відповідає реальним потребам персоналу й стратегічним цілям підприємства. Сучасний підхід до мотивації передбачає не лише матеріальне заохочення, а й створення умов, у яких працівник відчуває свою значущість, професійний розвиток та соціальний захист.

Система мотивації праці персоналу підприємства як економічна категорія включає комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких ключову роль відіграють:

- «система оплати праці», що охоплює основну і додаткову заробітну плату, компенсаційні та заохочувальні виплати;
- «соціальні гарантії», спрямовані на підтримку добробуту працівників;
- «система пільг», яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні елементи;
- «участь працівників у власності підприємства, в управлінні та розподілі прибутку», що створює відчуття причетності до результатів діяльності;
- «ротація персоналу», яка сприяє професійному розвитку та усуненню монотонності праці;
- «регулювання робочого часу», включно з гнучкими формами зайнятості;

- «поліпшення умов праці», що впливає на ефективність і задоволеність працівників;
- «особисте та публічне визнання», яке підсилює внутрішню мотивацію;
- «формування морального клімату», що сприяє психологічному комфорту в колективі (Таб.1.5).

Таблиця 1.5

Елементи системи мотивації персоналу

Категорія	Елементи
Система оплати праці	Основна заробітна плата; Додаткова заробітна плата; Компенсаційні та заохочувальні виплати
Соціальні гарантії	Гарантії соціального захисту, забезпечення мінімальних стандартів
Пільги	Матеріальні та нематеріальні пільги для працівників
Участь у діяльності підприємства	Участь у власності; Участь в управлінні; Участь у розподілі прибутку
Ротація персоналу	Планові зміни функцій, переміщення між підрозділами
Регулювання робочого часу	Гнучкий графік; скорочений робочий час; дистанційна зайнятість
Покращення умов праці	Підвищення безпеки, оптимізація робочого середовища
Визнання та моральні стимули	Особисте та публічне визнання заслуг працівника
Корпоративна культура	Формування позитивного морально-психологічного клімату

Ефективність системи мотивації визначається ступенем її охоплення всіх категорій персоналу, а також рівнем індивідуалізації. Врахування потреб, інтересів, мотиваційних установок та ціннісних орієнтацій працівників дає можливість формувати багаторівневу мотиваційну модель, яка адаптована до структури персоналу та специфіки організації. Водночас система мотивації повинна враховувати чинники зовнішнього середовища, особливості корпоративної культури та накопичений досвід діяльності підприємства [15].

Запровадження такої комплексної та збалансованої системи стимулювання дозволяє не лише мінімізувати ризики втрати кваліфікованих кадрів у кризових умовах, але й формує основу для підвищення

продуктивності праці, посилення лояльності персоналу та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Якість продукції є важливим індикатором, що характеризує професійний підхід, уважність і відповідальність працівників. Матеріальні стимули здатні позитивно впливати на ці аспекти, зменшуючи рівень браку та підвищуючи конкурентоспроможність виробів. Водночас підприємство повинно аналізувати власні витрати на оплату праці: їх надмірне зростання може знизити загальну ефективність, якщо не супроводжується відповідним приростом результативності. Тому важливо знаходити оптимальний баланс між витратами на стимулювання та отриманим економічним ефектом.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА ТАС"

2.1. Опис та аналіз організаційної структури ПРАТ "Страхова група ТАС".

Приватне акціонерне товариство «Страхова Група «ТАС» (далі — СГ «ТАС») є одним лідерів страхування в Україні, має стабільно високі фінансові результати. Задля вдосконалення методів ведення бізнесу, СГ «ТАС» постійно працює над покращенням якості послуг.

У своїй діяльності Страхова група «ТАС» дотримується низки фундаментальних принципів, що визначають її підхід до взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Принцип партнерства передбачає, що кожен клієнт розглядається як рівноправний учасник взаємовідносин, а задоволення його потреб і очікувань становить першочергову мету компанії.

Принцип послідовності полягає в стабільності та узгодженості рішень і дій компанії, що спрямовані на формування довгострокових і взаємовигідних відносин з клієнтами, персоналом та бізнес-партнерами.

Принцип формування сильної команди означає, що компанія надає кожному працівникові умови для реалізації особистого потенціалу, підтримує розвиток професійних компетентностей і сприяє їх удосконаленню. Водночас від співробітників очікується постійний професійний прогрес та готовність робити внесок у розвиток ринку страхування життя.

Принцип надійності виражається у відповідальному ставленні до прийнятих рішень та виконання взятих зобов'язань. Компанія дотримується домовленостей якісно та у встановлені строки, що забезпечує високий рівень довіри до її діяльності [17].

Принцип інноваційності орієнтований на максимізацію результативності завдяки творчому використанню наявних знань, напрацьованого досвіду та впровадженню сучасних технологічних рішень.

Компанія постійно адаптується до змін та активно реформує свої підходи задля підвищення ефективності.

Страхова група «ТАС» здійснює свою діяльність на підставі безстрокової ліцензії Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України серії АВ № 499974 від 11.01.2018 року, що надає право на провадження страхової діяльності у сфері добровільного страхування життя [37].

ПрАТ «Страхова група ТАС» функціонує як суб'єкт страхового ринку з ієрархічно двоярусною системою управління, що включає загальні збори акціонерів, наглядову раду та колегіальний виконавчий орган — правління. Така дворівнева модель управління закріплена у статутних документах товариства і визначає розподіл повноважень між контролюючим та виконавчим рівнями управління: наглядова рада здійснює стратегічний контроль і нагляд, тоді як правління відповідає за поточне управління та реалізацію прийнятої стратегії. Ця структура відповідає типовим корпоративним підходам у секторах фінансових послуг і дозволяє поєднати функції контролю і оперативного менеджменту.

Організаційна схема товариства формалізована у вигляді структурних підрозділів і департаментів, що покривають основні функціональні напрями: андеррайтинг і прийняття ризиків, врегулювання збитків, операційна діяльність та оформлення договорів, фінансовий та бухгалтерський супровід, управління ризиками та актуарна аналітика, департамент сервісу та підтримки клієнтів, а також служби, відповідальні за комплаєнс і фінансовий моніторинг. Відповідні посадові функції та перелік департаментів підтверджуються опублікованими внутрішніми документами та організаційними схемами компанії, що періодично оновлюються і розміщуються у відкритому доступі. Наявність спеціалізованих департаментів актуарної аналітики та фінансового моніторингу свідчить про прагнення компанії забезпечити професійний підхід до оцінювання страхових ризиків та дотримання регуляторних вимог.

Правління як колегіальний виконавчий орган має визначених голову та заступників, а склад керівних органів регулярно публікується в релевантних

розділах корпоративного веб-ресурсу та в супровідних документах (положеннях і протоколах). Це забезпечує прозорість керівництва і дає можливість акціонерам та стейкхолдерам оцінювати компетентність управлінської команди.

Структурна організація підприємства включає також розгалужену регіональну мережу і партнерські відділення. Компанія має низку філій і представництв у регіонах, а також розвинену партнерську мережу для обслуговування клієнтів по Україні; присутній контакт-центру, що працює у цілодобовому режимі, як ключовий елемент клієнтського сервісу. Така регіональна присутність і 24/7-підтримка є важливими елементами операційної моделі страховика, оскільки сприяють оперативному врегулюванню страхових випадків і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Аналіз опублікованих організаційних схем і звітних документів дозволяє сформулювати наступні сильні та слабкі сторони структури управління ПрАТ «Страхова група ТАС». До сильних сторін належать формалізована дворівнева модель управління, наявність спеціалізованих департаментів (аналітика, актуарій, фінансовий моніторинг), прозорість складу керівних органів та широка регіональна мережа обслуговування клієнтів. Ці елементи сприяють дотриманню регуляторних вимог, підвищенню якості андеррайтингу і врегулювання збитків, а також забезпечують клієнтоорієнтований сервіс.

До потенційних ризиків та обмежень організаційної структури належать: ризик надмірної централізації прийняття рішень у головному офісі, складність координації між численними підрозділами в умовах швидких змін ринкового середовища, а також потреба в постійному оновленні компетенцій працівників для відповідності сучасним стандартам цифрового обслуговування клієнтів. Частина цих викликів є характерною для великих фінансових груп і вимагає від менеджменту постійного удосконалення процесів внутрішнього контролю, цифрової трансформації та навчання персоналу. Відкриті документи компанії підтверджують наявність ініціатив з

оптимізації процесів, проте їхня ефективність потребує періодичної оцінки на основі внутрішніх KPI та зовнішніх показників ринку.

По-перше, для зниження ризику операційної негнучкості доцільно продовжувати тенденцію делегування повноважень на регіональному рівні в межах чітко визначених процедур і стандартів якості. По-друге, систематизація та публікація ключових показників ефективності підрозділів (KPI) у публічних звітах підвищить прозорість і дозволить стейкхолдерам краще оцінювати операційні результати. По-третє, подальше інвестування у цифрові інструменти для андеррайтингу, врегулювання збитків та клієнтського сервісу має потенціал підвищити ефективність та скоротити час обробки страхових випадків. Ці рекомендації витікають із виявлених сильних сторін і потенційних слабких місць, зафіксованих у відкритих джерелах.

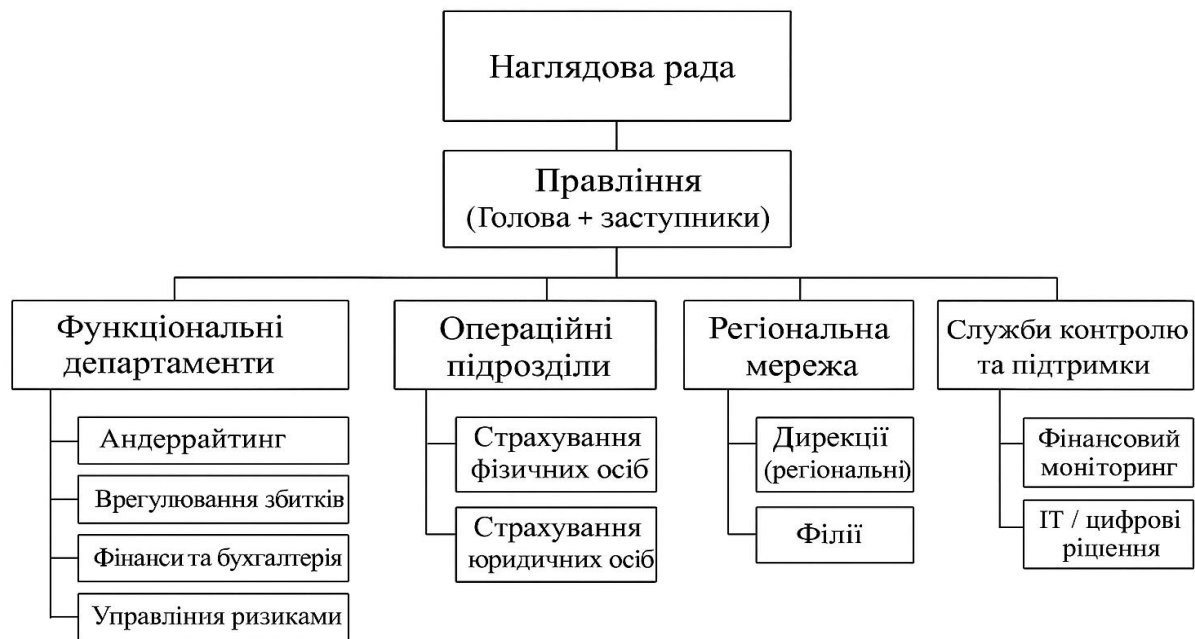


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Страхова група ТАС»

Організаційна структура ПрАТ «СГ ТАС» виглядає як класична дворівнева модель з розподілом стратегічних і операційних функцій між наглядовою радою та правлінням, доповнена функціональними департаментами, що покривають ключові операційні напрями страхового бізнесу. Наявні елементи структури створюють потенціал для ефективного управління ризиками та клієнтського обслуговування, водночас залишаючи

поле для подальших удосконалень у частині делегування, цифровізації та прозорого звітування.

2.2 Діючі механізми матеріального стимулювання в компанії ПрАТ «СГ ТАС».

Економічні методи управління персоналом страхової компанії являють собою сукупність інструментів впливу на економічні інтереси працівників з метою забезпечення узгодженості цілей роботодавця та найманого персоналу. У структурі цих методів традиційно виділяють дві групи: «матеріальне стимулювання» та «відповідальність працівників». Саме вони формують основу економічного механізму мотивації у страховій сфері, яка характеризується високою конкуренцією та залежністю результатів діяльності від активності й професіоналізму персоналу.

Серед інструментів матеріального стимулювання ключова роль відводиться «грошовим формам винагороди», оскільки саме вони забезпечують можливість задоволення значної частини потреб працівника, впливаючи на рівень його добробуту та соціальної стабільності. Негрошові виплати, хоча й не мають прямого фінансового вираження, відіграють не менш важливу роль, поєднуючи економічні стимули з морально-психологічним впливом. Вони підвищують рівень споживання працівника, знижують емоційну напругу, створюють атмосферу підтримки та довіри всередині колективу.

Особливе місце у структурі економічних методів займає «система оплати праці», що є комплексом форм, принципів і правил визначення розмірів винагороди за працю. У страховій компанії система оплати праці спрямована на оптимізацію трудових зусиль персоналу та досягнення корпоративних результатів. Важливою є можливість страховика самостійно формувати політику оплати праці, виходячи зі специфіки діяльності, стратегічних орієнтирів та кон'юнктури страхового ринку [17].

Попри автономність страховиків, держава встановлює низку гарантій, що забезпечують соціальний захист працівників і мінімізують ризики порушення їхніх прав. До основних державних гарантій належать:

- встановлення мінімального розміру оплати праці;
- забезпечення збереження реальної купівельної спроможності заробітної плати;
- регламентація підстав і рівня утримань із заробітної плати;
- обмеження щодо виплати заробітної плати в натуральній формі;
- гарантії отримання заробітної плати у разі банкрутства чи ліквідації роботодавця;
- визначення строків та черговості виплат.

Один із найскладніших аспектів економічної мотивації персоналу страхової компанії — «комісійної винагороди страхових агентів і посередників». Це пояснюється значною різноманітністю страхових продуктів, сезонністю попиту та відмінностями у трудомісткості продажу різних видів договорів страхування. Комісійна винагорода виступає ключовим стимулюючим чинником, оскільки безпосередньо пов'язує результати праці агента з рівнем його доходів.

Основними критеріями нормування комісійних є:

- обсяг надходжень страхових платежів;
- кількість нових або пролонгованих договорів страхування;
- структура реалізованих страхових продуктів.

Наприклад, застосування фіксованого відсотка від суми надходжень стимулює максимізацію обсягів продажів, тоді як диференційований відсоток за видами страхування орієнтує агентів на просування пріоритетних продуктів компанії. Додатковим інструментом є «бонуси за перевиконання планів», що підсилюють мотивацію до досягнення вищих показників.

Оптимальною вважається модель, у якій комісійна винагорода поєднана з «мінімальним фіксованим окладом». Це дозволяє страховій компанії зберігати професійних агентів навіть у періоди спаду ринку, знижуючи ризики втрати цінних кадрів.

Важливим компонентом економічних методів є «участь персоналу в розподілі прибутку страхової компанії». Такий механізм підвищує залученість працівників у досягнення фінансових результатів, зміцнює їхню лояльність і формує довгострокову орієнтацію на розвиток компанії. Розподіл прибутку може здійснюватися як у грошовій формі, так і у формі корпоративних прав — акцій страхової компанії. Участь у капіталі підвищує статус працівника та формує у нього відчуття причетності до управління та розвитку підприємства.

Окремим видом матеріального заохочення виступає «преміювання», яке може бути регулярним або разовим. Премії найчастіше нараховуються за досягнення або перевиконання планових показників щодо залучення страхової премії, ефективність обслуговування клієнтів, якість ведення страхового портфеля, зниження рівня збитковості тощо. Преміювання дозволяє оперативно реагувати на результати діяльності працівників та коригувати їхню поведінку відповідно до стратегічних потреб страховика.

Таким чином, економічні методи управління персоналом страхової компанії формують комплексний механізм стимулювання, який забезпечує поєднання інтересів працівників і роботодавця, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості страхових послуг та конкурентоспроможності компанії на ринку страхування [37].

ПрАТ «Страхова група ТАС» (СГ «ТАС») використовує комплекс механізмів матеріального стимулювання, спрямованих на активізацію праці працівників, підвищення ефективності діяльності та утримання ключових кадрів в умовах конкуренції на страховому ринку. Ці механізми поєднують прямі фінансові виплати, преміювання, компенсаційні інструменти та заохочення, пов'язані з показниками діяльності компанії.

Перш за все, одним із основних механізмів стимулювання є система преміювання. Працівники СГ «ТАС» мають можливість отримувати премії залежно від досягнення індивідуальних або групових цілей. Ці показники можуть включати реалізацію річних планів страхових премій, рівень залучення нових клієнтів, зростання портфелю договорів або зменшення збитковості. Премії виступають як змінна частина загального доходу, яка

мотивує працівників орієнтуватися не лише на наявну заробітну плату, а й на конкретні бізнес-результати.

Крім премій, у структурі компенсаційних винагород СГ «ТАС» присутні додаткові виплати, пов'язані з досягненням стратегічних бізнес-цілей компанії. Це може бути винагорода за участь у проєктних ініціативах або за впровадження ефективних процесів, які підвищують прибутковість або оптимізують витрати. Такий підхід стимулює працівників не лише виконувати стандартні функції, а й активно залучатися до змін, інновацій та покращень.

Матеріальне заохочення у СГ «ТАС» також проявляється через систему компенсацій соціального характеру. Компанія може надавати своїм працівникам додаткові виплати чи пільги — наприклад, компенсацію витрат на транспорт, медичне страхування або інші програми, які не лише забезпечують працівників, а й підвищують їхню зацікавленість у довготривалій співпраці. Такі виплати знижують ризик плинності кадрів, адже працівники цінують не лише заробітну плату, а й соціальну стабільність, яку надає роботодавець [17].

У системі матеріального стимулювання СГ «ТАС» застосовуються бонуси, які можуть бути прив'язані до фінансових показників роботи компанії, таких як премії за прибуток або за досягнення бізнес-цілей на рівні підрозділів. Це дозволяє пояснити працівникам, що їхні зусилля мають прямий вплив на фінансове становище страховика, а також стимулює їх до відповідальності за результати колективної діяльності.

Ще одні важливі механізми — це участь персоналу в програмах професійного розвитку із матеріальною винагородою. У СГ «ТАС» можуть існувати програми оплати навчання, сертифікацій або підвищення кваліфікації, за умови, що працівники успішно виконують свої обов'язки та демонструють потенціал зростання. Такий підхід служить одночасно двом цілям: мотивації через особистий розвиток і залученню кадрів, які прагнуть побудувати кар'єру в страхуванні.

Матеріально-речові стимули також використовуються як частина заохочень: можливе надання подарунків, сертифікатів або інших

немонетарних винагород у випадках досягнення значних результатів або за підсумками року. Такі заохочення підсилюють ціннісне сприйняття роботи, достатньо персоналізовані та сприяють формуванню лояльності працівників.

СГ «ТАС» також може залучати працівників до програм довгострокового стимулювання, пов'язаних із бізнес-цілями компанії. Наприклад, визнання вищих досягнень у вигляді разових премій або призів, або ж участь у програмах, що заохочують залишатися в компанії протягом тривалого часу. Це створює додатковий інтерес для працівників вкладати сили у розвиток компанії, знаючи, що їхній внесок може бути винагороджений не лише негайно, а й у перспективі.

Також компанія може застосовувати «ефект старшинства» — нарахування додаткових надбавок або бонусів за стаж роботи. Для страхової групи, де досвід і знання важливі, такий механізм стимулювання допомагає утримати кваліфікований персонал, який добре розуміє специфіку бізнесу та має значний внесок в операційну діяльність.

Головне завдання цих механізмів — не лише мотивувати працівників до поточної діяльності, а й забезпечити пов'язку між особистим успіхом працівника та успіхом страхового бізнесу. Наприклад, через прив'язку частини премій до загальних ключових показників (KPI) компанії, працівники усвідомлюють свою відповідальність за стан компанії, а це, в свою чергу, сприяє більшій стабільності та зростанню продуктивності.

Однак важливо зазначити, що публічна інформація про внутрішні механізми стимулювання СГ «ТАС» є обмеженою. Компанія не публікує в повному обсязі внутрішні нормативні документи, які регламентують систему заохочень, преміювання чи компенсацій. Частина інформації, наприклад, про премії або програми навчання, може бути присутня у звітах або прайс-листах вакансій, але загальнодоступних офіційних джерел, які розкривають структуру стимулювання на рівні кожного підрозділу, недостатньо.

Аналіз відкритих даних показує, що СГ «ТАС» активно нарощує фінансову активність: за повідомленнями у ЗМІ та пресрелізах, премії групи за певні періоди зростають, що може бути індикатором успішної політики

стимулювання та розвитку бізнесу. Наприклад, згідно з даними, премії працівникам СГ «ТАС» за сім місяців 2025 року збільшилися на 25-55 відсотків [39].

Крім того, фінансова надійність компанії, підтверджена у рейтингових звітах, створює фундамент для стабільних матеріальних стимулів.

Така стабільність дозволяє страховій групі планувати довгострокові програми преміювання та компенсації, що знижує ризик демотивації персоналу через невизначеність.

Разом із тим, певні ризики в системі стимулювання СГ «ТАС» існують. Зокрема, якщо преміювання занадто сильно орієнтується на фінансові результати компанії, це може призводити до конфлікту короткострокових бізнес-цілей із стратегічними, а також стимулювати ризикові рішення з боку працівників. Крім того, відсутність публічних нормативів стимулювання може знижувати прозорість для працівників, що, в свою чергу, може знижувати довіру до системи. Для пом'якшення цих ризиків компанії доцільно запроваджувати внутрішній контроль, чіткі критерії оцінювання результатів, а також періодично переглядати систему стимулювання відповідно до бізнес-стратегії та зовнішніх умов.

Загалом, механізми матеріального стимулювання в СГ «ТАС» виглядають достатньо комплексними та адаптованими до специфіки страхового бізнесу. Вони охоплюють як короткострокові, так і довгострокові стимули, поєднуючи премії, бонуси, соціальні виплати та програми розвитку. Водночас обмеження у відкритості внутрішніх політик створюють невизначеність, яка може бути подолана шляхом підвищення прозорості політики стимулювання. Такий підхід дозволить компанії зміцнити залученість персоналу, підвищити його мотивацію та знизити плинність, а також підтримати стійке зростання на страховому ринку.

2. 3. Аналіз ефективності існуючої системи стимулювання

Функціонування системи стимулювання персоналу в страховій компанії має особливе значення, оскільки діяльність у сфері страхування пов'язана з високим рівнем конкуренції, багатофакторним впливом зовнішнього середовища та необхідністю постійного удосконалення сервісу. Працівники, які мають безпосередній контакт із клієнтами, формують репутацію та імідж компанії, забезпечують наповнення страхового портфеля та відповідальний супровід договорів. З огляду на це система мотивації стає одним з ключових інструментів управління персоналом, що визначає продуктивність, якість обслуговування, дисципліну та рівень залученості співробітників. У ПРАТ «Страхова група ТАС» система стимулювання має комплексний характер і включає матеріальні, нематеріальні, організаційні та управлінські механізми впливу на працівників, формуючи цілісну модель управління трудовою поведінкою.

Аналіз діючої системи мотивації компанії доцільно проводити з урахуванням специфіки її бізнес-процесів, організаційної структури та стратегічних пріоритетів. Оскільки страховий бізнес є одночасно сервісним і фінансовим, вимоги до персоналу охоплюють широкий спектр компетентностей: від комунікативних навичок до фінансової грамотності, аналітичного мислення та здатності працювати в умовах підвищеної відповідальності. Ефективна мотиваційна система повинна не лише забезпечувати працівникам гідні умови та винагороду, але й створювати передумови для їх професійного розвитку, інноваційності та відповідальності.

Згідно з проведеними дослідженнями, одним із ключових чинників активізації трудової діяльності персоналу у компаніях ПРАТ «Страхова група ТАС» виступає формування та удосконалення цілісної системи мотивації праці. Мотиваційний механізм, від якого безпосередньо залежить рівень залученості працівників, їхня результативність, ініціативність та прагнення до професійного розвитку, сьогодні набуває особливої актуальності в умовах високої конкуренції на ринку страхових послуг. Для ПРАТ «Страхова група

ТАС», як і для більшості страхових компаній, які функціонують у середовищі динамічних змін, ефективна система стимулювання персоналу є одним із базових елементів забезпечення стабільності бізнес-процесів, підтримання конкурентних переваг та формування позитивного іміджу роботодавця.



Рис. 2.2 Методи стимулювання праці персоналу ПРАТ «СТ ТАС»

У ході проведеної оцінки діючих мотиваційних практик було виявлено низку недоліків, що зменшують результативність системи стимулювання та не дозволяють забезпечити повну реалізацію потенціалу працівників. Першим із визначених недоліків є необхідність використання значної кількості матеріальних та нематеріальних стимулів для досягнення бажаного рівня трудової активності. Стала тенденція до ускладнення управлінських процесів призвела до того, що компанії доводиться комбінувати, поєднувати та адаптувати численні стимули, створюючи певний конгломерат інструментів, який не завжди забезпечує належний рівень взаємодоповнення. Наявність великої кількості розрізнених стимулів ускладнює їх застосування у виробничому процесі, а також створює ризик формування нерівномірної мотиваційної дії на окремі категорії персоналу.

Другим суттєвим недоліком є недостатній рівень впровадження організаційно-психологічних стимулів, зорієнтованих на задоволення потреб вищого рівня. До таких потреб належать самовираження, реалізація творчого та професійного потенціалу, прагнення до автономії у прийнятті рішень, потреба у визнанні та соціальному статусі. У той час як матеріальна мотивація забезпечує базовий рівень задоволеності, саме психологічні стимули формують довгострокову прихильність працівників, зменшують рівень плинності кадрів та підвищують лояльність персоналу. Недостатня увага до цих аспектів обмежує мотиваційний вплив та перешкоджає формуванню інноваційної та проактивної поведінки працівників.

Третім виявленим недоліком є майже повна відсутність сталих стимулів, що мають постійний характер та дія яких поширюється на тривалу перспективу. Більшість мотиваційних заходів реалізуються епізодично, у вигляді разових акцій, короткотривалих ініціатив або тимчасових програм заохочення. Така фрагментарність призводить до нестійкого мотиваційного ефекту: після завершення відповідної програми активність працівників швидко повертається до попереднього рівня. У результаті не формується системна, довготривала мотиваційна культура, а мотиваційні заходи втрачають стратегічне значення.

Попри наявні недоліки, комплексна система мотивації персоналу ПРАТ «Страхова група ТАС» включає низку важливих складових, які забезпечують певний рівень ефективності управління трудовою поведінкою працівників. До ключових елементів мотиваційної системи належать розкриття ініціативи співробітників, забезпечення взаємозв'язку між рівнем мотивації та кінцевими результатами праці, надання персоналу необхідних ресурсів, сприяння професійному навчанню та розвитку, стимулювання командної взаємодії та неформального спілкування, заохочення до подання індивідуальних і групових пропозицій, а також використання моральних заходів стимулювання. Сукупність цих інструментів створює основу побудови багаторівневої моделі мотивації працівників, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

Питання матеріального стимулювання для вітчизняних страхових підприємств набуває особливої значущості з огляду на низький рівень доходів значної частини населення, інфляційні коливання та загальне зниження купівельної спроможності громадян. В умовах економічної нестабільності саме матеріальні стимули виступають базовим елементом мотиваційного механізму, оскільки вони безпосередньо пов'язані із задоволенням первинних потреб працівників. Для страхових компаній, у яких значна частка працівників працює у сфері продажів, матеріальна мотивація (зокрема, премії, бонуси та комісійні винагороди) є визначальним чинником формування ефективної поведінки персоналу [17].

Матеріальна мотивація у ПРАТ «Страхова група ТАС» здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю, Закону України «Про оплату праці», а також окремих нормативно-правових актів, які регулюють питання винагороди працівників. При цьому в компанії відсутні внутрішні документи, які б комплексно регламентували порядок формування та застосування системи матеріального мотивування. Невизначеність процедурних аспектів, нечіткість критеріїв нарахування премій та відсутність єдиних стандартів оцінювання результатів праці можуть спричинити виникнення суб'єктивізму, зниження довіри працівників до системи винагород та появу конфліктних ситуацій.

Відсутність внутрішньої політики матеріальної мотивації ускладнює для компанії процес управління персоналом, адже не дозволяє встановити прозорі правила винагороди, зрозумілі як для керівників, так і для рядових працівників. Така неврегульованість також негативно позначається на стратегічних параметрах мотиваційної системи, оскільки компанія не може чітко визначити довгострокові напрями її розвитку, встановити критерії ефективності або впровадити механізми оптимізації витрат на персонал. Унаслідок цього мотиваційні заходи залишаються несистемними та фрагментарними.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що незважаючи на наявність окремих ефективних інструментів, система мотивації персоналу

ПРАТ «Страхова група ТАС» потребує модернізації, спрямованої на концептуальне оновлення підходів до стимулювання трудової діяльності, формування внутрішніх стандартів, оптимізацію співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів та забезпечення стабільності мотиваційного впливу. Лише комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації дозволить компанії забезпечити підвищення продуктивності праці, створення високоефективного кадрового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на ринку страхових послуг України.

У ПРАТ «Страхова група ТАС» основою системи стимулювання є поєднання гарантованої та змінної частини винагороди. Структура матеріальних стимулів включає посадові оклади, премії, комісійні, надбавки, доплати та одноразові заохочення. Важливою особливістю є те, що компанія застосовує диференційований підхід до різних категорій персоналу, оскільки їх функції та вплив на загальний результат діяльності мають різний характер. Співробітники відділів продажу, агентських мереж та брокерських структур мають більш вагому частку змінної винагороди, яка залежить від кількості укладених договорів, структури портфеля, виконання планових показників та рівня пролонгації. Адміністративний персонал отримує оплату, більш орієнтовану на якісні показники роботи, дотримання регламентів та участь у процесах забезпечення функціонування компанії [37].

Система матеріального стимулювання характеризується високим рівнем формалізації. Це проявляється у встановленні чітких показників, норм, планів та алгоритмів їх оцінювання. Такий підхід забезпечує прозорість та зрозумілість для працівників, що є важливою умовою формування довіри до мотиваційної системи. Компанія регулярно переглядає посадові оклади, враховуючи ринкові тенденції, рівень інфляції та зміни в структурі посадових обов'язків. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність умов праці та уникати дисбалансів між трудовими витратами та винагородою.

Одним із найважливіших елементів матеріального стимулювання у ПРАТ «Страхова група ТАС» є преміально-бонусна система. Вона складається з багатоетапної моделі заохочення, що включає щомісячні, квартальні та річні

премії. На рівні щомісячного преміювання оцінюється виконання ключових показників ефективності, що відображають оперативні результати діяльності працівників. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у поведінці персоналу та оперативно коригувати управлінські рішення. Квартальні та річні премії мають більш комплексний характер та орієнтовані на стратегічні результати діяльності підрозділів і компанії загалом.

Компанія застосовує також систему спеціальних стимулів для працівників, що займаються просуванням окремих страхових продуктів. Такі стимули можуть включати додаткові комісійні за укладання договорів з корпоративними клієнтами, бонуси за впровадження нових видів страхування, винагороди за участь у маркетингових програмах, а також доплати за інтенсивність праці у пікові періоди продажів. Це є важливим елементом гнучкої адаптації системи мотивації до ринкових умов.

Окремої уваги заслуговує система нематеріального стимулювання. У ПРАТ «Страхова група ТАС» вона займає важливе місце у структурі управління персоналом, оскільки спрямована на формування корпоративної культури, розвиток персоналу, підвищення психологічного комфорту та соціальної захищеності працівників. Нематеріальна мотивація включає широкий спектр заходів, серед яких особливу роль відіграють програми професійного навчання, внутрішньокорпоративні комунікації, соціальні програми, визнання досягнень, організація корпоративних заходів і створення умов для кар'єрного зростання.

Система навчання охоплює як нових співробітників, так і досвідчених фахівців. Новачки проходять адаптаційні програми, які включають тренінги з продуктового портфеля, процедур страхування, стандартів обслуговування клієнтів та етики взаємодії. Періодичне навчання охоплює питання змін у законодавстві, методики оцінки ризиків, процедури врегулювання збитків та інші аспекти професійної компетентності. Для керівників організовано спеціальні програми розвитку управлінських навичок, що сприяє підвищенню ефективності організації праці, формуванню комунікативних навичок та здатності мотивувати працівників.

Корпоративні комунікації є невід'ємною складовою нематеріальної мотивації. Компанія активно підтримує внутрішні засоби обміну інформацією: корпоративні новини, цифрові платформи взаємодії, регулярні зустрічі з керівництвом, загальнофірмові наради. Це дозволяє працівникам відчувати причетність до успіхів компанії та розуміти стратегічні напрями розвитку. Інформаційна відкритість сприяє зміцненню лояльності персоналу та підвищенню рівня довіри до керівництва.

Значну роль у системі стимулювання відіграють заходи соціального характеру. У компанії функціонують програми медичного страхування, що поширюються на працівників та, у деяких випадках, на членів їхніх родин. Працівники можуть отримати матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях або підтримку у разі виникнення непередбачених обставин. Такі заходи підвищують рівень соціальної захищеності персоналу та формують позитивний імідж компанії як роботодавця.

Окремої уваги заслуговує система визнання досягнень працівників. Компанія застосовує регулярне відзначення кращих співробітників, що включає як моральні, так і матеріальні форми стимулювання. Визнання досягнень позитивно впливає на мотивацію персоналу, сприяє зростанню внутрішньої конкуренції на засадах професійності та підвищує рівень самореалізації працівників [37].

Для забезпечення комплексної оцінки ефективності системи стимулювання у ПРАТ «Страхова група ТАС» використовуються показники економічної, соціальної та цільової ефективності. Аналіз економічної ефективності дозволяє оцінити вплив мотиваційної системи на продуктивність праці, зменшення витрат, зростання доходів і прибутку, виконання планових показників та оптимізацію структури страхового портфеля. Зростання продуктивності є одним із ключових індикаторів того, що система стимулювання забезпечує належний внесок працівників у результат діяльності.

Важливою складовою аналізу є показник випередження зростання продуктивності праці порівняно з темпами збільшення заробітної плати. Якщо

темپ зростання продуктивності праці перевищує темп зростання витрат на оплату праці, це свідчить про позитивний вплив мотиваційної системи. У ПРАТ «Страхова група ТАС» спостерігається стабільна тенденція до підвищення продуктивності праці завдяки залученню кваліфікованих кадрів, ефективній організації роботи та наявності розвиненої системи стимулювання.

Соціальна ефективність оцінюється за допомогою аналізу рівня задоволеності працівників умовами праці, можливостями розвитку, характером взаємодії з керівництвом та колегами, а також загальною атмосферою у колективі. Опитування свідчать про високий рівень задоволеності матеріальною частиною мотиваційної системи та позитивне сприйняття соціальних програм. Водночас працівники відзначають потребу у більшій індивідуалізації підходів до нематеріальної мотивації та розширенні можливостей для кар'єрного зростання.

Цільова ефективність системи стимулювання визначається ступенем реалізації стратегічних завдань компанії. Результативність працівників безпосередньо впливає на зростання страхового портфеля, підвищення рентабельності, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності компанії. Високі показники виконання планів продажів та зростання частки довгострокових продуктів свідчать про ефективність мотиваційної системи.

Разом з тим аналіз виявив низку проблем, які потребують удосконалення. По-перше, висока залежність доходів працівників від змінної частини може призводити до нестабільності фінансового становища та підвищення рівня стресу, що впливає на довгострокову лояльність. По-друге, система оцінювання результатів потребує подальшої автоматизації та цифровізації, оскільки значна частина показників розраховується вручну. По-третє, недостатньо розвинені механізми горизонтального кар'єрного росту та індивідуальних траєкторій професійного розвитку. По-четверте, нематеріальні стимули не завжди застосовуються керівниками на регулярній основі, що знижує їх ефективність [39].

Таким чином, система стимулювання ПРАТ «Страхова група ТАС» є розвиненою та ефективною, структурованою відповідно до потреб страхового бізнесу та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей компанії. Вона забезпечує збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримує високу продуктивність праці, сприяє формуванню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу. Подальше вдосконалення системи має бути спрямоване на підвищення індивідуалізації мотиваційних впливів, розширення можливостей професійного розвитку, цифровізацію процесів оцінювання та оптимізацію співвідношення між змінною і фіксованою частиною винагороди. Реалізація цих заходів дозволить компанії забезпечити стабільний розвиток, зміцнити конкурентні позиції та підвищити ефективність діяльності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

3.1. Сучасні підходи до удосконалення системи стимулювання

Мотивація трудової діяльності в сучасних соціально-економічних системах виступає одним із базових чинників, що визначають результативність функціонування підприємств. Попри активний розвиток управлінської науки та впровадження інноваційних концепцій менеджменту, питання створення ефективного механізму стимулювання персоналу й надалі залишається дискусійним як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності суб'єктів господарювання різних країн. Упродовж тривалого часу в багатьох державах системи мотивації ґрунтувалися переважно на класичній моделі оплати праці, у межах якої домінувала фіксована заробітна плата. Однак у сучасних умовах ринкової економіки такий підхід дедалі частіше виявляє свою обмеженість, адже не враховує індивідуальні характеристики працівників, рівень їх професійного розвитку, відповідальність, ініціативність та потребу в самореалізації. У зв'язку з цим країни з розвинутою економікою сформували власні моделі мотивації праці, що базуються на поєднанні економічних, соціальних і культурних особливостей та можуть бути використані як орієнтир для вдосконалення національних практик управління персоналом.

У світовій практиці особливу увагу привертають мотиваційні моделі Японії, Сполучених Штатів Америки, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції. Кожна з них відображає специфічний підхід до узгодження інтересів роботодавців і працівників та формує власний механізм досягнення балансу між економічною ефективністю і соціальною стабільністю [42].

Японська модель мотивації праці вирізняється тісним взаємозв'язком між зростанням продуктивності та підвищенням добробуту працівників. При цьому стимулювання охоплює не лише рівень заробітної плати, а й розгалужену систему соціальних гарантій, можливості професійного

зростання, корпоративні програми підтримки та нематеріальні заохочення. Формування цієї моделі відбувалося в умовах сильної національної ідентичності та високого рівня колективізму, що зумовило пріоритет інтересів компанії й держави над індивідуальними прагненнями окремого працівника. Такий підхід передбачає готовність персоналу приймати певні обмеження задля досягнення спільних цілей та довгострокового розвитку організації.

Класична система оплати праці в Японії ґрунтується на поєднанні трьох основних факторів: рівня професіоналізму, віку та трудового стажу. Саме ці показники визначають позицію працівника в тарифній шкалі, яка є базою для формування заробітної плати. У результаті оплата праці відображає не лише поточну результативність, а й потенційну цінність працівника для компанії. Регулярне підвищення доходів відповідно до віку та стажу сприяє формуванню відчуття стабільності, зміцнює лояльність персоналу та знижує плинність кадрів. Преміальні виплати, хоча й відіграють важливу роль, переважно орієнтовані на заохочення колективних результатів, а не індивідуальних досягнень.

Американська модель мотивації, на відміну від японської, базується на принципах індивідуалізму, особистої відповідальності та прагнення до успіху. У США домінує переконання, що матеріальний добробут є наслідком власних зусиль людини, тому система стимулювання орієнтована передусім на винагородження особистих досягнень, ініціативності та високої продуктивності. Основу оплати праці становлять погодинні системи з чітко визначеними нормативами, які часто поєднуються з елементами відрядної оплати. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість доходів працівників і водночас оперативно реагувати на зміни продуктивності.

Особливе значення в американській практиці має система мотивації управлінського персоналу. Для керівників вищої ланки передбачено широкий спектр матеріальних стимулів, включаючи значні преміальні виплати, які можуть суттєво перевищувати базову заробітну плату. Поширеним інструментом є надання акцій компанії, що безпосередньо пов'язує особисті інтереси менеджерів з фінансовими результатами підприємства. Це сприяє

формуванню конкурентного середовища серед управлінців і підвищує якість стратегічних рішень.

Французька модель мотивації праці характеризується поєднанням ринкових механізмів із активною роллю держави у регулюванні соціально-економічних процесів. Центральне місце в ній посідає конкуренція як інструмент підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Водночас широко застосовується індексація заробітної плати з урахуванням змін вартості життя, що дозволяє зберігати купівельну спроможність населення. Індивідуалізація оплати праці залежно від кваліфікації, рівня відповідальності та інноваційної активності працівника стимулює професійний розвиток і підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Британська модель мотивації ґрунтується на розвиненій системі соціального партнерства між роботодавцями та працівниками. Однією з її ключових особливостей є залучення персоналу до управління підприємством і розподілу прибутку. Практика участі працівників у доходах компанії у формі грошових виплат або акцій сприяє підвищенню відповідальності, зацікавленості у результатах діяльності та стабільності зайнятості. Різноманітні схеми участі у прибутку забезпечують багатовимірну систему стимулювання, яка позитивно впливає на продуктивність праці та корпоративну культуру.

Німецька модель мотивації праці базується на концепції соціально орієнтованої ринкової економіки, в центрі якої перебуває людина як носій економічної та соціальної відповідальності. Свобода вибору професійної діяльності поєднується з усвідомленням відповідальності за власний внесок у розвиток суспільства. Держава відіграє активну роль у створенні умов для реалізації потенціалу громадян і водночас забезпечує соціальний захист уразливих груп населення. Визначення рівня заробітної плати здійснюється на основі тристоронньої взаємодії держави, профспілок і роботодавців, що сприяє прозорості та зниженню соціальних конфліктів.

Шведська модель мотивації має яскраво виражений соціальний характер і спрямована на зменшення майнової нерівності шляхом активного

перерозподілу доходів. Політика солідарної заробітної плати, яку реалізують профспілки, передбачає рівну оплату за рівну працю та скорочення розриву між доходами різних категорій працівників. Це змушує підприємства підвищувати ефективність або залишати ринок, що сприяє структурному оновленню економіки та зростанню продуктивності [40].

Ефективна система стимулювання персоналу у сучасних умовах трансформації економіки України та зростання конкуренції на ринку страхових послуг виступає ключовим інструментом забезпечення результативності, лояльності та професійного розвитку працівників. Компанії страхового сектору дедалі більше усвідомлюють, що традиційні методи мотивації, орієнтовані виключно на матеріальні винагороди, втрачають здатність забезпечувати довгострокову залученість персоналу, а тому потребують поглибленого перегляду. Це особливо актуально для ПРАТ «Страхова група ТАС», яке функціонує в умовах високодинамічного та ризикованого ринку, характеризується широкою мережею представництв і відзначається складністю процесів взаємодії між підрозділами та агентською мережею.

Сучасні підходи до удосконалення систем стимулювання передбачають переорієнтацію компаній від фрагментарного застосування окремих інструментів до формування комплексних моделей мотивації, які одночасно враховують потреби працівників, стратегічні цілі організації, індивідуальні показники результативності та соціально-психологічний клімат у колективі. Суть таких підходів полягає у створенні адаптивної, гнучкої та персоналізованої системи, що здатна змінюватися залежно від ринкових умов, етапів розвитку компанії, специфіки професійних функцій та рівня відповідальності співробітників.

1. Трансформація концепції мотивації: від класичної моделі до інтегрованих підходів

Сучасні теоретичні концепції мотивації виходять за межі традиційного дуалізму «матеріальні–нематеріальні стимули». Натомість вони розглядають

мотиваційний механізм як комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють:

- «внутрішню мотивацію» (потреби у самореалізації, визнанні, автономії, зростанні компетенцій);
- «зовнішню мотивацію» (заробітна плата, премії, доплати, соціальні пакети);
- «поведінкові стимули», що формують звичні моделі дій, орієнтовані на досягнення високих результатів;
- «організаційні умови», які визначають комфортність та продуктивність роботи [35].

Управління мотивацією професіоналів у страхуванні (зокрема агентів, андерайтерів, фахівців врегулювання збитків, менеджерів з розвитку мережі) вимагає урахування високої динамічності робочих процесів, непередбачуваності ринку та необхідності оперативного прийняття рішень. Саме тому сучасні підходи орієнтовані на створення «мотиваційного середовища», а не лише окремих стимулів.

2. Компетентнісний підхід до мотивації персоналу

Один із ключових сучасних напрямів удосконалення систем стимулювання – впровадження компетентнісної моделі управління персоналом.

Такий підхід передбачає:

- визначення ключових компетенцій, необхідних для виконання функцій на кожній посаді;
- формування чітких зв'язків між компетенціями та системою винагород;
- оцінювання співробітників не лише за результатами, а й за поведінковими індикаторами;
- прозорість вимог до професійного розвитку [34].

У страхових компаніях компетентнісний підхід охоплює такі блоки:

- професійні компетенції – знання страхових продуктів, розуміння ринку, здатність до аналітики ризиків, навички врегулювання страхових подій;

- комунікативні компетенції – робота з клієнтами, ведення переговорів, презентація продуктів;
- організаційні компетенції – планування, тайм-менеджмент, командна взаємодія, управління конфліктами;
- цифрові компетентності, важливі у процесі автоматизації страхових операцій [7].

Система стимулювання, побудована на компетентнісному підході, стає більш прогнозованою, прозорою та прийнятною для працівників, оскільки вони розуміють, які конкретні навички та дії призводять до підвищення винагород.

3. Орієнтація на гнучкі системи винагород

У сучасних умовах фіксовані тарифні сітки та традиційні схеми преміювання стають менш ефективними. Гнучкі системи винагород базуються на принципах:

- персоналізації мотивації залежно від ролі, досвіду та досягнень працівника;
- балансу між гарантованою та змінною частиною доходу;
- прив'язки до ключових показників ефективності (KPI);
- використання короткострокових, середньострокових та довгострокових стимулів.

У страховому бізнесі особливе значення мають динамічні преміальні схеми, які враховують:

- обсяг укладених договорів,
- рівень пролонгацій,
- якість сервісу,
- швидкість та точність обслуговування клієнтів,
- відсутність страхових шахрайств,
- відповідність нормативам компанії та законодавству [7].

Гнучкі системи дозволяють зберігати високу конкурентоспроможність роботодавця, забезпечувати справедливість винагород та водночас ефективно контролювати витрати.

4. Посилення ролі нематеріальних стимулів

Провідна практика світових страхових компаній свідчить, що стабільні результати можливі лише за умов активного застосування нематеріальних стимулів. До таких належать:

- професійне навчання та розвиток;
- кар'єрні траєкторії;
- корпоративна культура довіри й відкритості;
- участь у проєктах та ініціативах;
- визнання результатів працівників;
- залучення до прийняття рішень.

Нематеріальні стимули сприяють формуванню бренду роботодавця, що особливо важливо для страхового ринку, де гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів [44].

5. Використання цифрових інструментів у мотивації

Цифровізація бізнес-процесів істотно впливає на системи стимулювання. Сучасні компанії використовують:

- «CRM-системи» для об'єктивного обліку результатів;
- «мобільні додатки для персоналу» з персональними показниками;
- «електронні платформи навчання»;
- «автоматизовані системи оцінки продуктивності».

Це підвищує прозорість мотиваційних механізмів та мінімізує суб'єктивність управлінських рішень.

Сучасні підходи до удосконалення системи стимулювання у ПРАТ «Страхова група ТАС»

ПРАТ «Страхова група ТАС» є однією з провідних страхових компаній України, що характеризується розгалуженою регіональною мережею, широким портфелем страхових продуктів та активною агентською структурою [37].

У межах дослідження встановлено, що компанія вже використовує низку сучасних підходів до управління персоналом, проте їх реалізація потребує подальшої систематизації, стандартизації та розширення.

Особливості існуючої системи стимулювання в ПРАТ «СГ ТАС»

1. Акцент на матеріальних стимулах – премії, бонуси, комісійні.
2. Обмежене використання організаційно-психологічних методів – визнання, корпоративна культура, розвиток, комунікації.
3. Відсутність внутрішніх положень, що чітко регламентують систему мотивації.
4. Система винагород недостатньо пов'язана з КРІ, особливо з показниками якості роботи.
5. Народження ініціатив знизу неформалізоване, що обмежує

Напрями модернізації стимулювання в ПРАТ «СГ ТАС» відповідно до сучасних підходів

1. Створення комплексної мотиваційної політики компанії

Необхідно впровадити офіційний документ «Положення про мотивацію персоналу», який:

- визначає принципи та цілі мотивації;
- встановлює перелік матеріальних і нематеріальних стимулів;
- містить опис КРІ та методику нарахування премій;
- регламентує порядок перегляду системи.

Наявність такого документа забезпечить прозорість і мінімізує конфлікти.

2. Впровадження компетентнісної моделі оцінювання персоналу

Для різних категорій працівників ПРАТ «СГ ТАС» можна визначити окремі групи компетенцій:

- Для агентів – продажі, робота з клієнтом, адаптивність.
- Для андеррайтерів – аналітичні навички, точність, відповідність нормативам.
- Для менеджерів – стратегічне бачення, лідерство, управління командою.

Преміювання має враховувати як результати, так і проявлені компетенції.

3. Розроблення гнучкої системи винагород

Пропонується:

- збільшити частку змінної винагороди;
- запровадити щоквартальні премії замість річних;
- передбачити стимули за якість обслуговування клієнтів (NPS);
- інтегрувати бонуси за цифрову активність і навчання.

4. Посилення нематеріальної мотивації

- Компанія може впровадити:
- програми навчання у співпраці з зовнішніми експертами;
- систему визнання «Працівник місяця»;
- корпоративні заходи командотворення;
- внутрішні конкурси інноваційних ідей із нагородженням переможців.

Це сприятиме підвищенню лояльності і зниженню плинності кадрів.

5. Автоматизація процесів мотивації

ПРАТ «СГ ТАС» доцільно впровадити:

- електронну систему персональних показників;
- електронні преміальні листи;
- модуль оцінювання компетенцій;
- внутрішній мобільний застосунок для працівників.

Такий підхід мінімізує бюрократію та гарантує об'єктивність оцінки.

Сучасні підходи до удосконалення систем мотивації персоналу, адаптовані до специфіки ПРАТ «Страхова група ТАС», дозволяють формувати комплексну та гнучку систему стимулювання, орієнтовану на підвищення результативності, розвиток компетенцій та поліпшення корпоративної культури. Реалізація запропонованих напрямів забезпечить підвищення конкурентоспроможності компанії як на ринку страхових послуг, так і на ринку праці.

Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформували економічне середовище та підходи до кадрової політики підприємств. Зростання невизначеності, порушення логістичних зв'язків, скорочення інвестицій та ускладнення доступу до фінансових ресурсів змушують бізнес переглядати

власні стратегії. У таких умовах ефективність персоналу стає ключовим чинником виживання організацій. Водночас традиційні матеріальні стимули вже не здатні повною мірою компенсувати психологічний і соціальний тиск, який відчувають працівники [60].

У воєнний період зростає значення нематеріальних чинників мотивації, зокрема гарантій зайнятості, моральної підтримки, справедливого визнання зусиль та створення відчуття стабільності й захищеності. Погіршення матеріального становища населення, зниження якості життя та зростання психологічного навантаження формують нову структуру потреб працівників. За таких умов система мотивації має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на підтримку людського потенціалу. Саме здатність поєднувати економічні інтереси підприємства з реальними можливостями й потребами персоналу визначає ефективність управління в сучасних кризових умовах.

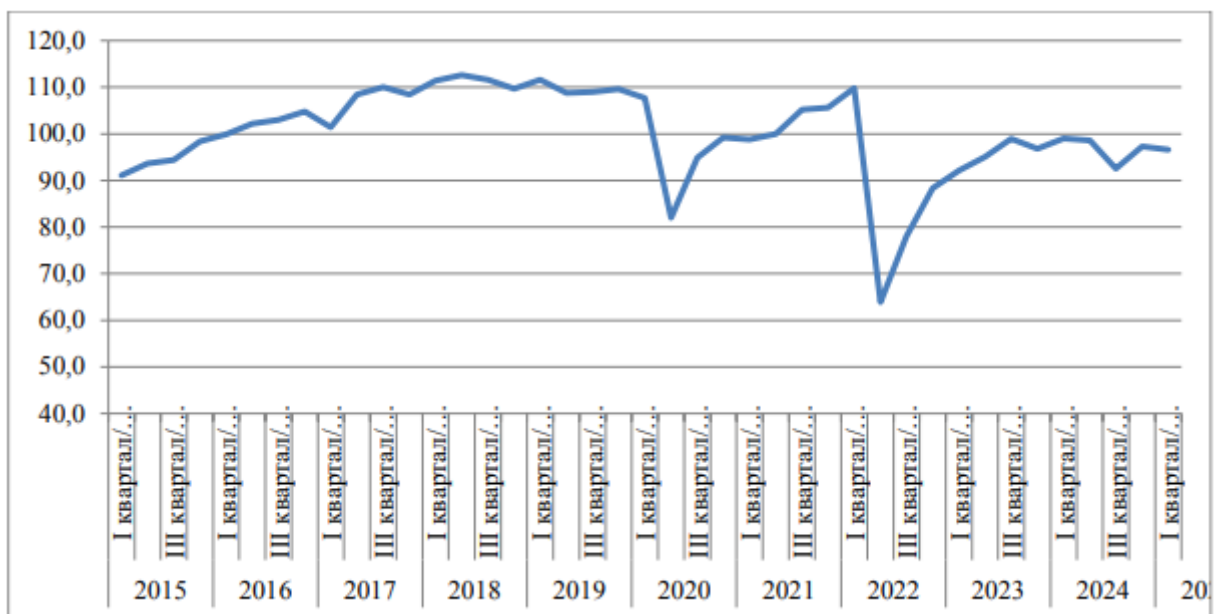


Рисунок 3.1 Динаміка індексу очікувань щодо зайнятості працівників за 2015–2025 рр., %

Для оцінки загального емоційного та соціально-економічного стану населення доцільно проаналізувати динаміку індексу очікувань щодо зайнятості працівників (рис. 3.1), який обчислюється Державною службою статистики України. Цей показник характеризує схильність громадян до участі в трудовій діяльності, їхнє бачення перспектив працевлаштування та рівень

оптимізму щодо економічного майбутнього. Упродовж 2015–2025 років індекс демонстрував значні коливання. У період 2015–2019 років спостерігалася стійка тенденція до його зростання, що було наслідком поступової макроекономічної стабілізації та зростання довіри населення до функціонування ринку праці. Водночас у 2020 році поширення пандемії COVID-19 зумовило різке зниження показника, що пояснюється запровадженням карантинних обмежень, скороченням кількості робочих місць і зростанням невизначеності. Уже у 2021 році індекс почав відновлюватися, що свідчило про поживлення економічної активності та поступове пристосування суб'єктів ринку праці до нових умов.

Кардинальні зміни відбулися з початком повномасштабної збройної агресії у 2022 році. Воєнні дії спричинили глибоку системну кризу, яка охопила практично всі сегменти економіки. Індекс очікувань щодо зайнятості знизився до рекордно низьких значень, а ринок праці зіткнувся зі стрімким скороченням кількості вакансій, зростанням безробіття та різким спадом підприємницької активності. Лише після часткової адаптації економіки та відносної стабілізації ситуації у другій половині 2023 року показник почав демонструвати обережне зростання. Це свідчить про поступове відновлення трудової мотивації населення, однак її рівень залишається нестійким і значною мірою залежить від зовнішніх ризиків [53].

Узагальнюючи результати досліджень, слід зазначити, що система мотивації персоналу в Україні переважно зберігає формалізований і застарілий характер. Основним інструментом стимулювання й надалі залишається заробітна плата, тоді як такі важливі чинники, як складність виконуваних завдань, професійний досвід, фактичний внесок працівника в результати діяльності підприємства та рівень відповідальності, часто не отримують належної оцінки. В умовах війни подібна модель мотивації втрачає ефективність, оскільки не враховує психологічні та соціальні потреби працівників. Це актуалізує необхідність комплексного оновлення систем стимулювання, упровадження сучасних підходів до управління персоналом і формування індивідуалізованих механізмів мотивації, здатних підтримувати

працездатність, залученість і лояльність працівників у надзвичайно складний для країни період.

Запровадження воєнного стану в Україні призвело до глибоких змін у соціально-економічному середовищі, що безпосередньо позначилося на діяльності підприємств, управлінських підходах і системах стимулювання персоналу. Найсуттєвіші трансформації відбулися у структурі потреб і пріоритетів працівників. В умовах постійної загрози життю акцент поступово змістився з кар'єрного зростання та професійного саморозвитку на забезпечення фізичної безпеки, збереження здоров'я та захист близьких. За таких обставин першочергового значення набувають можливість тимчасової або постійної релокації, доступ до укриттів, своєчасне інформування та впевненість у спроможності роботодавця оперативного реагувати на кризові ситуації.

У регіонах, що перебувають на відносно безпечній відстані від активних бойових дій, сформувався інший, проте не менш важливий пріоритет — потреба у стабільності. Якщо в довоєнний період значна частина працівників орієнтувалася на професійне зростання, участь у навчальних програмах і розвиток компетенцій, то в умовах повномасштабної війни ключовим чинником стала наявність гарантованого робочого місця та прогнозованого доходу. Для багатьох зайнятість перетворилася насамперед на інструмент фінансового захисту родини, а не лише на засіб самореалізації. Унаслідок цього зросла цінність регулярності виплат, соціальних гарантій і стабільності умов праці, навіть за відсутності швидких кар'єрних перспектив.

Воєнний стан також істотно ускладнив процес управління організаціями. Нестабільність економічної ситуації, обмеження ресурсів, необхідність ухвалення рішень в умовах невизначеності, ризику руйнування інфраструктури та масові міграційні процеси створюють додаткове навантаження на керівництво підприємств. Водночас ефективність управління може залишатися на належному рівні за умови завчасного кризового планування, розроблення чітких алгоритмів реагування та здатності швидко адаптувати внутрішні процеси до змін зовнішнього середовища [46].

Одним із ключових завдань менеджменту стає забезпечення мінімального рівня фізичної й психологічної безпеки персоналу. Це передбачає облаштування укриттів, організацію медичної допомоги, проведення інструктажів із безпеки, розроблення планів евакуації, а також створення резервів води, продуктів і медикаментів. Підприємства дедалі частіше інвестують у системи оповіщення, індивідуальні засоби захисту та автономні джерела енергопостачання. Зазначені заходи сприяють підвищенню довіри до роботодавця та зміцненню мотивації й лояльності працівників.

Окремого значення набуває питання професійного розвитку в екстремальних умовах. Незважаючи на обмежені можливості для навчання, роботодавці прагнуть запобігти втраті кваліфікації персоналу шляхом організації дистанційних заходів, вебінарів, доступу до онлайн-курсів і платформ самоосвіти. Навіть у воєнний період потреба в розвитку залишається актуальною, адже вона формує відчуття контролю над майбутнім і знижує рівень тривожності. Підтримка професійної активності дозволяє зберігати кадровий потенціал і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Україна може використовувати досвід держав, які тривалий час функціонують в умовах постійної воєнної загрози. Зокрема, ізраїльські компанії напрацювали ефективні практики мотивації та підтримки персоналу під час загострення безпекової ситуації. Серед пріоритетів — розвинена інфраструктура безпеки, системний моніторинг ризиків, оперативне інформування працівників і їхніх родин. Значна увага приділяється соціальному захисту, страхуванню, психологічній допомозі та підтримці сімей, які постраждали від військових подій.

Важливим інструментом стала дистанційна форма роботи, яка в умовах війни виконує не лише функцію гнучкої зайнятості, а й слугує засобом зменшення загроз для життя та здоров'я працівників. Віддалений формат дозволяє мінімізувати пересування, адаптувати робочий час до повітряних тривог і перебоїв з електропостачанням, що сприяє зниженню стресу та підтриманню продуктивності.

Особливої ваги в умовах війни набула психологічна підтримка персоналу. Підприємства все частіше організовують консультації з психологами, групові заняття, антистресові програми та тренінги з розвитку емоційної стійкості. Такі заходи допомагають запобігти професійному вигоранню, підтримують моральний стан працівників і формують довірливі відносини між персоналом і керівництвом [46].

Таким чином, воєнний стан в Україні суттєво трансформував не лише умови праці, а й підходи до мотивації персоналу. У центрі мотиваційної моделі опинилися безпека, стабільність, соціальний захист і психологічна підтримка, тоді як традиційні стимули — кар'єрне зростання, навчання та професійні заохочення — відійшли на другий план, зберігаючи при цьому свою значущість. Ефективність управління в таких умовах визначається здатністю керівництва оперативно реагувати на виклики, гнучко адаптувати організаційні процеси та підтримувати баланс між потребами працівників і можливостями підприємства.

3.2 Пропозиції щодо покращення матеріального стимулювання в ПРАТ "Страхова група ТАС"

Сучасне глобальне середовище вирізняється високим рівнем мінливості та невизначеності. Воєнні дії й економічна нестабільність формують додаткові ризики для суб'єктів господарювання, змушуючи компанії діяти максимально гнучко та оперативно адаптуватися до змін. За таких умов система мотивації персоналу набуває особливої ваги, оскільки саме вона визначає здатність підприємства зберігати ефективність і стабільність функціонування. Мотиваційні механізми в період нестабільності мають бути динамічними, адаптивними та чутливими до змін зовнішнього середовища. Вони повинні не лише стимулювати працівників до досягнення поточних результатів, а й сприяти розвитку їхніх компетенцій і здатності працювати в нових, часто кризових умовах.

Цей розділ присвячено формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення та адаптації системи мотивації персоналу АТ СГ «ТАС» до умов підвищеної невизначеності. Основна увага зосереджена на ключових напрямках, що мають визначальне значення для підтримання ефективності діяльності компанії.

Швидке реагування на зміни.

Формування гнучкої системи мотивації є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в нестабільному середовищі. Для АТ СГ «ТАС», яке здійснює діяльність у динамічному страховому секторі, ця потреба є особливо актуальною. З метою оперативного реагування на коливання ринку доцільним є перехід від домінування фіксованих посадових окладів до моделей винагороди, де суттєва частина доходу залежить від досягнутих результатів. Запровадження короткострокових премій за виконання конкретних завдань, а також диференціація винагород відповідно до індивідуального внеску працівників дозволять підвищити прозорість і справедливість мотиваційної системи.

Для своєчасного коригування мотиваційних інструментів необхідним є систематичний збір і аналіз даних щодо результативності персоналу, фінансових показників компанії та зовнішніх факторів впливу. Автоматизація цих процесів забезпечить можливість швидкого виявлення тенденцій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Регулярний перегляд мотиваційної системи за участі працівників сприятиме об'єктивній оцінці її ефективності та своєчасному внесенню змін. Важливо сформувати внутрішні процедури, які дозволятимуть оперативно адаптуватися до змін бізнес-середовища.

Поряд із матеріальними стимулами доцільно активно використовувати нематеріальні форми мотивації, зокрема додаткові дні відпочинку, програми навчання та можливості професійного зростання. Запровадження індивідуальних планів розвитку сприятиме формуванню у співробітників чіткого бачення перспектив кар'єрного зростання. Не менш важливими є

розвиток культури відкритості, регулярна комунікація між керівництвом і персоналом та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Розвиток навичок персоналу.

Для ефективної роботи в умовах нестабільності співробітники АТ СГ «ТАС» мають володіти такими компетенціями, як гнучкість мислення, адаптивність, креативність і здатність до командної взаємодії. З метою стимулювання розвитку цих навичок компанії доцільно формувати сприятливе середовище для безперервного навчання та професійного зростання.

Ефективним інструментом є інтеграція розвитку компетенцій у систему винагороди. Включення показників навчання та освоєння нових знань до системи КРІ, а також запровадження премій за успішне проходження курсів і практичне застосування набутих навичок створює додаткові стимули до самовдосконалення. Формування чітких кар'єрних траєкторій, пов'язаних із розвитком певних компетенцій, посилює мотивацію персоналу та сприяє довгостроковому утриманню кадрів.

Розвиток навчального середовища передбачає організацію тренінгів, семінарів, майстер-класів і менторських програм, що забезпечують передачу досвіду між працівниками. Підтримка самоосвіти шляхом фінансування професійних курсів, доступу до спеціалізованих ресурсів і участі в конференціях сприяє формуванню культури безперервного навчання. Індивідуальні плани розвитку дозволяють визначити сильні сторони кожного співробітника та напрями його зростання, а їх регулярне оновлення забезпечує відповідність актуальним потребам бізнесу.

Баланс короткострокових і довгострокових цілей.

Поєднання оперативних завдань із стратегічними цілями є необхідною умовою сталого розвитку компанії. Для досягнення цього балансу АТ СГ «ТАС» доцільно застосовувати систему збалансованих показників ефективності, яка охоплює як короткострокові результати, так і довгострокові орієнтири, зокрема рівень задоволеності клієнтів та інноваційний потенціал.

Прив'язка винагороди до досягнення таких показників стимулює персонал працювати як на поточний результат, так і на перспективу.

Залучення працівників до реалізації стратегічних проєктів, розробки нових продуктів і впровадження інновацій дозволяє поєднати негайні результати з довгостроковим розвитком. Використання як короткострокових премій, так і довгострокових бонусів формує мотиваційний баланс між поточними потребами та інвестиціями в майбутнє.

Підтримка працівників.

Психологічна підтримка персоналу в умовах невизначеності є критично важливою складовою системи мотивації. Компанія може забезпечити сприятливе середовище шляхом розвитку відкритих каналів комунікації, підтримки командної взаємодії та залучення керівництва до вирішення проблем працівників. Проведення тренінгів зі стресостійкості, надання доступу до індивідуальних консультацій психологів, запровадження гнучких графіків роботи та можливості дистанційної зайнятості позитивно впливають на емоційний стан персоналу.

Додаткову роль відіграють соціальні ініціативи, програми фізичної активності, заходи з підтримки здорового способу життя та фінансова допомога у складних життєвих ситуаціях. Створення безпечного робочого середовища та раціональний розподіл навантаження сприяють зниженню рівня стресу й підвищенню довіри до роботодавця.

Формування культури безперервного навчання

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю, цифровізацією та зростанням рівня невизначеності, людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом компанії. Особливого значення набуває здатність персоналу постійно оновлювати знання, адаптуватися до змін та розвивати нові компетенції. У зв'язку з цим формування культури безперервного навчання виступає одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом і мотивації працівників.

Мотивація до постійного професійного розвитку є ключовим чинником довгострокового успіху компанії, оскільки саме вона забезпечує зростання

продуктивності праці, підвищення якості управлінських і операційних рішень, а також формування конкурентних переваг на ринку. Для АТ СГ «ТАС», яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, формування культури безперервного навчання означає створення такого внутрішнього середовища, у якому навчання та розвиток персоналу розглядаються не як додаткова опція, а як невід'ємна частина професійної діяльності кожного працівника.

Ключову роль у формуванні культури навчання відіграє керівництво компанії. Саме управлінська команда має демонструвати особисту зацікавленість у постійному розвитку, слугувати прикладом для співробітників і систематично підкреслювати цінність інвестицій у знання та навички персоналу. Коли керівники беруть участь у навчальних програмах, підвищують власну кваліфікацію та відкрито підтримують ініціативи співробітників щодо саморозвитку, це формує позитивне ставлення до навчання на всіх рівнях організації.

Важливим елементом культури безперервного навчання є інтеграція розвитку персоналу зі стратегічними та операційними цілями компанії. Навчання не повинно бути відірваним від реальних потреб бізнесу. Саме тому доцільним є впровадження індивідуальних планів розвитку, які формуються з урахуванням функціональних обов'язків працівників, їхніх сильних сторін, потенціалу зростання та стратегічних пріоритетів АТ СГ «ТАС». Такі плани дозволяють кожному співробітнику чітко усвідомлювати власні кар'єрні перспективи, бачити логічний зв'язок між розвитком компетенцій і професійним зростанням, а також відчувати зацікавленість компанії в його довгостроковій співпраці.

Поєднання фінансових і нефінансових стимулів у системі мотивації є важливим чинником підтримки культури безперервного навчання. Фінансові стимули можуть включати премії за успішне проходження навчальних програм, освоєння нових компетенцій або отримання професійних сертифікатів. Водночас не менш важливу роль відіграють нефінансові інструменти мотивації, такі як публічне визнання досягнень, участь у

стратегічно важливих або інноваційних проєктах, можливість кар'єрного просування та розширення зони відповідальності. Саме поєднання цих інструментів дозволяє сформувати стійку внутрішню мотивацію до навчання та самовдосконалення.

Суттєвим елементом культури безперервного навчання є створення сприятливого організаційного середовища для обміну знаннями. Формування внутрішніх професійних спільнот, робочих груп, наставницьких програм і платформ для комунікації сприяє поширенню досвіду між співробітниками, розвитку командної взаємодії та накопиченню організаційних знань. Участь у таких спільнотах дозволяє працівникам не лише отримувати нову інформацію, а й ділитися власними напрацюваннями, що підвищує рівень залученості та відповідальності за спільний результат.

Використання гнучких форматів навчання є ще одним важливим чинником ефективної реалізації концепції безперервного розвитку. Онлайн-курси, вебінари, мікронавчання, короткі навчальні модулі та змішані формати дозволяють співробітникам інтегрувати навчання у повсякденну роботу без значного відриву від виконання професійних обов'язків. Такий підхід особливо актуальний в умовах обмежених ресурсів і підвищеного навантаження на персонал, що характерно для періодів економічної нестабільності.

Додатковим інструментом підвищення ефективності мотиваційної системи та підтримки культури безперервного навчання є формування резервного фонду мотивації. Створення такого фонду дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, гнучко коригувати стимули та заохочувати співробітників до досягнення високих результатів. Резервний фонд може використовуватися для фінансування навчальних програм, участі в професійних конференціях, реалізації інноваційних ідей або додаткового заохочення працівників, які демонструють високий рівень залученості та готовність до розвитку.

Важливою умовою ефективності культури безперервного навчання є регулярний моніторинг результатів розвитку персоналу. Оцінка ефективності

навчальних заходів, аналіз змін у продуктивності праці, якості виконання завдань і рівня задоволеності співробітників дозволяють своєчасно коригувати підходи до мотивації та розвитку. Зворотний зв'язок від персоналу є важливим джерелом інформації для вдосконалення навчальних програм і забезпечення їх відповідності реальним потребам працівників і компанії в цілому.

Таким чином, формування культури безперервного навчання в АТ СГ «ТАС» є комплексним процесом, що поєднує стратегічне бачення керівництва, ефективну систему мотивації, індивідуальний підхід до розвитку персоналу та створення сприятливого організаційного середовища. Реалізація такого підходу дозволить компанії не лише підвищити професійний рівень співробітників, а й забезпечити їхню адаптивність, залученість і готовність до роботи в умовах постійних змін, що є запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

3.3 Оцінка можливих наслідків від впровадження запропонованих змін

Впровадження запропонованих змін до системи мотивації персоналу та формування культури безперервного навчання в АТ СГ «ТАС» матиме комплексний вплив на діяльність компанії, охоплюючи як економічні, так і соціально-організаційні аспекти. Оцінка можливих наслідків дозволяє визначити очікувані результати, ризики та перспективи розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Насамперед, реалізація гнучкої та адаптивної системи мотивації сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу. Запровадження диференційованих винагород, орієнтованих на результати діяльності, дозволить чіткіше пов'язати індивідуальний внесок співробітників із досягненням стратегічних та оперативних цілей компанії. Це, у свою чергу, стимулюватиме підвищення продуктивності праці, відповідальності та зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів.

Очікується, що короткострокові преміальні механізми забезпечать оперативну реакцію персоналу на зміну ринкових умов, тоді як довгострокові

стимули сприятимуть формуванню орієнтації на стійкий розвиток компанії. Такий баланс дозволить зменшити ризик зосередження виключно на поточних показниках на шкоду стратегічним цілям, що є особливо важливим для страхової компанії, діяльність якої пов'язана з управлінням ризиками та довготривалими зобов'язаннями.

Важливим наслідком упровадження запропонованих змін стане зростання рівня залученості персоналу. Гнучка система мотивації, що поєднує фінансові та нефінансові інструменти, створює умови для задоволення різноманітних потреб співробітників. Публічне визнання досягнень, участь у значущих проєктах, можливості професійного зростання та розвитку сприятимуть формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищенню рівня організаційної лояльності.

Значний вплив запропоновані зміни матимуть і на розвиток людського капіталу компанії. Інтеграція розвитку навичок у систему мотивації та впровадження культури безперервного навчання забезпечать системне оновлення компетенцій персоналу відповідно до потреб бізнесу. Очікується зростання рівня професійної підготовки співробітників, їхньої здатності адаптуватися до нових технологій, змін у регуляторному середовищі та запитів клієнтів.

Формування індивідуальних планів розвитку, пов'язаних зі стратегічними цілями АТ СГ «ТАС», дозволить підвищити прозорість кар'єрних траєкторій і зменшити плинність кадрів. Співробітники, які бачать перспективи професійного та кар'єрного зростання в межах компанії, демонструють вищий рівень мотивації та готовності інвестувати власний час і зусилля в розвиток необхідних компетенцій. Це сприятиме зниженню витрат на підбір і адаптацію нового персоналу, що має безпосередній економічний ефект.

Важливим очікуваним результатом є підвищення інноваційного потенціалу компанії. Культура безперервного навчання, підтримка ініціатив і створення середовища, у якому помилки розглядаються як джерело досвіду, стимулюватимуть співробітників до пошуку нових рішень і вдосконалення

бізнес-процесів. У довгостроковій перспективі це може призвести до впровадження інноваційних страхових продуктів, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Запровадження резервного фонду мотивації також матиме позитивні наслідки для стабільності системи управління персоналом. Такий фонд забезпечить додаткову гнучкість у періоди економічної нестабільності або різких змін на ринку. Можливість оперативно спрямовувати ресурси на підтримку ключових співробітників, фінансування навчальних заходів чи заохочення високих результатів дозволить компанії зберігати ефективність навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

Соціально-психологічні наслідки впровадження запропонованих змін також є суттєвими. Посилення уваги до психологічної підтримки, розвитку навичок управління стресом і створення атмосфери довіри сприятиме зниженню рівня професійного вигорання. Умови воєнного стану та економічної кризи підвищують рівень тривожності персоналу, тому системна підтримка з боку компанії матиме позитивний вплив на емоційний стан співробітників і їхню здатність ефективно виконувати професійні обов'язки.

Разом із позитивними ефектами варто враховувати й можливі ризики, пов'язані з впровадженням запропонованих змін. Зокрема, надмірна складність системи мотивації може ускладнити її сприйняття персоналом і знизити прозорість. Для мінімізації цього ризику необхідно забезпечити чітку комунікацію принципів нарахування винагород і регулярне інформування співробітників про критерії оцінювання результатів.

Іншим потенційним ризиком є нерівномірний рівень залученості персоналу до програм навчання та розвитку. Частина співробітників може сприймати додаткові вимоги до розвитку як навантаження, що потребує часу та зусиль. У цьому контексті важливо забезпечити гнучкість навчальних форматів і поєднання розвитку з реальними потребами роботи, а також підтримувати баланс між вимогами компанії та можливостями персоналу.

У фінансовому аспекті впровадження запропонованих змін потребуватиме певних інвестицій, зокрема у навчальні програми,

автоматизацію процесів оцінювання та формування резервного фонду мотивації. Проте в середньо- та довгостроковій перспективі ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення ринкових позицій компанії.

Загалом, очікується, що комплексне впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню стійкості АТ СГ «ТАС» до впливу зовнішніх викликів, посиленню конкурентоспроможності та формуванню сучасної системи управління персоналом. Поєднання гнучкої мотивації, орієнтації на розвиток і культури безперервного навчання створить умови для формування висококваліфікованої, адаптивної та мотивованої команди, здатної ефективно працювати в умовах невизначеності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що впровадження запропонованих мотиваційних заходів здатне забезпечити для компанії АТ СГ «ТАС» комплексний позитивний ефект як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Системний підхід до мотивації персоналу, орієнтований на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, дозволяє не лише підвищити рівень продуктивності праці, а й сформуванню стійку основу для розвитку людського капіталу, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності страхових компаній в умовах нестабільного економічного середовища.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих змін є зростання ефективності виконання посадових обов'язків, підвищення якості обслуговування клієнтів, зміцнення довіри до бренду компанії та скорочення рівня плинності кадрів. Окрім цього, удосконалення мотиваційної політики сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії. У такому контексті створення резервного фонду мотивації виступає не лише інструментом фінансового заохочення, а й важливим елементом стратегічного управління

персоналом, що дозволяє забезпечити гнучкість мотиваційної системи та її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Запропоновані мотиваційні заходи доцільно реалізовувати з урахуванням можливих сценаріїв розвитку фінансово-економічної ситуації, що дозволить компанії оперативно коригувати кадрову політику та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку.

Сценарій I (сприятливі фінансово-економічні умови)

За умов стабільного фінансового становища та перевищення планових показників АТ СГ «ТАС» отримує можливість здійснювати довгострокові інвестиції в розвиток персоналу. У цьому випадку доцільно акцентувати увагу на програмах професійного та управлінського розвитку, що сприятимуть формуванню внутрішнього кадрового резерву та зменшенню залежності від зовнішнього ринку праці.

Важливим напрямом є впровадження системи менторства, яка передбачає передачу знань і практичного досвіду від висококваліфікованих працівників до молодих фахівців. Такий підхід сприяє швидшій адаптації нових співробітників, збереженню корпоративних знань та підвищенню загального рівня професійної компетентності персоналу. Паралельно доцільним є фінансування навчання працівників шляхом оплати профільних курсів, тренінгів, сертифікаційних програм і участі в галузевих конференціях.

Окрему роль відіграють програми розвитку лідерства, спрямовані на підготовку управлінських кадрів середнього та вищого рівнів. Їх реалізація дозволяє забезпечити наступність управління та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Фінансові стимули в межах сприятливого сценарію можуть включати надання працівникам можливості придбання акцій компанії на пільгових умовах, що сприятиме формуванню відчуття співволодіння бізнесом. Додаткові дні відпустки та бонуси, прив'язані до досягнення стратегічних цілей, посилюватимуть мотивацію до високих результатів та довгострокової співпраці з компанією.

Сценарій II (часткове недосягнення планових показників за умови прибутковості)

У разі, якщо компанія не виконує всі заплановані фінансові показники, але зберігає прибутковість, доцільно застосовувати гнучкі підходи до мотивації персоналу. Основний акцент у цьому випадку робиться на змінній частині заробітної плати, яка залежить від індивідуальних або командних результатів діяльності. Такий механізм дозволяє підтримувати зацікавленість працівників у досягненні результатів навіть за складних умов.

Системи бонусів можуть бути орієнтовані на виконання окремих проєктів, досягнення ключових показників ефективності або реалізацію ініціатив, спрямованих на підвищення якості сервісу. Поряд із фінансовими інструментами важливого значення набувають нефінансові стимули, зокрема публічне визнання досягнень, розширення функціональних обов'язків, участь у міжфункціональних проєктах та можливість професійної ротації.

Корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та розвиток внутрішніх комунікацій, дозволяють підтримувати позитивний моральний стан колективу та знижувати рівень напруженості в період економічної невизначеності.

Сценарій III (незадовільні фінансово-економічні результати)

У разі суттєвого погіршення фінансового стану компанії ключовим завданням стає оптимізація витрат на персонал. Це може включати перегляд штатного розпису з метою усунення дублюючих або некритичних функцій, а також тимчасове призупинення виплат премій і бонусів, не пов'язаних із базовою заробітною платою.

Водночас навіть за кризових умов доцільно зберігати фокус на розвитку ключових компетенцій працівників. Навчальні програми мають бути спрямовані на підвищення операційної ефективності, зокрема через тренінги з продажу страхових продуктів, переговорних навичок, управління часом та клієнтськими відносинами. Менторські програми в такому випадку відіграють роль інструменту збереження та передачі критично важливого досвіду всередині організації.

Особливого значення набуває підтримка психологічного здоров'я персоналу. Доступ до психологічних консультацій, тренінги з управління стресом та емоційним вигоранням допомагають знизити негативний вплив кризових факторів, зберегти працездатність працівників і підтримати їхню лояльність до компанії.

Загалом формування ефективної системи мотивації в умовах невизначеності потребує комплексного та адаптивного підходу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників і готовність до оперативного коригування мотиваційних інструментів дозволяють не лише зберегти кадровий потенціал компанії, а й підвищити рівень залученості персоналу та його орієнтацію на досягнення стратегічних цілей АТ СГ «ТАС».

Таким чином, оцінка можливих наслідків свідчить про доцільність і перспективність упровадження запропонованих змін. Їх реалізація забезпечить не лише короткострокове підвищення ефективності діяльності компанії, а й створить основу для її сталого розвитку в довгостроковій перспективі, що є особливо важливим в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

ВИСНОВКИ

У межах даного дослідження було здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Особливу увагу зосереджено на розробці адаптивних інструментів мотиваційного впливу, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності працівників АТ СГ «ТАС», з урахуванням специфіки функціонування страхового ринку України. Запропоновані підходи базуються на поєднанні теоретичних положень сучасного менеджменту персоналу та практичного аналізу діяльності досліджуваного підприємства.

У ході дослідження було надано розгорнуту характеристику АТ «СГ «ТАС» (приватне), яке є одним із провідних гравців на національному страховому ринку та має широку регіональну присутність. Компанія здійснює свою діяльність через 28 регіональних дирекцій і філій, понад 450 офісів продажів, у яких працює більше 1000 штатних співробітників і понад 3000 страхових агентів, що забезпечують покриття всієї території України. Така масштабна мережа зумовлює необхідність застосування ефективних управлінських механізмів та продуманої системи мотивації, здатної враховувати різноманітність функцій, рівнів відповідальності та умов праці.

Організаційна структура АТ СГ «ТАС» є багаторівневою та ієрархічно впорядкованою, що дозволяє координувати діяльність значної кількості працівників, забезпечувати контроль за виконанням завдань і підтримувати високий рівень якості страхових послуг. За результатами фінансово-економічного аналізу діяльності компанії у 2023 році встановлено, що підприємство характеризується стабільним фінансовим станом, достатнім рівнем платоспроможності та здатністю виконувати свої зобов'язання перед клієнтами й персоналом. Це створює передумови для подальшого розвитку мотиваційної політики та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами.

У роботі детально розглянуто чинну систему мотивації персоналу в АТ СГ «ТАС», яка ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна складова мотивації орієнтована на фінансове заохочення працівників та включає змінні відсотки від результатів діяльності, преміальні виплати, бонуси за досягнення ключових показників ефективності, а також компенсацію витрат на професійне навчання та підвищення кваліфікації. Застосування таких інструментів дозволяє безпосередньо пов'язати рівень доходу працівника з результатами його роботи та загальними показниками діяльності компанії.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб персоналу. Вона охоплює можливості кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, участь у корпоративних заходах, розвиток корпоративної культури, а також використання гнучких форм організації робочого часу. Застосування нематеріальних стимулів сприяє формуванню лояльності працівників, підвищенню рівня їхньої залученості та зміцненню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою оцінки ефективності функціонування мотиваційної системи було проведено емпіричне дослідження, яке дозволило визначити рівень задоволеності персоналу умовами праці та наявними мотиваційними інструментами. Результати анкетування співробітників різних вікових груп засвідчили загалом позитивне сприйняття мотиваційної політики компанії. Найвищий рівень задоволеності виявлено серед працівників віком 30–39 років, які особливо високо оцінили такі елементи мотивації, як премії, бонуси, гнучкий графік роботи, визнання досягнень і соціальний пакет. Молодші співробітники також відзначили значущість оплачуваних відпусток і корпоративних заходів як чинників підвищення задоволеності працею.

Працівники старших вікових груп (50–59 років та 60+) надають перевагу більш стабільним фінансовим стимулам і соціальним гарантіям, що свідчить про необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційних програм. Водночас результати дослідження виявили потребу в

посиленні заходів психологічної підтримки персоналу, зокрема в умовах зростання професійного навантаження та емоційного напруження.

У роботі обґрунтовано доцільність використання системи ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту об'єктивної оцінки результатів праці та основи для формування справедливої системи винагород. Застосування КРІ дозволяє забезпечити прозорість оцінювання, підвищити відповідальність працівників і сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Зокрема, для співробітників відділу продажів ключовими показниками є виконання планів, кількість укладених договорів, середній розмір страхового платежу та рівень залучення нових клієнтів. Для керівників важливе значення мають узагальнені результати роботи підрозділу та показники задоволеності клієнтів, тоді як діяльність бухгалтерських служб оцінюється за точністю, своєчасністю та ефективністю ведення фінансового обліку.

На основі отриманих результатів розроблено стратегію удосконалення системи мотивації персоналу АТ СГ «ТАС», яка передбачає перехід до індивідуалізованого підходу, тісний зв'язок мотиваційних інструментів із корпоративними цінностями та активне залучення персоналу до процесу формування мотиваційної політики. Для цього запропоновано використовувати такі інструменти, як фокус-групи, розширені опитування, робочі групи, методи колективного генерування ідей і конкурси інноваційних пропозицій.

Особливу увагу приділено формуванню індивідуальних пакетів винагород, які враховують професійні потреби, кар'єрні очікування та особисті пріоритети працівників. Такі пакети поєднують базові елементи (заробітна плата, соціальний пакет) з індивідуальними доповненнями, зокрема програмами менторства, оплатою навчання, можливістю гнучкого графіка роботи та участю в стратегічно важливих проєктах.

Доведено, що в умовах невизначеності ключовими характеристиками ефективної мотиваційної системи є гнучкість, адаптивність і здатність до швидкого реагування на зміни бізнес-середовища. У цьому контексті важливу

роль відіграє створення резервного фонду мотивації, який дозволяє компанії оперативно коригувати мотиваційні інструменти та підтримувати працівників у періоди нестабільності.

Запропоновано варіанти мотиваційних програм залежно від різних сценаріїв розвитку фінансово-економічної ситуації. За сприятливих умов доцільно зосереджуватися на довгострокових інвестиціях у розвиток персоналу, програмах лояльності та розширенні фінансових стимулів. За умов часткового недосягнення планових показників, але збереження прибутковості, ефективними є гнучкі системи оплати праці, нефінансові стимули та публічне визнання досягнень. У разі кризових ситуацій пріоритетом стає оптимізація витрат, розвиток ключових компетенцій і забезпечення психологічної підтримки персоналу.

Отже, результати проведеного дослідження поглиблюють теоретичні уявлення про мотивацію персоналу в умовах невизначеності та мають практичну цінність для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління людськими ресурсами. У сучасних умовах саме ефективна система мотивації виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості бізнесу, збереження кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко О., Губанова О., Шуптар-Пориваєва Н. Організаційно-економічний механізм стимулювання енергозбереження в сфері малого та середнього підприємництва. *Věda a perspektivy*. 2023. № 2(21). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2\(21\)-24-37](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2(21)-24-37)
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152- 163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnav_ekon_2020_1_14
3. Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А. Прогнозування розвитку страхового ринку України: індетерміністський підхід. *Електронне наукове фахове видання. Економіка України*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/103.pdf.
4. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 72 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 239-247.
7. Віленчук О.М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 41. С. 65-70.
8. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України. *Україна: аспекти праці: Науково–економічний та суспільно–політичний журнал*. 2022. № 6. С. 18–26
9. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development*

- service industry management. 2023. № 2. С. 30–36. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
10. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Вісник Дніпропетровського науководослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6
11. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
12. Грузіна І. А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 41–45. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.6>
13. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
14. Діденко В.В. Планування стратегічного управління діяльністю організацій / В. В. Діденко, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024.
15. Дружинін В. О. Мотивація праці дистанційних працівників як функція управління. XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених "Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства". 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.6.2>

16. Економічні ризики: методи вимірювання та управління. Навчальний посібник. Київ-2021. 345 с.
17. Звіт про управління ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «Страхова Група «ТАС»., 2024. 20 с. URL: https://taslife.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/zvit-pro-upravlinnya_2024-web.pdf
18. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Вип. 2. С. 75–83.
19. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
20. Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с
21. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2024. Т.14. Вип. 4. С. 26–34
22. Козлакова Г. Організація науково-освітніх заходів в умовах дистанційних комунікацій. Higher education of ukraine. 2022. № 1-2. С. 57–62. URL: [https://doi.org/10.31392/npu-vou.2022.1-2\(84-85\).08](https://doi.org/10.31392/npu-vou.2022.1-2(84-85).08)
23. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. 2021. 224 с.
24. Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. № 5(38). С. 284-291.
25. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.
26. Кроковна О. Технологія коучингу в розвитку персоналу підприємства. Менеджмент: імперативи та виклики. 2022. Зб. наук. ст. студ. С. 66–72. URL:

<https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/6c39cabfd6b16ef2a961e38e6b394542.pdf#page=73>

27. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)
28. Кучинський В., Гуцан О. Дослідження сутності поняття «стимулювання». Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). 2020. № 4. С. 7–13. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222379/222522>
29. Майданська О. Т. Проблеми розвитку страхування життя в Україні. Проблеми розвитку страхування в Україні : Науковий студентський збірник. Випуск 3. За заг. ред. проф. Плиси В. Й. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2022. С. 30-33.
30. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
31. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
32. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26
33. Нгуєн Л. Опануйте свою мотивацію: застосування теорії самовизначення для особистісного зростання у 2023 році - AhaSlides. AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/self-determination-theory/>
34. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

35. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
36. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
37. Офіційний сайт ПрАТ СГ «ТАС». URL: <https://sgtas.ua/>
38. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазєєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2023/paper/view/1931>.
39. ПАТ "СГ "ТАС" | Про компанію. Polis.ua | Сервіс порівняння фінансових і банківських послуг. URL: <https://polis.ua/uk/insurance-companies/tas>
40. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
41. Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47–63.
42. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
43. Рекуненко І.І. та ін. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
44. Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14

- 45.Сақун Л.М, Веденіна Ю.Ю, Ващенко Д.В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 3. С. 84–88. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-13>
- 46.Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 229–232.
- 47.Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2022. № 1 (65). С. 506–510.
- 48.Страхова компанія TAS Life. URL: <https://taslife.com.ua/>
- 49.Терещенко С.І., В'юнєнко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. Інтелект XXI. 2021. № 5. С. 67-72. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2021 5 16>
- 50.Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie 2020 10\(1\) 15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie 2020 10(1) 15)
- 51.Федоров А. О., Гоголя О. П. Методи мотивації праці і стимулювання персоналу та підходи до їх реалізації на підприємстві. Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів. 2022. С. 63–65. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_fam_2022_1.pdf#page=63
- 52.Федуняк І.О., Гурська І.С., Габор В.С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. Агросвіт. 2022. № 23. С. 32-37.
- 53.Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782-792. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc 2023 12 67>
- 54.Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern

- Economics». 2021. Т. 27. С. 56–59. URL: https://dspace.mnau.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/9908/1/khrapki_na.pdf
55. Червінська Л., Червінська Т., Буковинська М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4(63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>
56. Ширяєва Л., Зайнчуковська Д. (2024). Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. Матеріали конференцій МЦНД.
57. Шульженко І.В., Сосніцький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. Економічний форум. 2021. № 4. С. 158-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24
58. Якістю, а не кількістю: Фінансові показники українського страхового ринку зростають. Бізнес журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.ua/finances/4806-yakistiu-a-ne-kilkistiu-finansovipokaznyku-ukrainskoho-strakhovoho-rynku-zrostaiut>.
59. Forinsurer. Головні новини страхового ринку. URL: <https://forinsurer.com/>
60. Happy monday: веб-сайт. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-tamotyvuvaty-spivrobitnykiv>
61. Zavora Taina Mykolayivna, Peretiata Maryna Leonidivna. Insurance enterprise financial security: evaluation and providing directions. Economics and region. №2 (73). 2022. p. 6 – 11.

ДОДАТКИ



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	Дата (рік, місяць, день)	31 грудня 2024	КОДИ	
Територія	М КИЇВ	за ЄДР	10115343	ДІЛ	10115343
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230	КВЕД	65.12
Вид економічної діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя	за КВЕД	65.12		
Середня кількість працівників	860				
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 65, М КИЇВ обл., 03062		5360020		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 158	2 212
первісна вартість	1001	15 105	15 105
накопичена амортизація	1002	11 947	12 893
Незавершені капітальні інвестиції	1005	994	1 100
Основні засоби	1010	180 329	215 976
первісна вартість	1011	328 006	398 173
знос	1012	147 677	182 197
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 241 182	1 102 994
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	1 010 777	1 534 224
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 436 440	2 856 506
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 471	3 288
виробничі запаси	1101	4 471	3 288
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Вексел одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 719	15 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 850	6 435
з бюджетом	1135	361	93
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	31 197	10 821
Дебіторська заборгованість за внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 927	25 435
Поточні фінансові інвестиції	1160	434 413	938 809
Гроші та їх еквіваленти	1165	107 045	109 817
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	107 045	109 817
Витрати майбутніх періодів	1170	491	688
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	91 603	126 518
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	88 801	124 011

резервах незароблених премій	1183	2 801	2 507
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	698 077	1 236 948
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 134 517	4 093 454

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	140 605	182 025
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	541 123	698 207
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	800 125	998 629
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 323	14 956
Довгострокові забезпечення	1520	19 961	25 429
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	19 961	25 429
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	2 017 086	2 680 506
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	974 083	1 413 021
резерв незароблених премій	1533	1 043 003	1 267 485
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 045 370	2 720 891
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 438	12 826
товари, роботи, послуги	1615	123 257	137 585
розрахунками з бюджетом	1620	20 017	45 345
у тому числі з податку на прибуток	1621	20 017	44 682
розрахунками зі страхування	1625	-	351
розрахунками з оплати праці	1630	-23	2 117
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	255	338
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	127 078	175 372
Усього за розділом III	1695	289 022	373 934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 134 517	4 093 454



Сервісник

Головний бухгалтер

Кодифікатори адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Царук
Павло
Вікторович
Кульгінська
Ірина
Олександрівна
а

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

Продовження додатку Б

Дата (рік, місяць, число) 2025 01 01
 КОДИ 30115243

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ
 (найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	4 084 889	2 907 158
премії підписані, валова сума	2011	4 881 262	3 539 924
премії, передані у перестрахування	2012	197 303	138 144
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	593 093	518 800
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(5 977)	24 178
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 178 640)	(531 454)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	1 975 269	1 341 252
Валовий:			
прибуток	2090	930 980	1 034 452
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(429 584)	(249 532)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(464 419)	(244 152)
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	34 835	(5 380)
Інші операційні доходи	2120	195 390	140 698
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(701 736)	(664 776)
Витрати на збут	2150	(3 699)	(3 392)
Інші операційні витрати	2180	(149 138)	(426 288)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(157 787)	(168 838)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	476 323	368 986
Інші доходи	2240	170 337	33 511
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(7 446)	(7 175)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(150 410)	(34 560)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	331 017	191 924
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(173 933)	(115 747)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	157 084	76 177
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	157 084	76 177

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 645	4 748
Витрати на оплату праці	2505	273 480	196 121
Відрахування на соціальні заходи	2510	46 230	38 271
Амортизація	2515	41 744	33 976
Інші операційні витрати	2520	1 834 333	1 197 799
Разом	2550	2 200 432	1 470 915

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Павло
Вікторович
Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про фінансовий стан

станом на 31 грудня

	Примітка	2023	2022
АКТИВИ			
Гроші та їх еквіваленти	5	107 045	122 529
Інвестиційні активи	6	1 706 793	1 468 029
Активи за контрактами з перестрашування	16(1.3)	91 602	93 225
Активи за контрактами страхування	7	4 719	12 670
Інші активи	8	29 100	19 059
Кошти, що розміщені в централізованих резервах	9	1 010 777	563 387
Нематеріальні активи	10	3 158	3 845
Активи з права використання	11	23 809	24 991
Власна нерухомість та обладнання	11	157 513	101 735
Активи, всього		3 134 517	2 409 470
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	13	20 017	47 604
Інші поточні зобов'язання	13	250 590	92 758
Зобов'язання за страховими контрактами	16(1.3)	2 017 085	1 412 959
Зобов'язання з оренди	11	26 762	29 113
Зобов'язання за виплатами працівникам	14	19 938	16 304
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток			
Зобов'язання, всього		2 334 392	1 598 738
Капітал			
Акціонерний капітал		102 000	102 000
Капітал у дооцінках	11	140 605	81 103
Нерозподілений прибуток		541 123	611 232
Інші резерви		16 397	16 397
Капітал, всього	12	800 125	810 732
Капітал та зобов'язання, всього		3 134 517	2 409 470

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про прибутки та збитки

рік, що закінчився 31 грудня

<i>у тисячах гривень</i>	Примітка	2023	2022
Дохід від страхування	16(1.4.1.)	3 021 124	2 379 921
Витрати на страхові послуги	16(1.4.1.)	(3 043 657)	(2 012 102)
Чисті витрати за контрактами з перестракування	16(1.4.1.)	(121 486)	(82 175)
Результат страхових послуг	16(1.4.1.)	(144 019)	285 644
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	17	364 736	228 760
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	6	(15 644)	(7 518)
Чистий інвестиційний дохід		349 092	221 242
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами		7 862	17 755
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестракування		(301)	(1 486)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		7 561	16 269
Чистий результат від страхування та інвестицій		212 635	523 154
Інші фінансові витрати	18	(7 175)	(6 653)
Інші операційні витрати	19	(153 633)	(110 948)
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		51 826	405 553
Витрати з податку на прибуток	15	(21 441)	(70 974)
Прибуток за рік		30 385	334 579
Інший сукупний дохід за рік, без податків			
Всього сукупний дохід за рік		30 385	334 579

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про зміни капіталу

<i>у тисячах гривень</i>	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Резервний капітал	Інші резерви	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
Залишок на 1 січня 2022 року	102 000	81 103	16 397	61 868	394 340	655 709
Перше застосування МСФЗ 17				-61 868	-28 429	-90 297
Скоригований залишок на 1 січня 2022 року	102 000	81 103	16 397	-	365 912	565 412
Прибуток за рік					334 579	334 579
Виплати власникам (дивіденди)					-89 012	-89 012
Інші зміни					-247	-247
Залишок на 31 грудня 2022 року	102 000	81 103	16 397	-	611 232	810 732
Прибуток за рік					30 385	30 385
Виплати власникам (дивіденди)					-99 960	-99 960
Інші зміни		412			-534	-122
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		59 090				59 090
Залишок на 31 грудня 2023 року	102 000	140 605	16 397	-	541 123	800 125

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про рух грошових коштів

<i>у тисячах гривень</i>	2023 рік	2022 рік
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Находження від:		
Находження від страхових премій	3 224 092	2 281 798
Цільового фінансування	1 697	1 957
Находження від операційної оренди	8 044	6 002
Інші надходження	556 093	109 097
Витрачання на оплату:		
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	(1 678 881)	(1 234 016)
Праці	(158 160)	(117 029)
Відрахувань на соціальні заходи	(39 870)	(32 778)
Зобов'язань з податків і зборів	(189 542)	(147 381)
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток</i>	<i>(142 859)</i>	<i>(112 177)</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з ПДВ</i>	<i>(1 411)</i>	<i>(1 180)</i>
<i>Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів</i>	<i>(45 271)</i>	<i>(34 024)</i>
Інші витрачання	(1 333 703)	(764 828)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	389 770	102 823
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Находження від:		
Реалізації фінансових інвестицій	306 855	165 625
Отриманих відсотків	275 359	180 754
Витрачання на:		
Придбання фінансових інвестицій	(884 792)	(235 889)
Придбання необоротних активів	(7 998)	(8 180)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(310 575)	102 310
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Витрачання на:		
Сплату дивідендів	(94 961)	(84 561)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(94 961)	(84 561)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	(15 767)	120 572
Залишок коштів на початок року	122 529	1 637
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	283	320
Залишок коштів на кінець року	107 045	122 529

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	Дата (рік, місяць, день)	КОДИ
Територія	М.КИЇВ	за КВЕД	UA80000000000875983
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя	за КВЕД	65.12
Середня кількість працівників	2 860		
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062		5360020

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 158	2 212
первісна вартість	1001	15 105	15 105
накопичена амортизація	1002	11 947	12 893
Незавершені капітальні інвестиції	1005	994	1 100
Основні засоби	1010	180 329	215 976
первісна вартість	1011	328 006	398 173
знос	1012	147 677	182 197
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 241 182	1 102 994
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	1 010 777	1 534 224
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 436 440	2 856 506
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 471	3 288
виробничі запаси	1101	4 471	3 288
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 719	15 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 850	6 435
з бюджетом	1135	361	93
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	31 197	10 821
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 927	25 435
Поточні фінансові інвестиції	1160	434 413	938 809
Гроші та їх еквіваленти	1165	107 045	109 817
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	107 045	109 817
Витрати майбутніх періодів	1170	491	688
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	91 603	126 518
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	88 801	124 011

резервах незароблених премій	1183	2 801	2 507
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	698 077	1 236 948
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 134 517	4 093 454

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	140 605	182 025
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	541 123	698 207
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	800 125	998 629
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 323	14 956
Довгострокові забезпечення	1520	19 961	25 429
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	19 961	25 429
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	2 017 086	2 680 506
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	974 083	1 413 021
резерв незароблених премій	1533	1 043 003	1 267 485
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 045 370	2 720 891
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 438	12 826
товари, роботи, послуги	1615	123 257	137 585
розрахунками з бюджетом	1620	20 017	45 345
у тому числі з податку на прибуток	1621	20 017	44 682
розрахунками зі страхування	1625	-	351
розрахунками з оплати праці	1630	-23	2 117
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	255	338
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	127 078	175 372
Усього за розділом III	1695	289 022	373 934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 134 517	4 093 454

Керівник

Головний бухгалтер

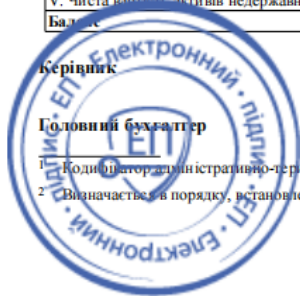
1. Бюджетатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

П.П. Царук
 Ірина
 Олександрівна
 а

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
30115243		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 274 876	2 156 765
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	2 432 613	2 449 545
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	89 714	135 915
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	52 692	161 845
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	(15 331)	4 980
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(463 062)	(488 607)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	904 319	1 142 848
Валовий:			
прибуток	2090	907 495	525 310
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(52 664)	(51 152)
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	(30 060)	(10 796)
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	(22 604)	(40 356)
Інші операційні доходи	2120	151 597	267 217
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(457 997)	(418 858)
Витрати на збут	2150	(2 110)	(3 293)
Інші операційні витрати	2180	(336 361)	(326 401)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	209 960	-
збиток	2195	(-)	(7 177)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	234 965	206 183
Інші доходи	2240	6 212	142 033
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(6 653)	(5 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(4 929)	(161 361)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	439 555	173 893
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(136 316)	(83 826)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	303 239	90 067
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	303 239	90 067

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 166	4 946
Витрати на оплату праці	2505	144 604	144 074
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 720	32 269
Амортизація	2515	37 751	33 376
Інші операційні витрати	2520	865 886	845 623
Разом	2550	1 085 127	1 060 288

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

