

**Університет «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

Кафедра управлінських технологій

**Сироватка Павло Валентинович**

УДК 331.108:005.13

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**"Розбудова системи стимулювання праці на підприємстві"**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС» за рахунок її розбудови та внесення змін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої системи стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» та пропозиції щодо її розбудови.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є аналіз системи стимулювання праці на підприємстві ПАТ СГ «ТАС».

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС» за рахунок її розбудови та внесення змін.

У роботі використано статистичний метод, діалектичний метод пізнання дійсності, методи узагальнення, метод суб'єктивного оцінювання, метод порівняння, теорію.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу та особливості формування системи стимулювання праці, проведено аналіз системи стимулювання праці персоналу ПАТ СГ «ТАС», сформульовано зміни та заходи щодо розбудови та вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» та оцінено ефективність використання розроблених змін та заходів для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 109 стор., 3 рис., 21 табл., 43 дж., 6 додатків.

Ключові слова: мотивація, система, стимулювання, винагорода, персонал.

## ABSTRACT

The qualification work is aimed at improving the efficiency of the labor incentive system at the PJSC SG "TAS" by enhancing and modifying it.

The purpose of the qualification work is to analyze the existing labor incentive system at PJSC SG "TAS" and propose improvements.

The object of the study is the analysis of the labor incentive system at PJSC SG "TAS."

The subject of the study is the enhancement of the labor incentive system's efficiency through its development and modification.

The research utilizes statistical methods, the dialectical method of understanding reality, generalization methods, subjective evaluation methods, comparison methods, and theory.

To achieve the goal, the qualification work examines the theoretical aspects of personnel motivation management and the features of labor incentive systems. It includes an analysis of the current system at PJSC SG "TAS," formulates changes and measures for improving it, and assesses the effectiveness of these proposed modifications.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. It totals 109 pages, with 3 figures, 21 tables, 43 references, and 6 appendices.

Key terms: motivation, system, incentive, reward, personnel.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність та роль стимулювання праці на сучасному підприємстві.....	9
1.2 Характеристика сучасної теорій мотивації та їх вплив на стимулювання персоналу підприємства.....	13
1.3 Особливості формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ СГ «ТАС».....	27
2.1 Загальна економічна характеристика страхової компанії ПАТ СГ «ТАС»	27
2.2 Діагностика управлінських та забезпечуючих бізнес процесів підприємства ПАТ СГ «ТАС».....	39
2.3 Форми і методи елементів системи стимулювання праці персоналу ПАТ СГ «ТАС».....	47
2.4 Аналіз системи стимулювання праці та мотивації персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС».....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ПАТ СГ «ТАС» .....	54
3.1 Рекомендації щодо впровадження змін до системи стимулювання праці підприємства та підтримання їх функціонування на ПАТ СГ «ТАС».....	54
3.2 Шляхи вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на ПАТ СГ «ТАС».....	57
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС».....	65
3.4 Економічне оцінювання результативності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС».....	72

ВИСНОВКИ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи визначається низкою факторів, які впливають на сучасні організації та їхній персонал. На сьогоднішній день, коли конкуренція на ринку зростає, а швидкі зміни в технологіях та вимогах споживачів стають нормою, підприємствам необхідно мати ефективну систему стимулювання праці для забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Перш за все, зростає усвідомлення важливості людського капіталу як ключового ресурсу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Залучення та збереження талановитих працівників стає пріоритетним завданням для компаній у зв'язку зі зростанням значення інновацій та технологічних вирішень у бізнесі. Другим важливим аспектом є зміна у погляді на роль працівника: він більше не розглядається як простий виконавець завдань, але як активний учасник у формуванні стратегічних рішень та культури організації. Тому забезпечення мотивації та задоволення працівників стає важливою умовою для успішної діяльності підприємства. Отже, розбудова системи стимулювання праці на підприємстві є актуальною та необхідною для забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Основними джерелами, що були використані при написанні роботи, є: Андрущенко О. – досліджував організаційно-економічний механізм стимулювання праці підприємництва [1]; Балахонова О. – досліджувала історичні методи удосконалення організації праці на підприємстві в сучасному аспекті [2]; Бондар Т. проаналізувала деякі сучасні методи мотивації персоналу [3]; Бутенко Д. С. – розібрав практичний аспект теорії мотивації [4]; Гетьман О., Савченко С. - проаналізували розвиток персоналу в контексті сучасних технологій трансформації підприємства [8]; Грузіна І. – обґрунтувала вплив людського чинника на формування структури управління компетентною організацією [9]; Костишина Т. А. – сформулювала проблеми конкурентоспроможної система оплати праці [15]; Костін Д. Ю. – проаналізував матеріальне стимулювання трудової діяльності [17]; Кроковна О. –

досліджувала сутність технології коучингу в розвитку персоналу підприємства [18]; Любченко Н. – розглядала сутність самоменеджменту і тайм-менеджмент [20]; Храпкіна В. В. – сформулювала перелік деяких сучасних методів стимулювання праці [37]; Цимбалюк С. О. - проаналізувала індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці [38].

Об'єктом дослідження даної магістерської роботи є аналіз системи стимулювання праці на підприємстві ПАТ СГ «ТАС».

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС» за рахунок її розбудови та внесення змін.

Метою даної магістерської роботи є аналіз існуючої системи стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» та пропозиції щодо її розбудови.

Виходячи з мети можна визначити наступні завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу та особливості формування системи стимулювання праці;
- провести аналіз системи стимулювання праці персоналу ПАТ СГ «ТАС»;
- сформулювати зміни та заходи щодо розбудови та вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві ПАТ СГ «ТАС»;
- оцінити ефективність використання розроблених змін та заходів для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС»;

Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукових принципів, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту, теорії посилення мотивації, теорії рівності, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених у сфері мотивації та стимулювання праці.

У роботі використано статистичний метод, діалектичний метод пізнання дійсності, методи узагальнення, метод суб'єктивного оцінювання, метод

порівняння, теорію.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні конкретних заходів та змін у системі стимулювання праці на підприємстві з метою підвищення ефективності праці персоналу. Ці рекомендації знайдуть застосування у різних сферах господарювання, зокрема у сегменті страхової діяльності. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам оптимізувати роботу персоналу, сприяючи підвищенню його мотивації та продуктивності праці. Це в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та досягненню більш високих економічних результатів. Додатково, економічне обґрунтування впровадження рекомендацій стане основою для їх прийняття та імплементації, забезпечуючи обґрунтованість та ефективність запропонованих змін у системі стимулювання праці. Такий підхід допоможе підприємствам досягти оптимального використання людських ресурсів та підвищити ефективність функціонування в умовах сучасного бізнес-середовища.

Структура роботи: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 109 сторінки, з них 85 сторінок основного тексту. Робота включає 21 таблиць та 3 рис. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Сутність та роль стимулювання праці на сучасному підприємстві**

В часи війни, коли є нестабільності економічної ситуації в Україні та світі, коли відбувається загострення конкуренції в різних сферах економічної діяльності, набуває актуальності тема раціонального управління ресурсною базою підприємств. Одним з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства незалежно від масштабу і сфери діяльності є працівники, оскільки саме їх знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності і конкурентоспроможності сучасного підприємства. Одним з основних завдань сучасного підприємства є пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують підвищення ефективності всієї діяльності підприємства, результатом якої є основна мета, а саме збільшення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. У цих умовах найважливішим фактором результативності трудової діяльності персоналу є ефективна система стимулювання праці персоналу підприємства. Пошук шляхів стимулювання ефективності праці дає підприємству повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість в часи коли навколишні обставини та ситуація постійно змінюється, а відповідно, повинні змінюватися і підходи до вибору ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу.

Проте важливо розуміти, що сам термін «стимулювання праці» може тлумачитися по-різному (табл. 1.1) і мати свої особливості в різних контекстах, оскільки його розуміння залежить від конкретних умов та завдань організації. М. Гуцан [19] та А. Кучинський [19] у своїй науковій роботі під назвою «Дослідження сутності поняття «стимулювання»» систематизували досліджені джерела інформації та представили основні визначення поняття. Аналізуючи наведені визначення терміну "стимулювання", можна відзначити

різноманітність підходів та акцентів, які роблять автори з погляду його сутності та функціональної ролі в контексті трудової діяльності.

На нашу думку, варто відзначити підхід, представлений Колотом А.М. [12], який наголошує на впливі зовнішніх обставин через блага-стимули, які спонукають робітника до певної поведінки. Це визначення підкреслює, що стимулювання відбувається поза особистістю і базується на зовнішніх факторах. Слідом до цього, у визначенні Колота А.М. [14] та Цимбалюк С.О. [38], зазначається, що стимулювання є елементом трудової ситуації, що впливає на поведінку працівника. Вони акцентують увагу на тому, що стимулювання є матеріальною оболонкою мотивації, яка дозволяє працівникові реалізувати себе не лише як професіонала, але й як особистість. Подальший підхід, представлений В.П. Сладкевичем [19], розглядає стимулювання як процес використання конкретних стимулів, спрямований на задоволення інтересів як працівника, так і керівництва. Тут знову відзначається вплив на трудову поведінку, але акцент робиться на використанні конкретних засобів для досягнення цього впливу. З іншого боку, Гетьман О.О. [8] підкреслює, що стимулювання передбачає заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, незалежно від форми винагороди.

Таблиця 1.1

## Наукове тлумачення терміну «стимулювання праці»

Автор	Визначення терміну "стимулювання праці"	Джерело інформації
А.М. Колот	Вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які спонукають робітника до поведінки.	[14]
В.М. Петюх	Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій.	[19]
О.Р. Губанова	Зовнішній вплив у вигляді спонукання або примусу, що формує цілеспрямовану мотивовану поведінку суб'єкта.	[1]
Д.Ю. Костін	Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу.	[17]

Продовження таблиці 1.1

М.І. Дряхлов	Система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства.	[19]
Цимбалюк С.О.	Стимулювання є елементом трудової ситуації, що впливає на поведінку працівника, а також матеріальною оболонкою мотивації.	[19]
В.П. Сладкевич	Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів, спрямований на задоволення інтересів як працівника, так і керівництва.	[19]
Гетьман О.О.	Стимулювання передбачає заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, незалежно від форми винагороди.	[8]
Авторське бачення	Стимулювання праці враховує не лише внутрішні мотиви працівника, а й зовнішні стимули від керівництва, які передбачаються створення сприятливого робочого середовища й направлені на покращення фізичного та психологічного стану працівника.	-

Джерело: складено автором

Також інші автори зазначають наступні аспекти, які відображають сутність стимулювання праці [19]:

О. В. Толстікова звертає увагу на виокремлення впливу зовнішніх факторів на поведінку особистості – вказує на те, що стимулювання праці враховує зовнішні чинники, такі як заохочення або покарання, які впливають на поведінку працівника. Це може включати матеріальні та нематеріальні стимули, які спонукають працівників до певних дій або зміни їх поведінки в організаційному середовищі. О. В. Толстікова приділяє увагу комплексному підходу до управління персоналом – підхід вказує на те, що стимулювання вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти управління персоналом, такі як мотивація, розвиток кадрів, організаційна культура тощо. Це означає, що стимулювання повинно бути інтегроване в загальну стратегію управління персоналом організації [19]. Т. А. Костишина пропонує формування цілеспрямованої дії – підкреслює, що стимулювання має на меті спонукати працівників до виконання певних цілей чи завдань. Це може бути досягнуто шляхом надання конкретних завдань або цілей, які працівник має досягти, та надання відповідних стимулів для досягнення цих цілей [15]. Л. П. Владимірова вважає за потрібним врахування соціальних потреб працівника –

вказує на те, що стимулювання повинно враховувати соціальні потреби та інтереси працівників. Це означає, що стимули повинні відповідати індивідуальним потребам та мотивам працівників, таким як визнання, винагороди або можливості для особистого та професійного розвитку [19]. І. Грузіна вважає, що має місце бути цілеспрямованому впливу на поведінку персоналу – стимулювання повинно бути спрямоване на досягнення конкретних цілей чи результатів. Це включає в себе надання стимулів для досягнення певних показників продуктивності, якості або інших цілей, які визначені організацією [9].

Л. Владімірова досліджувала питання приведення обраних стимулів у певні супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу – стимулювання повинно бути спрямоване не лише на індивідуальні досягнення, але і на досягнення цілей колективу чи організації в цілому. Це може включати спільні цілі, які мотивують працівників до співпраці та взаємодії для досягнення загальних результатів [19].

Загальна різноманітність підходів до визначення терміну "стимулювання" свідчить про його складність та багатогранність в контексті управління персоналом та організаційної поведінки. Різні автори акцентують на різних аспектах та функціях стимулювання, що відображає його різноманітність та значущість у різних сферах діяльності.

Отже, стимулювання може бути розглянуте як процес зовнішнього впливу на особистість чи групу людей з метою формування цілеспрямованої мотивованої поведінки. Він включає в себе такі аспекти, як формування мотивів, систему вимог і заохочень, регулювання поведінки працівників та забезпечення умов для досягнення цілей. Цей багатогранний підхід до стимулювання відображає його важливість як ключового елемента управління персоналом. Ефективне стимулювання може сприяти підвищенню продуктивності праці, мотивації співробітників та досягненню стратегічних цілей організації. Тому розуміння різних аспектів та підходів до стимулювання є важливим для керівників на всіх рівнях управління, щоб забезпечити успішну діяльність організації та задоволення потреб персоналу.

## **1.2 Характеристика сучасної теорій мотивації та їх вплив на стимулювання персоналу підприємства**

На багатьох вітчизняних підприємствах до цього часу використовується система стимулювання праці, заснована за радянських часів, переважно за рахунок більш глибокого та комплексного розуміння природи та динаміки мотивації людини в організаційному середовищі. Вони базуються на вивченні психологічних та соціальних аспектів мотивації працівників, а також на врахуванні індивідуальних потреб, цінностей та очікувань співробітників.

На нашу думку, варто також детально проаналізувати теорію мотивації соціального напрямку Альдерфера та Герцберга, яка є однією з ключових теорій в області психології та організаційної поведінки, яка висвітлює вплив соціальних факторів на мотивацію та поведінку людини. Хоч ця теорія не є сучасною, проте її можна розглядати як основу для більш сучасних підходів до мотивації праці. Ця теорія зосереджується на тому, як взаємодія з іншими людьми, групові норми, стандарти та очікування впливають на те, що мотивує людину до певних дій та досягнень. Одним із основних аспектів теорії мотивації соціального напрямку є врахування соціальних потреб та впливу соціального середовища на формування мотиваційних стимулів. Згідно з цією теорією, люди мотивовані не лише внутрішніми потребами, а й бажанням бути прийнятими та визнаними в соціумі. Соціальне визнання, підтримка колективу та співробітництво в групі вважаються важливими мотиваційними факторами. Крім того, теорія мотивації соціального напрямку розглядає вплив лідерства, комунікації та міжособистісних відносин на мотивацію працівників. Вона визнає значення емпатії, підтримки та співробітництва з боку керівництва та колег як чинників, що можуть підвищити мотивацію працівників та сприяти їхньому успіху на роботі [7].

Теорія мотивації Альдерфера та Герцберга соціального напрямку відповідає сучасним уявленням про мотивацію працівників, оскільки враховує важливість

соціальних факторів у формуванні мотивації та поведінки. У сучасному світі, де високий рівень комунікації та взаємодії між співробітниками вважається важливим для успішної роботи, ця теорія зберігає актуальність [4]. Використання теорії мотивації соціального напрямку є рентабельним, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності працівників та зниженню витрат на управління персоналом. Залучення працівників до соціальних взаємодій, створення командної культури та підтримка емоційного благополуччя сприяють підвищенню мотивації та зниженню текучості кадрів.

Досить часто, структура системи стимулювання праці недостатньо враховує взаємовплив стимулів та мотивів керівників і окремих робітників підприємства. У пропозиціях щодо розробки нових методів та інструментів стимулювання праці сучасні дослідники та класики мотиваційних теорій часто використовують досвід не вітчизняних підприємств, а закордонні надбання, які не повністю враховують менталітет, що склався саме на українських підприємствах. Однак в цьому випадку, Україна активна застосовує теорію мотивацію соціального напрямку, оскільки багато підприємств створює систему винагород за досягнення командних цілей, влаштовує командні брифінги та спільні наради.

Таблиця 1.2

**Теорії мотивації та їх роль у стимулюванні персоналу: короткий огляд сучасних підходів**

Теорія мотивації	Основні принципи та концепції	Вплив на стимулювання персоналу підприємства	Джерело
Теорія позитивної психології	Акцент на розвитку сильних сторін та позитивних якостей.	Підвищення морального духу та самовизначення працівників.	[28]

Продовження таблиці 1.2

Теорія автономії	Зосередженість на внутрішній мотивації та самореалізації.	Стимулювання самодостатності та внутрішньої мотивації працівників.	[7]
Теорія самоорганізації	Наголос на спонтанності та самоорганізації.	Створення сприятливого середовища для саморозвитку та адаптації.	[24]

Теорія самоменеджменту	Акцент на індивідуальних зусиллях та саморегуляції.	Підвищення самоорганізації та відповідальності працівників за свої дії.	[22]
Технологія коучингу	Використання запитань та підтримки для саморозвитку.	Сприяння особистому та професійному зростанню працівників.	[18]

Джерело: складено автором

Теорія позитивної психології, відображена на таблиці 1.2, заснована Мартіном Селігманом, в контексті характеристики сучасних теорій мотивації та їх впливу на стимулювання персоналу підприємства відіграє значну роль, зосереджуючись на позитивних аспектах психічного функціонування та розвитку особистості. Основні принципи цієї теорії, які ставлять позитивне емоційне благополуччя та задоволення від життя у центр уваги, можуть бути корисними для підвищення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Одним з основних аспектів теорії позитивної психології є акцент на розвиток позитивних емоцій та відчуття задоволення від виконання роботи. Враховуючи, що задоволені працівники більш схильні до високої продуктивності та ефективності, застосування підходів позитивної психології може сприяти підвищенню мотивації персоналу та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Крім того, теорія позитивної психології розглядає важливість пошуку сенсу в роботі та досягнення внутрішньої гармонії, що може стати додатковим стимулом для працівників та підвищити їхню внутрішню мотивацію. Застосування цих принципів може допомогти підприємству не лише залучати, а й утримувати талановитих співробітників, що в свою чергу сприятиме досягненню успіху та конкурентоспроможності [28].

Однак, слід зазначити, що теорія позитивної психології має свої обмеження. Наприклад, вона може не враховувати індивідуальні відмінності між працівниками та особливості робочого середовища. Крім того, недоліком може бути відсутність чітких методів інтеграції принципів позитивної психології в систему управління та мотивації персоналу на підприємстві [39].

Також одна з сучасних теорій, розроблена Едвардом Деці та Річардом Райаном, називається теорія автономії або теорія самовизначення, яка яка

зосереджується на внутрішніх механізмах мотивації та самореалізації працівника. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що люди мають внутрішню потребу у самореалізації і автономності в своїх діях. Вони надають перевагу роботі, яка дозволяє їм виражати свої цінності, розвивати власні здібності та бути відповідальними за свої дії. Основні особливості теорії автономії включають [33]:

- Внутрішня мотивація. Теорія акцентує увагу на внутрішніх факторах мотивації, таких як потреба у самореалізації та внутрішня задоволеність від виконання завдань.
- Саморегулювання. Працівники, які мають можливість вирішувати, як вони виконують свої обов'язки, зазвичай демонструють вищу мотивацію та продуктивність.
- Підтримка розвитку. Теорія підкреслює важливість надання працівникам можливостей для особистого та професійного розвитку.

Серед недоліком теорії автономії варто звернути свою увагу на складність її практичного застосування на підприємствах, особливо у випадках, коли робочі умови обмежують можливості самовираження та автономності працівників. Переваги ж теорії автономії включають підвищення мотивації та задоволення працівників, підвищення продуктивності та створення сприятливого робочого середовища, де працівники можуть розвивати свої здібності та відчувати себе важливими для команди [21]. Таким чином, теорія автономії відображає сучасні підходи до розуміння мотивації працівників та може бути корисною для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність та задоволеність свого персоналу.

Одним з прикладів впровадження теорії автономії у практику може бути кейс з EPAM Systems, однієї з найбільших ІТ-компаній в Україні та світі. EPAM спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консалтингу в галузі технологій. Реальний приклад використання теорії автономії у EPAM закладений в їхніх програмах навчання та розвитку працівників. Компанія активно підтримує самостійне навчання та саморозвиток своїх співробітників шляхом надання доступу до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших

ресурсів для професійного зростання. Компанія активно підтримує самостійне навчання та саморозвиток своїх співробітників шляхом надання доступу до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та інших ресурсів для професійного зростання. Вони також пропонують можливості для участі в проектах та ініціативах поза основними завданнями роботи, що дає працівникам можливість виявити свої інтереси та розвиватися в напрямках, що їх цікавлять [5]. Вони також пропонують власні онлайн-курси та тренінги для всіх охочих підвищити свою спеціалізацію і, як зазначено на офіційному веб-сайті, після їхніх навчань можна почати кар'єру в їхній компанії. Це свідчить про продовження застосування теорії автономії в діяльності EPAM Systems [5]. Шляхом надання власних онлайн-курсів та тренінгів компанія стимулює самостійний розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливість вдосконалити свої навички та знання в потрібних областях. Такий підхід підтримує ініціативу та самодостатність працівників, дозволяючи їм самостійно визначати свої освітні та кар'єрні цілі.

Ще одними з сучасних теорій стимулювання праці є теорія самоорганізації та теорія самоменеджменту. Хоча науковці [20; 23] досліджують ці теорії окремо, але вони обидві направлені на самокерованість та саморегуляцію, тому доречно також порівняти їх (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняння теорій самоорганізації та самоменеджменту: особливості, переваги та недоліки**

Теорія	Особливості	Переваги	Недоліки
Самоорганізація	Наголос на спонтанності та самоорганізації. Визнання природної тенденції систем до організації. Описує явища, які відбуваються в різних типах систем.	Ефективне використання внутрішніх ресурсів системи. Здатність до адаптації до змін.	Не завжди ефективна у вирішенні складних проблем. Ризик втрати стабільності в неконтрольованих ситуаціях.

Самоменеджмент	Акцент на індивідуальних зусиллях та саморегуляції. Відповідальність за власні дії та результати.	Підвищення ефективності та продуктивності. Розвиток навичок самостійного управління.	Не завжди ефективний у колективних умовах. Ризик втрати мотивації без зовнішнього нагляду.
----------------	---	--	--

Джерело: складено автором на основі [20; 23; 32]

В таблиці чітко відображені відмінності між даними теоріями, які полягають в їхніх особливостях, перевагах та недоліках. Теорія самоорганізації акцентує на спонтанності та природній тенденції систем до організації. Вона описує явища, що відбуваються в різних типах систем і сприяє ефективному використанню їхніх внутрішніх ресурсів, а також здатна до адаптації до змін. Проте, ця теорія може бути не ефективною у вирішенні складних проблем та існує ризик втрати стабільності в неконтрольованих ситуаціях. З іншого боку, теорія самоменеджменту зосереджена на індивідуальних зусиллях та саморегуляції, визначаючи відповідальність за власні дії та результати. Вона сприяє підвищенню ефективності та продуктивності, а також розвитку навичок самостійного управління. Проте, у колективних умовах ця теорія може бути не ефективною, а також існує ризик втрати мотивації без зовнішнього нагляду. Теорія самоорганізації та теорія самоменеджменту мають кілька спільних аспектів, які відображають їх схожість та взаємозв'язок [32]. По-перше, обидві теорії визнають важливість внутрішніх процесів та внутрішньої мотивації у досягненні успіху. Вони підкреслюють значення самодисципліни, саморегуляції та самокерованості для досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності. Другим важливим аспектом, що об'єднує ці теорії, є акцент на розвитку внутрішніх ресурсів та внутрішньої ефективності. Вони стверджують, що краще управління самим собою веде до кращого керування зовнішніми ситуаціями та досягненням власних цілей. Крім того, обидві теорії покладають наголос на важливість розвитку особистісних якостей, таких як самосвідомість, впевненість у собі, вміння приймати рішення та планування. Вони пропагують саморозвиток та самовдосконалення як ключові компоненти успішного керування як особистими, так і професійними аспектами життя [26].

Введення теорій самоорганізації та самоменеджменту в контексті стимулювання персоналу підприємства може виявитися ключовим фактором для формування продуктивного та адаптивного робочого середовища. Теорія самоорганізації, що акцентує на спонтанних процесах саморегуляції та координації у системі, може сприяти розвитку внутрішньої мотивації серед працівників, що, у свою чергу, може сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку командної роботи та самовдосконалення [32].

З іншого боку, теорія самоменеджменту, яка акцентує на індивідуальних зусиллях працівників та їхній відповідальності за власні дії та результати, також може мати суттєвий вплив на стимулювання персоналу. Залучення працівників до самостійного управління та регулювання їхньої діяльності може сприяти розвитку їхніх навичок самоорганізації та самоменеджменту, що в свою чергу може позитивно вплинути на їхню продуктивність та ефективність. Однак, варто врахувати, що введення цих теорій може мати і негативні наслідки. Наприклад, недостатня структура та координація в робочих процесах може призвести до втрати стабільності та зростання рівня конфліктів у команді. Крім того, необхідно враховувати, що не всі працівники можуть бути готові до самостійного управління та відповідальності за свої дії, що може призвести до ризику втрати мотивації та зниження продуктивності.

На нашу думку, теорія самоорганізації та теорія самоменеджменту залишаються актуальними в сучасному світі, оскільки вони відповідають на потребу в ефективному управлінні ресурсами та саморегуляції в умовах швидко змінюючогося середовища. Вони знаходять застосування як в особистому, так і в організаційному контексті, допомагаючи людям і компаніям досягати більшої ефективності та адаптивності. Таким чином, ці теорії можна вважати сучасними і здатними відповідати на виклики сучасного світу.

Одна з найсучасніших теорій називається технологія коучингу, яка тільки стає ефективним інструментом у розвитку персоналу на підприємствах у контексті сучасних теорій мотивації. Коучинг спрямований на розвиток особистісних якостей та професійних навичок працівників, що відповідає ключовим аспектам сучасних теорій мотивації. Перш за все, коучинг сприяє

відчуттю працівниками важливості та значущості їхнього особистісного та професійного розвитку. Засади коучингу, такі як активне слухання, постановка запитань та надання конструктивного фідбеку, сприяють підвищенню самосвідомості та рефлексії працівників щодо їхніх цілей, потреб та можливостей. Це сприяє збудженню внутрішньої мотивації до саморозвитку та досягнення успіху в професійній сфері. Далі, коучинг допомагає відповідати на потреби працівників у визнанні та підтримці. Через індивідуалізований підхід до кожного працівника, коуч може визнати його унікальні здібності та досягнення, що сприяє підвищенню самооцінки та впевненості в собі. Такий підхід відповідає ідеї теорії самореалізації, що визнає важливість самореалізації та відчуття власної цінності для мотивації працівників [18].

Крім того, коучинг сприяє розвитку навичок самостійного прийняття рішень та вирішення проблем. Шляхом надання підтримки та настанов у процесі пошуку рішень, коуч допомагає працівникам розвивати свої аналітичні та критичні навички, що стимулює їхню самостійність та ініціативність. [ДЖЕРЕЛО] Отже, технологія коучингу відповідає сучасним теоріям мотивації, оскільки спрямована на задоволення потреб працівників у саморозвитку, визнанні та самореалізації. Вона доповнює існуючі методи стимулювання персоналу на підприємстві, створюючи сприятливі умови для досягнення максимального розвитку та продуктивності працівників. Проте багато дослідників питання впровадження технології коучингу не розглядають потенційні недоліки цієї технології.

На нашу думку, сама технологія точно є корисною та ефективною, однак слід відзначити високі витрати пов'язані з використанням коучингу. Це може включати витрати на найм професійних коучів або залучення зовнішніх консультантів. Такі витрати можуть стати значним обмеженням для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами. По-друге, важливо перед впровадженням звернути увагу на часовий аспект, сутність якого полягає в вимаганні значного часу як для коуча, так і для працівника. Для деяких організацій це питання може викликати деякі складнощі, особливо коли працівники і так мають велике навантаження та велику зайнятість. Також

коучинг направлений на розкриття особистих аспектів життя, що може стати на заваді впровадження даної технології на підприємстві. Оскільки всі працівників мають свої індивідуальності, то певна кількість може відмовитися від такої ідеї з власних причин: небажання, не віра в сучасні технології, неприязнь до організації тощо. Або ж відмовитися від розкриття тих самих особистих аспектів життя перед коучем, що може обмежити ефективність процесу. Також неоднаковість результатів. Спираючись на грошову винагороду, можна проконтролювати результат даного методу, але коучинг в цьому плані не гарантує однакового результату, що залежить від ряду факторів: кваліфікація коуча, готовність працівника до змін, підтримка керівництва тощо. Отже, в результаті, деякі працівники можуть досягти більш помітного успіху, ніж інші, залежно від їхніх індивідуальних характеристик та відкритості до змін.

Отже, варто зазначити, що у контексті впливу на стимулювання персоналу підприємства, сучасні теорії мотивації надають можливість більш ефективно використовувати різноманітні методи стимулювання, які враховують не лише матеріальні, а й соціальні, психологічні та професійні аспекти мотивації працівників. Проте, важливо враховувати, що впровадження нових методів стимулювання праці на підприємстві потребує адаптації до конкретних умов та особливостей організаційної культури. Тому, на додаток до використання закордонного досвіду, важливо враховувати менталітет та потреби власного персоналу для досягнення найбільш ефективних результатів у стимулюванні праці.

### **1.3 Особливості формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві**

Розгляд методів мотивації праці на підприємстві має велике практичне і теоретичне значення, а також саме через методи мотивації праці, на нашу думку, можна глибоко описати особливості формування самої системи стимулювання праці. Ефективні методи мотивації можуть сприяти підвищенню

продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації. Зокрема, створення стимулів та підтримки мотивації працівників дозволяє досягти більшої відданості завданням та відчуття важливості своєї ролі в колективі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Методи мотивації праці на підприємстві

Методи мотивації	Опис
Фінансові винагороди	Надання грошових премій, бонусів, підвищення заробітної плати.
Система заохочень	Створення програм заохочення, таких як конкурси, подарунки, подорожі.
Професійний розвиток	Надання можливостей для навчання, участі в семінарах та тренінгах.
Підвищення соціального статусу	Надання престижних посад, публічне визнання досягнень.
Гнучкий графік роботи	Надання можливостей для роботи з віддаленим доступом, гнучкий графік.
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до прийняття рішень щодо організаційних питань.
Створення командної культури	Заохочення співпраці та колективного духу, розвиток командних навичок.
Продовження таблиці 1.4	
Похвальна система	Визнання досягнень та успіхів працівників через похвальні листи, сертифікати.
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей для зростання по службі, підвищення посади.

Джерело: складено автором на основі [3; 21; 31; 34]

Ця таблиця формує основні методи мотивації працівників. Зокрема варто детально звернути увагу на фінансову мотивацію – найлегший та найскладніший метод одночасно. Мотивовані працівники зазвичай проявляють більшу зацікавленість у якості виконаної роботи та більшу віддачу від своєї діяльності. Вони більш уважні до деталей та більш схильні до вдосконалення своєї професійної діяльності, що сприяє підвищенню якості продукції чи послуг. Застосування ефективних методів мотивації також допомагає залучати та утримувати талановитих працівників. Підприємства, які пропонують цікаві

програми мотивації, зазвичай є привабливими для фахівців та здатні повернути та утримати кращих працівників на ринку праці.

Фінансові винагороди є одним із ключових методів стимулювання праці на підприємстві, що базується на наданні грошових стимулів працівникам за досягнення певних результатів або високу продуктивність. Цей метод мотивації відіграє важливу роль у забезпеченні та підвищенні продуктивності праці, а також у привертанні та утриманні кваліфікованих кадрів на підприємстві.

Грошові премії, як один з аспектів фінансових винагород, можуть бути виплачені працівникам як одноразові або періодичні винагороди за виконання певних завдань або досягнення показників продуктивності. Наприклад, це може включати премії за перевиконання плану продажів або за досягнення високої якості продукції. Бонуси, ще один аспект фінансових стимулів, можуть бути виплачені працівникам за високі результати роботи, відмінну продуктивність або за внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони можуть бути фіксованими або відсотковими від прибутку підприємства.

Підвищення заробітної плати, третій аспект фінансових винагород, є одним із найбільш ефективних методів стимулювання працівників, особливо якщо це пов'язано з покращенням результатів роботи або здобуттям нових навичок [3]. Підвищення зарплати може сприяти підвищенню ефективності та відданості працівників.

Фінансові винагороди, в якості одного з елементів системи мотивації, використовуються підприємствами для підвищення продуктивності працівників та досягнення стратегічних цілей. Незважаючи на ефективність фінансових винагород у стимулюванні працівників, цей метод має кілька недоліків, які можуть обмежувати його ефективність у певних ситуаціях (табл 1.5):

Таблиця 1.5

**Недоліки фінансових винагород у стимулюванні працівників: аналіз та рекомендації**

Недоліки	Опис	Рекомендації автора
----------	------	---------------------

Короткостроковий ефект	Фінансові винагороди можуть мати лише тимчасовий вплив на мотивацію працівників, а їхня ефективність може виявитися обмеженою у довгостроковій перспективі, оскільки працівники можуть швидко звикнути до нового рівня оплати та вимагати ще більших винагород.	Збереження постійного моніторингу та оновлення системи мотивації для збереження постійного інтересу працівників.
Можливість негативного впливу на мотивацію	Переконання працівників у тому, що їхні дії визначаються лише грошовими стимулами, може призвести до зниження мотивації, яка базується на самореалізації, виклику завдань та іншій внутрішній мотивації.	Впровадження різноманітних стимулів, які враховують інші аспекти мотивації, такі як визнання досягнень та можливості для особистого розвитку.
Несправедливість	Якщо фінансові винагороди не розподіляються справедливо або якщо критерії їхнього визначення не чітко визначені, це може призвести до внутрішньоперсональних конфліктів та недовіри серед працівників.	Встановлення чітких критеріїв та процесів для визначення фінансових винагород, які базуються на об'єктивних факторах.
Відсутність врахування інших факторів мотивації	Фінансові стимули не враховують інші важливі аспекти мотивації, такі як можливості для особистого розвитку, визнання досягнень та створення комфортних умов праці.	Розробка комплексної системи мотивації, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули
Фокус на кінцевому результаті, а не на процесі	Фінансові винагороди можуть спонукати працівників до відданості лише кінцевому результату, не враховуючи процесу роботи та його якості.	Створення системи оцінювання, яка враховує не лише результати, але і якість роботи та процесу досягнення цілей.

Джерело: складено автором на основі [7; 21; 22; 37]

Важливо враховувати, що разом із фінансовими стимулами існують і інші методи мотивації, наприклад, надання престижних посад та публічне визнання досягнень. Ці методи мають значний вплив на мотивацію працівників, задовольняючи їхні потреби в соціальному визнанні, підвищуючи їхню мотивацію та залученість до виконання роботи. Розглянувши цей метод у контексті теоретичних засад стимулювання праці на підприємстві, можна виявити кілька ключових аспектів [22].

По-перше, надання престижних посад є сильним мотиваційним фактором, оскільки воно визначає соціальне становище та статус працівника у колективі. Отримання високопрестижної посади свідчить про визнання компетентності, досвіду та професійних якостей працівника, що підштовхує його до більш активної праці та прагнення досягнення нових цілей. По-друге, публічне

визнання досягнень працівників сприяє підвищенню їхньої самоповаги та мотивації. Коли успіхи та досягнення працівника визнаються публічно, це підтверджує його важливість для організації та стимулює до подальших зусиль у роботі. По-третє, надання престижних посад та публічне визнання досягнень дозволяє працівникам отримати більший авторитет у колективі та підвищити свій вплив на прийняття рішень. Це сприяє покращенню комунікації та співпраці в колективі, а також стимулює до більш активної участі у розвитку підприємства.

Участь у прийнятті рішень є також одним з ключових аспектів формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві. Цей метод передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо організаційних питань, що створює сприятливі умови для розвитку внутрішнього підприємництва та відповідальності [26]. За допомогою участі працівників у прийнятті рішень підприємство може виявити та використати їхні ідеї, досвід та знання для вирішення проблем та досягнення стратегічних цілей. Крім того, такий підхід сприяє збільшенню мотивації працівників через відчуття їхньої важливості та впливу на організаційні процеси. Проте, незважаючи на потенційні переваги, також треба розглянути потенційні недоліки, а саме:

- Залучення працівників до прийняття рішень може сповільнити процес, особливо якщо вимагається широкий консенсус або довгі дискусії.
- Різні точки зору серед працівників можуть призвести до конфліктів та непорозумінь, що ускладнює прийняття рішення.
- Деякі працівники можуть не мати достатньої експертизи для участі у прийнятті рішень у певних областях.

Створення командної культури дещо схожий на участі у прийнятті рішення певними аспектами [20]. Проте має відмінності у вигляді заохочення саме через співпраці та колективного духу серед працівників, а також розвиток їхніх командних навичок. Створення командної культури сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, збільшенню взаємодії та відкритості між співробітниками, а також формуванню почуття приналежності до спільної

мети. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчуються мотивованими до досягнення результатів та взаємодопомоги [34]. Проте, як і зазначено щодо недоліків участі у рішення підприємства, створення командної культури також може затримати прийняття рішення, оскільки потреба в консенсусі та колективних діях може уповільнити процеси прийняття рішень та вплинути на швидкість реагування на зміни в середовищі. Також визначаються проблеми з потенційними конфліктами, адже відмінності в робочих стилях та поглядах можуть спричинити конфлікти та непорозуміння серед команди. Варто зазначити ще одну теоретичну проблему – втрата контролю [37]. На нашу думку, при перекладі вирішення проблем на колектив може виникнути ризик втрати контролю над процесами та результатами роботи.

У висновку можна зазначити, що використання різних методів стимулювання праці є ключовим аспектом ефективного управління персоналом на підприємстві. Кожен метод має свої переваги та обмеження, і їх комбінація дозволяє підприємствам створити більш ефективну та гнучку систему мотивації працівників. Наприклад, фінансові винагороди, такі як грошові премії, можуть бути використані разом із наданням можливостей для навчання та розвитку, таким як участь у семінарах та тренінгах. Це дозволяє сприяти як матеріальній, так і особистісній мотивації працівників, забезпечуючи їм не лише фінансову винагороду за досягнення результатів, а й можливість зростання та професійного розвитку. Також, створення командної культури може бути доповнене наданням престижних посад та публічним визнанням досягнень.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ СГ «ТАС»

### 2.1 Загальна економічна характеристика страхової компанії ПАТ СГ «ТАС»

Страхова група "ТАС" займає лідерське положення на українському страховому ринку протягом майже чверті століття. За цей період компанія зарекомендувала себе як надійний страховик для понад 1 мільйона клієнтів, відданих своїм зобов'язанням перед ними [11]. ПАТ «СГ «ТАС» (приватне) (далі - Товариство) є зареєстрованим приватним акціонерним товариством, що провадить свою діяльність в Україні. Акції Товариства мають приватне розміщення. Основна діяльність Товариства полягає у наданні послуг зі страхування (крім страхування життя) та перестраховування. Дата реєстрації ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «Страхова Група «ТАС» 19.10.1998 р.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку шляхом надання послуг з усіх видів страхового захисту майнових інтересів громадян і юридичних осіб та здійснення фінансової діяльності в межах, визначених законодавством та Статутом Товариства. Товариство здійснює усі види обов'язкового, добровільного страхування та перестраховування згідно з вимогами законодавства України, на які вона отримала ліцензії.

Страхові та перестраховальні операції за період, щодо якого надається дана фінансова звітність, здійснювалися Товариством на підставі ліцензій на здійснення страхової діяльності, а саме ліцензії з добровільних та обов'язкових видів страхування, які можна знайти на сайті Товариства <https://sgtas.com.ua/licences-of-company/>.

Головний офіс Товариства знаходиться за адресою: пр. Берестейський 65, м. Київ, 03117 Україна. Адреса реєстрації Товариства: пр. Берестейський 65, м. Київ, 03117 Україна. Адреса для листування пр. Берестейський 65, м. Київ,

03117 Україна, [tas@sgtas.ua](mailto:tas@sgtas.ua). Офіційний сайт Товариства, на якому доступна вся інформація про Компанію <https://sgtas.com.ua/>

ПАТ «СГ «ТАС» (приватне) має розгалужену регіональну мережу: 28 регіональних дирекцій і філій, 450 офісів продажів, де працюють понад 1000 штатних фахівців і більше 3000 страхових агентів, які працюють по всій території України. У Товариства відсутні дочірні компанії.

Структурні підрозділи не є самостійними юридичними особами та діють у відповідності до Положень, затверджених Загальними зборами акціонерів. З 01 березня 2009 року бухгалтерський та податковий облік в Товаристві здійснюється в єдиній обліковій системі на рівні Головного офісу Товариства.

Товариство не є контролером/учасником небанківської фінансової групи. Товариство є учасником банківської групи «ТАС» у складі:

- АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»,
- АТ «СК «ТАС» (приватне),
- АТ «СГ «ТАС» (приватне),
- ТОВ «ТАС-ФІНАНС КОНСАЛТИНГ»,
- ТОВ «АССІСТАС КОНСАЛТИНГ»,
- ТОВ «ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»,
- ТОВ «ТАС ЛІНК»,
- АТ «ТАСКОМБАНК»,
- ТОВ «ЕУЛАЙФ ГРУП»,
- ТОВ «ФК «ЄАПБ»,
- ТОВ «УЛФ-ФІНАНС»,
- ТОВ «ТІ-ІНВЕСТ»,
- ПАТ «УНІВЕРСАЛ ТМ»,
- АТ «ЗНВКІФ «АСГАРД»,
- НТ “Відкритий недержавний пенсійний фонд “Фонд пенсійних заощаджень”,
- ТОВ «ЄВРОПЕЙСЬКА АГЕНЦІЯ З ПОВЕРНЕННЯ БОРГІВ»,
- ТОВ «ПОЛІС.ЮА».

Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV Товариство є підприємством, що становить суспільний інтерес. На 31 грудня 2023 року випущені акції Товариства належали таким акціонерам:

Т.А.С. ОВЕРСІАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Т.А.С. OVERSEAS INVESTMENTS LIMITED) 99.9706%

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗЛАТА ІНВЕСТ» 0.0147%

АЛКЕМІ ЛІМІТЕД (ALKEMI LIMITED) 0.0147%

За 2023 рік та перший квартал 2024 року частки акціонерів не змінювались.

Схематично структура власності компанії зображена в додатку А. Материнською компанією Товариства є Т.А.С. ОВЕРСІАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Т.А.С. OVERSEAS INVESTMENTS LIMITED), Республіка Кіпр, м. Нікосія, 1066, Менандру, 3, Глафкос Таувер, 3 й поверх, 301. Кінцевим бенефіціаром Товариства є Тігіпко Сергій Леонідович.

Протягом багатьох років СГ "ТАС" утримує провідні позиції на ринку страхування України як за кількістю укладених договорів страхування, так і за обсягом виплачених відшкодувань. Таким чином, СГ "ТАС" визнаний як визначний лідер на страховому ринку України, забезпечуючи надійний захист для понад 1 мільйона клієнтів (табл 1.1 та табл 1.2).

Аналіз фінансової динаміки ПАТ СГ «ТАС» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значний ріст активів компанії та зобов'язань в 2023 році порівняно з 2022, та незначне падіння в 2022 році порівняно з 2021 з об'єктивних причин. Результати аналізу дають можливість зробити кілька ключових висновків.

Таблиця 1.1

Фінансова динаміка ПАТ СГ «ТАС» порівняння показників за 2021-23 роки

<b>Роки</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>АКТИВИ</b>			
Гроші та їх еквіваленти	107 045	122 529	176 529
Інвестиційні активи	1 706 793	1 468 029	1 614 832
Активи за контрактами з перестраховування	91 602	93 225	102 548
Активи за контрактами страхування	4 719	12 670	13 937
Інші активи	29 100	19 059	20 965
Кошти, що розміщені в централізованих резервах	1 010 777	563 387	619 726
Нематеріальні активи	3 158	3 845	4 230
Активи з права використання	23 809	24 991	27 490
Власна нерухомість та обладнання	157 513	101 735	111 909
<b>Активи, всього</b>	<b>3 134 517</b>	<b>2 409 470</b>	<b>2 650 417</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	20 017	47 604	52 364
Інші поточні зобов'язання	250 590	92 758	102 034
Зобов'язання за страховими контрактами	2 017 085	1 412 959	1 554 255
Зобов'язання з оренди	26 762	29 113	32 024
Зобов'язання за виплатами працівникам	19 938	16 304	17 934
<b>Зобов'язання, всього</b>	<b>2 334 392</b>	<b>1 598 738</b>	<b>1 758 612</b>
<b>Капітал</b>			
Акціонерний капітал	102 000	102 000	122 400
Капітал у дооцінках	140 605	81 103	97 324
Нерозподілений прибуток	541 123	611 232	733 478
Інші резерви	16 397	16 397	19 676
<b>Капітал, всього</b>	<b>800 125</b>	<b>810 732</b>	972 878
<b>Капітал та зобов'язання, всього</b>	<b>3 134 517</b>	<b>2 409 470</b>	<b>2 891 364</b>

Джерело: складено автором на основі фінансових документів ПАТ СТ "ТАС"

Перш за все, помітне зростання активів підприємства. Загальні активи компанії зросли на 30,092%, що свідчить про загальне покращення фінансового стану.

Друге важливе спостереження стосується зобов'язань компанії. Зобов'язання зросли на 46,015%, що може вказувати на зростання обсягу діяльності або збільшення боргових зобов'язань.

Третє спостереження стосується зменшення нерозподіленого прибутку. Зменшення нерозподіленого прибутку може свідчити про виплати дивідендів або збитки. Четверте - це стабільний акціонерний капітал. Відсутність змін у акціонерному капіталі вказує на стабільність у структурі власного капіталу.

Таблиця 1.2

## Звіт про прибутки та збитки компанії ПАТ СГ"ТАС"

Роки	2023	2022	2021
Дохід від страхування	3 021 124	2 379 921	2 736 909
Витрати на страхові послуги	3 043 657	2 012 102	2 313 917
Чисті витрати за контрактами з перестраховування	121 486	82 175	94 501,25
<b>Результат страхових послуг</b>	<b>144 019</b>	<b>285 644</b>	<b>328 490,6</b>
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	364 736	228 760	263 074
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	15 644	7 518	8 645,7
<b>Чистий інвестиційний дохід</b>	<b>349 092</b>	<b>221 242</b>	<b>254 428,3</b>
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами	7 862	17 755	20 418,25
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестраховування	301)	1 486	1708,9
<b>Чисті фінансові витрати на страхуванні</b>	<b>7 561</b>	<b>16 269</b>	<b>18 709,35</b>
<b>Чистий результат від страхування та інвестицій</b>	<b>212 635</b>	<b>523 154</b>	<b>601 627,1</b>
Інші фінансові витрати	7 175	6 653	7650,95
Інші операційні витрати	153 633	110 948	127 590,2
<b>Прибуток до податку на прибуток</b>	<b>51 826</b>	<b>405 553</b>	<b>466 386</b>
Витрати з податку на прибуток	21 441	70 974	81 620,1
<b>Прибуток за рік</b>	<b>30 385</b>	<b>334 579</b>	<b>384 765,9</b>
<b>Всього сукупний дохід за рік</b>	<b>30 385</b>	<b>334 579</b>	<b>384 765,9</b>

Джерело: складено автором на основі фінансових документів ПАТ СГ"ТАС"

Аналіз звіту про прибутки та збитки ПАТ СГ «ТАС» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значний ріст чистого доходу від реалізації продукції та чистих зароблених страхових премій. Результати аналізу дають можливість зробити кілька ключових висновків.

Перш за все, помітне зростання чистого доходу на 127 850 тис. грн. протягом цього періоду свідчить про успішну стратегію залучення клієнтів та розвитку страхових продуктів компанії. Цей показник відображає загальний обсяг страхових послуг, які були укладені з клієнтами та готовність споживачів придбати продукти даної страхової компанії. Друге важливе спостереження стосується фінансових витрат на страхування. Падіння цього показника на 87 08 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком є наслідком оптимізації виробничих процесів та контролю над витратами. Це свідчить про ефективне управління ресурсами компанії та можливість зниження виробничих витрат при збереженні якості продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності також є важливим показником фінансової діяльності компанії. Прибуток у 2022 році свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності компанії, однак важливо враховувати, що у 2021 році був зафіксований збиток, що може вказувати на потребу в удосконаленні стратегій управління фінансами. Нарешті, зростання інших фінансових доходів та витрат є результатом різних факторів, включаючи інвестиційну діяльність та управління фінансовими ресурсами компанії. Важливо продовжувати аналізувати ці показники для забезпечення ефективного фінансового управління та досягнення стратегічних цілей компанії. [27].

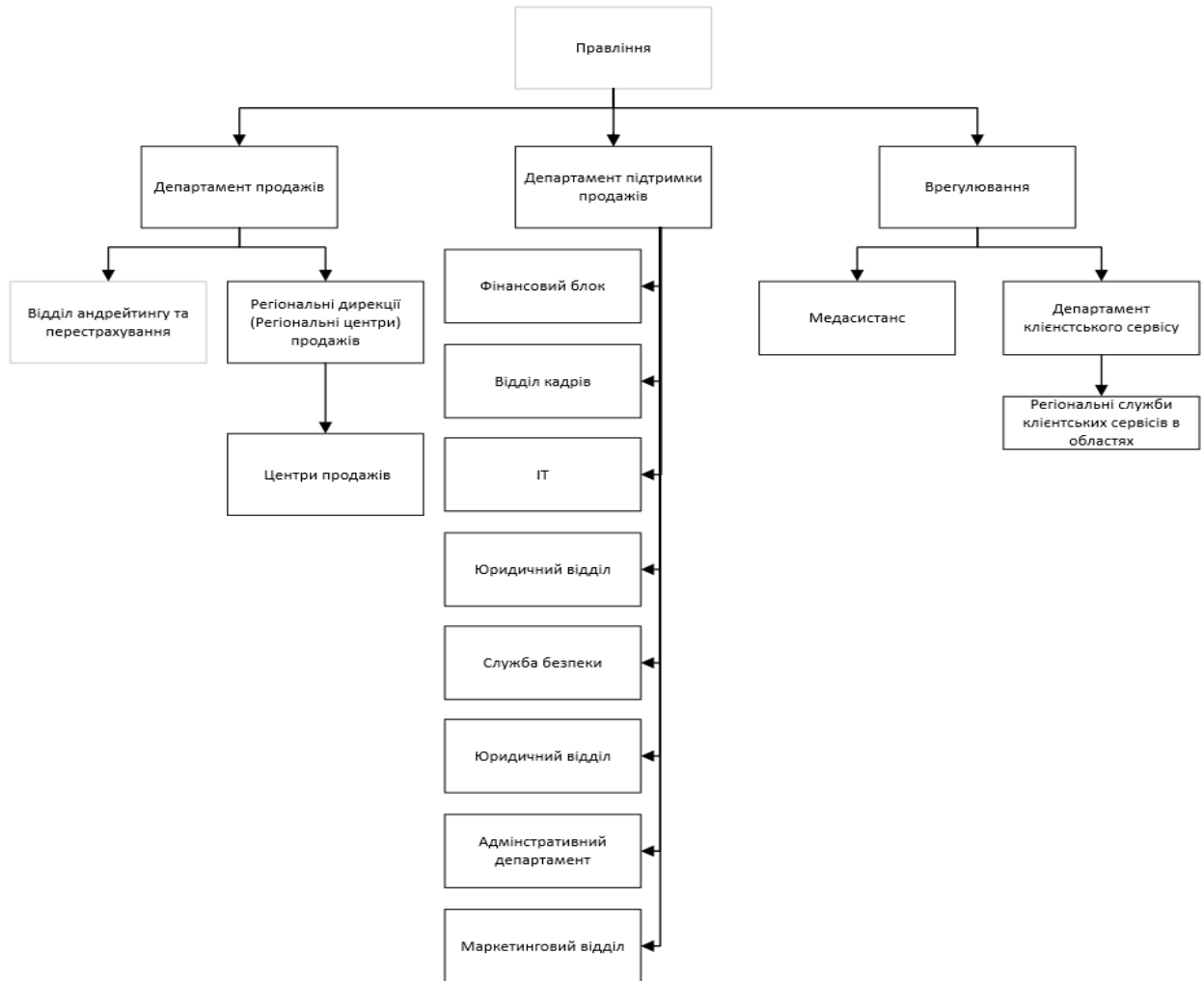
Insurance Top є довіреним джерелом інформації на ринку страхування, що базується на офіційній статистиці страхових компаній та щокварталу публікує результати діяльності страховиків України. Головне завдання цього журналу полягає в презентації національного ринку страхування та його учасників у фінансових та промислових сферах, наданні інформаційно-аналітичної підтримки учасникам страхового ринку, оперативній публікації, прозору висвітленні та ознайомленні професіоналів з показниками діяльності та рейтингами учасників ринку страхування та перестраховання [29]. Отже, аналіз за цим журналом дозволить оцінити фінансову стійкість та ефективність діяльності страхової компанії.

Страхова компанія "ТАС" має широку географічну присутність у формі 34 регіональних дирекцій та філій, що підтримується мережею понад 446 офісів по всій території України. Головною офіс компанії знаходиться в місті Київ, за адресою проспект Берестейський, будинок 65. Компанія налічує понад 5 000 співробітників та страхових агентів. За 2023 рік обсяг премій становить 3539924 тисяч гривень. У рамках своєї діяльності укладено 5 000 прямих договорів з медичними закладами. Середньоденна кількість звернень до медичного асистансу досягає 1000 звернень, а середньоденний обсяг виплат складає 3 500 000 гривень [11].

Організаційна структура включає правління, яке поділяється на департамент продажів та департамент підтримки продажів та врегулювання. Департамент продажів має відділи андеррайтингу та перестраховування, а також регіональні дирекції, що підпорядковані центру продажів. Департамент підтримки продажів включає фінансовий блок, відділ кадрів, ІТ, юридичний відділ, службу безпеки та юридичний відділ, адміністративний департамент та маркетинговий відділ. Врегулювання включає медичний асистанс та департамент клієнтського сервісу, що має під собою регіональні служби клієнтських сервісів у регіонах (Рис. 2.1) [11].

АТ «СГ «ТАС» (приватне) має розгалужену регіональну мережу: 28 регіональних дирекцій і філій, 450 офісів продажів, де працюють понад 1000 штатних фахівців і більше 3000 страхових агентів, які працюють по всій території України. У Товариства відсутні дочірні компанії. Структурні підрозділи не є самостійними юридичними особами та діють у відповідності до Положень, затверджених Загальними зборами акціонерів.

Керівництво: Голова Правління: Павло Царук, який має багаторічний досвід у страховому бізнесі та пройшов усі етапи кар'єри в компанії, від першого співробітника до керівника компанії.



**Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ СГ «ТАС»**

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПАТ СГ «ТАС».

Основні відділи:

1. Відділ продажів: Включає агентську мережу та офіси продажів, які займаються залученням нових клієнтів та реалізацією страхових продуктів.

2. Андеррайтинг і перестраховування: Відповідає за оцінку ризиків, встановлення страхових тарифів та умов, а також за перестраховування великих ризиків.

3. Маркетинг: Займається розробкою та реалізацією маркетингових стратегій, проведенням рекламних кампаній та підтримкою іміджу компанії.

4. Інформаційні технології: Забезпечує технічну підтримку, розробку і підтримку IT-інфраструктури, а також кібербезпеку.

5. Фінансовий відділ: Відповідає за бюджетування, фінансовий аналіз, підготовку фінансової звітності та податковий облік.

6. Юридичний відділ: Надає юридичну підтримку, підготовку договорів, ведення юридичних справ та забезпечення дотримання законодавства.

7. Управління персоналом: Займається підбором, навчанням та розвитком співробітників, а також питаннями мотивації та корпоративної культури.

8. Служба економічної та інформаційної безпеки: Відповідає за захист економічних інтересів компанії та інформаційних систем від загроз.

9. Відділ врегулювання страхових подій: Займається обробкою заявок на врегулювання страхових випадків, оцінкою збитків та виплатою страхових сум клієнтам .

Ці підрозділи взаємодіють для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів, ефективного управління компанією та розвитку бізнесу.

Протягом багатьох років СГ "ТАС" утримує провідні позиції на ринку страхування України як за кількістю укладених договорів страхування, так і за обсягом виплачених відшкодувань (табл.2.2). Компанія володіє ліцензіями (додаток А) Нацкомфінпослуг на здійснення 38 видів страхування та надає своїм клієнтам понад 100 різноманітних страхових продуктів, розроблених з урахуванням актуальних потреб клієнтів. Таким чином, СГ "ТАС" визнаний як визначний лідер на страховому ринку України, забезпечуючи надійний захист для понад 1 мільйона клієнтів (табл 2.1).

Аналіз фінансової динаміки ПАТ СГ «ТАС» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значний ріст чистого доходу від реалізації продукції та чистих зароблених страхових премій. Результати аналізу дають можливість зробити кілька ключових висновків.

Таблиця 2.1

**Фінансова динаміка ПАТ СГ «ТАС»: порівняння показників за  
2023-2021роки**

Фінансовий показник	За період 2023 р.	За період 2022 р.	За період 2021 р.	Різниця 2023 - 2021
Чисті зароблені страхові премії	2 274 876	2 156 765	1 766 998	507 878
Собівартість реалізованої продукції	-463 062	-488 607	- 393 480	-69 582
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	904 319	1 142 848	887 597	16 722
Валовий прибуток	907 495	525 310	485 921	421 574
Інші операційні доходи	151 597	267 217	131 383	20 214
Адміністративні витрати	-457 997	-418 858	-331 791	-126 206
Витрати на збут	-2 110	-3 293	-2 941	831
Інші операційні витрати	-336 361	-326 401	-197 880	-138 481
Фінансовий результат від операційної діяльності	209 960	-	4 517	205 443
Інші фінансові доходи	234 965	206 183	230 689	4 276
Інші доходи	6 212	142 033	129 102	-122 890
Фінансові витрати	-6 653	-5 785	-631	-6 022
Інші витрати	-4 929	-161 361	-138 905	138 476

Джерело: складено автором на основі [27]

Перш за все, помітне зростання чистих зароблених страхових премій на 507 878 тис. грн. протягом цього періоду свідчить про успішну стратегію залучення клієнтів та розвитку страхових продуктів компанії. Цей показник відображає загальний обсяг страхових послуг, які були укладені з клієнтами та готовність споживачів придбати продукти даної страхової компанії. Друге важливе спостереження стосується собівартості реалізованої продукції. Падіння цього показника на 69 582 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком є наслідком оптимізації виробничих процесів та контролю над витратами. Це свідчить про ефективне управління ресурсами компанії та можливість зниження виробничих витрат при збереженні якості продукції.

Третє спостереження стосується чистих понесених збитків за страховими виплатами. Незважаючи на певні коливання цього показника протягом трьох

років, загальний рівень збитків залишається на високому рівні. Це вказує на необхідність удосконалення стратегій управління ризиками та ефективного врегулювання страхових випадків для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності також є важливим показником фінансової діяльності компанії. Прибуток у 2023 році свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності компанії, однак важливо враховувати, що у 2021 році був зафіксований збиток, що може вказувати на потребу в удосконаленні стратегій управління фінансами. Нарешті, зростання інших фінансових доходів та витрат є результатом різних факторів, включаючи інвестиційну діяльність та управління фінансовими ресурсами компанії. Важливо продовжувати аналізувати ці показники для забезпечення ефективного фінансового управління та досягнення стратегічних цілей компанії. [27].

Insurance Top є довіреним джерелом інформації на ринку страхування, що базується на офіційній статистиці страхових компаній та щокварталу публікує результати діяльності страховиків України. Головне завдання цього журналу полягає в презентації національного ринку страхування та його учасників у фінансових та промислових сферах, наданні інформаційно-аналітичної підтримки учасникам страхового ринку, оперативній публікації, прозору висвітленні та ознайомленні професіоналів з показниками діяльності та рейтингами учасників ринку страхування та перестраховання [29]. Отже, аналіз за цим журналом дозволить оцінити фінансову стійкість та ефективність діяльності страхової компанії.

Таблиця 2.2

**Рейтингова таблиця ПАТ СГ 'ТАС' за 12 місяців 2023 року з  
детальним економічним аналізом**

Рейтинг	Тип страхування	Премії тис. грн	Виплати тис.грн
1	ОСАЦВ	1,149,842	491,212
1	Міжнародне страхування Зелена картка	856,744	238,05
1	Добровільне страхування відповідальності власників транспорту (ДСАГО)	93,896	11,627

6	Добровільне медичне страхування	385,008	164,31
6	Страхування від нещасного випадку	50,523	1,484
6	Страхування туристів	47,813	16,31
4	Добровільне страхування здоров'я на випадок хвороби	29,92	1,052
12	Добровільне страхування майна	41,202	6,243
8	Добровільне страхування майна від вогню та стихійних явищ	40,361	4,479
18	Страхування вантажів та багажу	7,45	193
5	Страхування фінансових ризиків	34,134	2,836
4	Обов'язкове авіаційне страхування цивільної авіації	33,406	-
9	Добровільне страхування сільгосппродукції	211	43
8	Рівень вихідного перестраховання	138,144	-

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

За аналізом таблиці можна виділити декілька ключових аспектів. Перш за все, компанія активно займається різними видами страхування, включаючи страхування майна, вантажів, від вогню та стихійних явищ, нещасних випадків, здоров'я, медичне страхування (ДМС), обов'язкове страхування автомобільної цивільної відповідальності (ОСАЦВ) тощо. Зокрема, премії за страхування вантажів та страхування від нещасних випадків виявилися найнижчими, що може свідчити про меншу популярність або попит на ці види послуг.

Аналізуючи таблицю, можна зазначити, що переважаючими видами страхування у ПАТ СГ «ТАС» є міжнародне страхування Зелена картка та добровільне медичне страхування. Вони характеризуються значним обсягом премій та виплат. Значний обсяг премій від цих видів страхування свідчить про високий попит на них серед клієнтів, що в свою чергу може сприяти збільшенню фінансової стабільності компанії за рахунок регулярного надходження страхових внесків. Також збільшення обсягу страхових виплат у цих сегментах може свідчити про успішність компанії у конкурентному середовищі та високу репутацію серед клієнтів.

На підставі широкого аналізу можна зробити висновок, що ПАТ СГ "ТАС" представляє собою страхову компанію зі значним досвідом та впевненим становищем на ринку страхування. Її активна участь у різноманітних сегментах

страхування, високі показники активів та стабільний рівень зобов'язань свідчать про ефективне управління ресурсами та дієздатність компанії. При цьому високі рейтинги у сферах страхування життя, медицини та інших галузей вказують на довіру клієнтів та успішну роботу у цих напрямках.

## 2.2 Діагностика управлінських та забезпечуючих бізнес процесів підприємства ПАТ СГ «ТАС».

Складність ведення бізнесу в цілому в Україні, з одного боку, і складність страхової діяльності породжує таку сукупність проблем, вирішення яких можливе лише при якісній зміні взаємодії між його складовими в розрізі бізнес-процесів.

Страхова компанія ПАТ СГ «ТАС», як і будь-яке підприємство – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Ефективне управління ними, постійне їх вдосконалення і оптимізація дозволяють досягти реального поліпшення роботи за основними показниками – скорочення витрат, оперативність, якість, задоволеність споживачів. Серед бізнес процесів страхової компанії ПАТ СГ «ТАС» можна виділити основні, управлінські та забезпечувальні. Більш детально розглянемо їх нижче.

Серед основних бізнес процесів підприємства ПАТ СГ «ТАС» можна виділити(див рис. 2.1) :



продуктів

**Рис. 2.2 Основні бізнес процеси ПАТ СГ «ТАС»**

Джерело: складено автором

Детальний опис бізнес процесів поданий в таблиці Таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

**Складові елементи основних бізнес процесів ПАТ СГ «ТАС»**

Основний бізнес процес	Складові елементи бізнес процесу	
Розробка страхових продуктів	Визначення потреб ринку	Аналізується тенденцій страхового ринку та потреби клієнтів через опитування, фокус-групи та дослідження конкурентів, що є на ринку
	Вибір цільового сегмента	Ідентифікація цільових груп клієнтів на основі демографічних, соціально-економічних та поведінкових характеристик.
	Концептуальна розробка	В компанії проводиться формування ідеї страхового продукту, визначаються його основні характеристики, обсяг покриття, виключення та умов страхового продукту.
	Актуарні розрахунки статистичних даних і моделей ризику	Розраховуються страхові тарифи та страхові резерви на основі статистичних даних і моделей ризику.
	Юридична перевірка	Проводиться перевірка відповідності умов страхування діючому законодавству та регуляторним вимогам.
	Тестування продукту	Пілотне впровадження продукту та аналіз його ефективності на обмеженій групі клієнтів.
	Розробка документації	Створення страхових полісів, правил страхування, інформаційних буклетів.
	Навчання персоналу	Проведення тренінгів для агентів та внутрішнього персоналу щодо нового продукту.

	Маркетингова кампанія	Розробка та реалізація рекламних стратегій, включаючи онлайн та офлайн канали.
Реалізація страхових продуктів	Навчання та мотивація страхових агентів	Підготовка агентів до продажу продукту через тренінги, мотиваційні програми та підтримка.
	Розробка маркетингових матеріалів	Розробка маркетингових матеріалів: Створення презентацій, брошур та інших матеріалів для підтримки продажів.
	Робота з клієнтами	Ідентифікація потреб клієнтів, проведення консультацій та презентацій страхових продуктів.
	Оформлення договорів	Підготовка та підписання страхових полісів, реєстрація полісів в інформаційній системі компанії.
	Обробка платежів	Отримання премій від клієнтів, облік та звітність щодо платежів.
	Обслуговування клієнтів	Надання консультацій, відповіді на питання клієнтів, допомога у внесенні змін до полісу.
	Моніторинг задоволеності клієнтів	Збір відгуків та проведення опитувань для визначення рівня задоволеності клієнтів.
Надання послуг з перестрахування	Аналіз ризиків	Оцінка портфеля страхових зобов'язань, визначення ризиків, які потребують перестрахування.
	Визначення умов перестрахування	Розробка оптимальних умов перестрахування на основі актуарних розрахунків.
	Вибір перестраховальної компанії:	Порівняння пропозицій від різних перестраховальних компаній, аналіз їхніх умов та репутації.
	Переговори та укладання договорів	Проведення переговорів з перестраховальниками, погодження умов договору та підписання угоди.
	Звітність та облік	Підготовка та подання звітів щодо перестрахованих ризиків, облік перестраховальних премій та виплат.
	Врегулювання претензій	Обробка претензій, що виникають у зв'язку з перестрахованими ризиками, взаємодія з перестраховальниками щодо виплат.
	Моніторинг ефективності	Постійний моніторинг та аналіз ефективності перестрахування,

		коригування умов перестраховування за необхідності.
	Оцінка партнерських відносин	Оцінка співпраці з перестраховальними компаніями, перегляд договорів та умов для подальшого співробітництва.

Джерело: складено автором на основі [31,32].

Варто виділити ще управлінські та забезпечувальні бізнес процеси ПАТ СГ «ТАС». Серед управлінських я виділив наступні відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Управлінські бізнес процеси ПАТ СГ «ТАС»

Назва бізнес процесу	Складові елементи бізнес процесу	Опис
Стратегічний менеджмент	Оцінка зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз ринку: Вивчення ринкових тенденцій, економічних умов, регуляторного середовища та технологічних змін, що можуть вплинути на страхову компанію.</li> <li>SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.</li> <li>Сценарне планування: Розробка можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та їх впливу на компанію, підготовка стратегічних планів для кожного сценарію.</li> </ul>
	Оцінка конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз конкурентів: Вивчення основних гравців на ринку страхування, їх стратегій, продуктів, цінової політики та маркетингових заходів.</li> <li>Порівняльний аналіз: Порівняння ключових показників конкурентів з показниками компанії, визначення конкурентних переваг та недоліків.</li> <li>Моніторинг конкурентів: Постійний моніторинг діяльності конкурентів для швидкого реагування на зміни в ринку та адаптації стратегії компанії.</li> </ul>

	Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулювання місії та бачення: Визначення місії, бачення та довгострокових цілей компанії.</li> <li>• Розробка стратегічних цілей: Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часових цілей (SMART).</li> <li>• Розробка стратегії: Визначення основних напрямків розвитку компанії, включаючи продуктову стратегію, стратегію ринкового проникнення, фінансову стратегію та стратегію розвитку персоналу.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження стратегії: Розробка плану дій для реалізації стратегічних цілей, призначення відповідальних осіб та встановлення термінів виконання.</li> </ul> </li> </ul>
Бюджетування, фінансовий менеджмент	Аналіз фінансових витрат та доходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансовий аналіз: Регулярний аналіз фінансових звітів (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів) для визначення фінансового стану компанії.</li> <li>• Аналіз рентабельності: Оцінка прибутковості окремих страхових продуктів та сегментів ринку.</li> <li>• Аналіз витрат: Визначення основних статей витрат, аналіз ефективності використання ресурсів та виявлення можливостей для оптимізації витрат.</li> </ul>
	Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка бюджету: Встановлення бюджетів для підрозділів та напрямків діяльності, прогнозування доходів і витрат на основі стратегічних цілей та минулих показників.</li> <li>• Фінансове прогнозування: Розробка фінансових прогнозів для оцінки майбутніх фінансових результатів та потреб у фінансуванні.</li> </ul>

	Розподіл витрат і доходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджетний контроль: Моніторинг виконання бюджетів, аналіз відхилень від плану та коригування бюджету за необхідності.</li> <li>• Оптимізація фінансових потоків: Управління грошовими потоками для забезпечення платоспроможності компанії та максимізації прибутковості.</li> </ul>
Управління персоналом	Рекрутинг та підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування потреб у персоналі: Визначення необхідної кількості та кваліфікації працівників на основі стратегічних цілей та поточних потреб компанії.</li> <li>• Пошук і підбір кадрів: Проведення конкурсів на вакантні посади, використання різних каналів для залучення кандидатів (рекрутингові агентства, онлайн-платформи, соціальні мережі).</li> </ul>
	Розвиток та навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптація нових працівників: Впровадження програм адаптації для нових співробітників, що допомагають їм швидше інтегруватися в колектив та освоїти свої обов'язки.</li> <li>• Професійний розвиток: Організація навчання, тренінгів та сертифікацій для підвищення кваліфікації працівників.</li> <li>• Планування кар'єри: Розробка індивідуальних планів кар'єрного росту для працівників, забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку.</li> </ul>
	Мотивація та утримання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка ефективності працівників: Регулярне оцінювання роботи співробітників, встановлення цілей та критеріїв оцінки результативності.</li> <li>• Мотиваційні програми: Впровадження систем преміювання, бонусів, нематеріальних винагород для стимулювання працівників.</li> <li>• Управління корпоративною культурою: Розвиток позитивного корпоративного середовища, підтримка відкритої комунікації та командної роботи.</li> </ul>

Управління продажами	Планування продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз ринку та попиту: Вивчення тенденцій ринку, потреб клієнтів та прогнозування попиту на страхові продукти.</li> <li>Розробка планів продажів: Встановлення цілей та завдань для відділів продажів, розробка тактичних планів для досягнення встановлених цілей.</li> </ul>
	Організація процесу продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структурування відділу продажів: Визначення оптимальної організаційної структури відділу продажів, розподіл ролей та обов'язків.</li> <li>Впровадження CRM-системи: Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами для автоматизації та оптимізації процесу продажів.</li> </ul>
	Моніторинг та контроль продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз показників продажів: Регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяг продажів, конверсія, середній чек та інші.</li> <li>Звітність: Підготовка звітів про виконання планів продажів, аналіз відхилень та розробка коригувальних заходів.</li> </ul>
	Мотивація та розвиток команди продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мотиваційні програми: Розробка програм стимулювання для менеджерів з продажу, встановлення системи бонусів та премій.</li> <li>Навчання та розвиток: Організація тренінгів та навчання для підвищення кваліфікації менеджерів з продажу, розвиток їхніх професійних навичок.</li> </ul>
	Робота з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток клієнтської бази: Залучення нових клієнтів, розвиток довгострокових взаємин з існуючими клієнтами.</li> <li>Зворотній зв'язок: Збір та аналіз відгуків клієнтів для покращення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів.</li> </ul>

Джерело: складено автором

І виділимо забезпечувальні бізнес процеси в ПАТ СГ «ТАС», серед них : пошук клієнтів та реалізація страхових продуктів, Відділ інформаційних технологій, Відділ методології та андеррайтингу, організація економічної та

інформаційної безпеки, маркетинг та рекламні послуги, Юридичний відділ, організація навчання співробітників, матеріально технічне забезпечення та операційна діяльність, врегулювання страхових подій, бухгалтерський облік підприємства

На основі діагностики управлінських та забезпечуючи бізнес процесів страхової компанії ПАТ СГ «ТАС» можна зробити наступні висновки , що бізнес-процеси ПАТ СГ «ТАС» виглядають добре структурованими та комплексними, що свідчить про високий рівень організації компанії. Основні переваги включають:

1. Ретельний Аналіз та Підхід до Розробки Продуктів. Компанія здійснює всебічний аналіз ринку та потреб клієнтів, що дозволяє створювати продукти, які відповідають актуальним вимогам.

2. Ефективна Реалізація та Обслуговування. Процеси включають підготовку та мотивацію агентів, чітке оформлення договорів, ефективне обслуговування клієнтів і моніторинг їхньої задоволеності.

3. Комплексний Підхід до Перестраховання. Включає аналіз ризиків, розробку умов перестраховання, вибір партнерів та постійний моніторинг ефективності.

4. Стратегічне Планування та Фінансовий Менеджмент. Відображають професійний підхід до аналізу ринку, оцінки конкурентів, планування та управління фінансовими ресурсами.

5. Управління Персоналом та Продажами. Надають увагу розвитку та мотивації персоналу, а також структурованому підходу до управління продажами.

6. Забезпечувальні Процеси. Включають ІТ підтримку, юридичний супровід, маркетинг, облік та документообіг, що забезпечує надійне функціонування компанії.

Загалом, бізнес-процеси ПАТ СГ «ТАС» спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів та стійкий розвиток на ринку страхування.

### 2.3 Форми і методи елементів системи стимулювання праці персоналу ПАТ СГ «ТАС»

Система стимулювання праці персоналу відділів ПАТ СГ "ТАС" визначена окремими документами, які затверджені керівництвом компанії і є загальнодоступними для всіх працівників відповідного відділу. Різниця у системі стимулювання праці персоналу різних відділів передбачена документами і залежить від особливостей функцій та завдань, які виконуються відповідними відділами компанії.

Наприклад, для відділу продажів передбачена система бонусів за досягнення певних обсягів продажів, а для відділу розробки продуктів - бонуси за успішне впровадження нових продуктів на ринок. Різниця у стимулюванні праці також полягає у використанні різних видів бонусів або премій, врахуванні специфічних показників продуктивності для кожного відділу, встановленні різного рівня гарантованого доходу тощо.

На прикладі системи мотивації центру продажів (далі - ЦП) та регіонального центру продажів (далі - РЦ) варто розглянути детально елементи системи стимулювання праці персоналу. Система мотивації ЦП/РЦ містить наступні складові, висвітлені в табл. 2.3:

Таблиця 2.5

#### Основні елементи системи мотивації ЦП/РЦ ПАТ СГ «ТАС»

Назва	Опис
Загальний щомісячний дохід	Сукупний дохід, отримуваний працівниками, складається з основного гарантованого щомісячного доходу та додаткової надбавки.
Основний гарантований щомісячний дохід	Гарантований мінімальний дохід, що виплачується працівникам керівництва та решти персоналу.
Додатковий щомісячний дохід	Додаткова надбавка, яка може включати в себе базову мотивацію, мотивацію за приріст об'ємів страхових платежів та мотивацію за крос-продажі.
Базова мотивація	Додатковий дохід, який залежить від базових функцій працівника та його загального результату.

Мотивація за приріст об'ємів страхових платежів	Система стимулювання для збільшення обсягів продажів страхових послуг та досягнення приросту страхових платежів.
Мотивація за крос-продажі	Стимулювання до диверсифікації страхового портфелю та збільшення обсягів продажів шляхом крос-продажів страхових продуктів до продукту ОСЦПВВНТЗ

Джерело: складено автором за системою мотивації ЦП/РЦ ПАТ СГ «ТАС»

Мотивація за приріст об'ємів страхових платежів є важливим елементом системи стимулювання праці персоналу відділів ПАТ СГ "ТАС". Ця мотивація спрямована на стимулювання працівників до збільшення обсягів продажів з ОСЦПВ та забезпечення приросту з ОСЦПВ за договорами зі страхувальниками-фізичними особами. Розрахунок мотивації проводиться на основі брутто страхових платежів з ОСЦПВ зі страхувальниками-фізичними особами та порівняння з аналогічним періодом минулого року відповідно до таблиці 2.4.

Мотивація розраховується в цілому по відділу, а потім розподіляється між відповідальними за продажі працівниками пропорційно залученим ними брутто страховим платежем. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей компанії та збільшення обсягів продажів страхових продуктів

Таблиця 2.6

**Співвідношення приросту обсягів страхових платежів та бонусів за мотивацію**

<b>Показник приросту (%)</b> в порівнянні з аналогічним періодом минулого року	<b>Бонус (%)</b> від брутто страхових платежів з ОСЦПВ зі страхувальниками- фізичними особами	<b>Альтернативні умови</b> <b>Бонус (%)</b> від брутто страхових платежів з ОСЦПВ зі страхувальниками-фізичними особами
50%	7%	3,5%
45%	5,25%	2,625%
40%	3,5%	1,75%

Джерело: складено автором за системою мотивації ЦП/РЦ ПАТ СГ «ТАС»

. За табл. 2.4, при прирості обсягів страхових платежів з ОСЦПВ на рівні 50%, працівник отримує бонус у розмірі 7% від бруutto платежів, або у разі виконання альтернативних умов - 3,5%. Стандартні умови є наступними:

- Приріст за рахунок ОСЦПВ більше 35% для ЦП/РЦ, база минулого року яких складає до 75 000 грн.
- Приріст за рахунок ОСЦПВ більше 30% для ЦП/РЦ, база минулого року яких складає від 75 000 до 150 000 грн.
- Приріст за рахунок ОСЦПВ більше 25% для ЦП/РЦ, база минулого року яких складає від 150 000 грн.

Щодо альтернативних умов, то приріст за рахунок ОСЦПВ має становити більше 20%. Також передбачається, що подальший розподіл отриманого бонусу між працівниками відбувається відповідно до їхнього внеску у досягнення цілей та результатів відділу.

В розглянутому матеріалі представлено докладний огляд форм і методів елементів системи стимулювання праці персоналу ПАТ Страхової компанії "ТАС". Система стимулювання працівників відображає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності компанії, сприяючи залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Даний аналіз надає чітке уявлення про принципи та механізми функціонування системи стимулювання працівників у ПАТ СГ «ТАС».

#### **2.4 Аналіз системи стимулювання праці та мотивації персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС»**

Індивідуалізація системи стимулювання праці в кожному відділі полягає у налаштуванні конкретних механізмів мотивації працівників з урахуванням особливостей діяльності, завдань та потреб кожного відділу (табл. 2.6). У контексті ПАТ СГ "ТАС" така система стимулювання дозволяє компанії оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність та забезпечувати максимальну ефективність у досягненні стратегічних цілей. Ця система

базується на гнучкому підході до визначення видів та форм стимулювання праці, які відповідають специфіці роботи кожного відділу.

Таблиця 2.7

**Переваги та недоліки індивідуалізованої системи стимулювання праці підприємства ПАТ СГ «ТАС»**

Переваги	Недоліки
1. Легкість адміністрування	1. Слабкий ефект на мотивацію персоналу
2. Адаптивність	2. Можливість нерівності серед працівників
3. Краще використання ресурсів	3. Системні ризики
	4. Відсутність гнучкості та варіативності

Джерело: складено автором

Щодо недоліків, варто сказати, що таку систему складно адмініструвати: вона потребує більш складної системи управління та контролю за стимулювання працівників, оскільки треба враховувати індивідуальні потреби кожного відділу. А якщо ця система не буде належним чином налаштована, це призведе до виникнення відчуття нерівності серед працівників різних відділів та може в результаті призвести до зменшення продуктивності та втрати працівників через неправильно встановлені стимули.

Загалом, система стимулювання праці та мотивації персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС» не обмежена інструментами, зокрема, як було вищезазначено вище, річний бонус за фінансовий результат, бонус за рекрутинг та загальний щомісячний дохід, підтримують ініціативу, продуктивність та залучення нових талантів до компанії.

Основний гарантований щомісячний дохід є ключовим елементом системи оплати праці, оскільки він забезпечує працівникам стабільність та надійність фінансової підтримки. Цей вид доходу виступає як основна складова оплати праці, що надає працівникам впевненість у стабільності свого фінансового стану та відданості компанії. На основі аналізу ПАТ СГ «ТАС» можна припустити, що цей елемент сприяє залученню та утриманню кваліфікованих

кадрів, що важливо для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Система мотивації за крос-продажі також є цікавим аспектом для аналізу. Зокрема, варто сказати, що така система мотивації спрямована на збільшення об'ємів продажів і диверсифікації страхового портфелю. Принциповою основою цієї системи є застосування додаткового коефіцієнту до Доходу загального з ОСЦПВ працівників, який залежить від рівня крос-продажів договорів ОСЦПВ. Однією з переваг цієї системи є її прозорість та простота в розрахунку. Завдяки чітким критеріям, які визначають рівень крос-продажів і відповідний до нього додатковий коефіцієнт, працівники можуть чітко розуміти, які кроки потрібно зробити для отримання більшої мотиваційної винагороди. Однак, ця система має свої недоліки. Наприклад, вона може сприяти виникненню ситуацій, коли працівники будуть спрямовувати всі свої зусилля на досягнення цілей, пов'язаних з крос-продажами, із занедбанням інших важливих аспектів їхньої роботи, таких як якість обслуговування клієнтів або розвиток професійних навичок.

Всі вищезазначені пункти системи стимулювання праці і мотивації персоналу в ПАТ СГ «ТАС» базуються переважно на фінансовій нагороді. Основний гарантований щомісячний дохід, додатковий щомісячний дохід, мотивація за приріст об'ємів страхових платежів, мотивація за крос-продажі, - всі ці елементи системи стимулювання базуються на фінансових винагородах або бонусах, які працівник отримує відповідно до досягнених результатів та виконання певних завдань. Ці фінансові стимули включають гарантований щомісячний дохід, який забезпечує стабільну фінансову підтримку працівників; додатковий щомісячний дохід, який може бути виплачений за досягнення певних цілей або високу продуктивність; та різноманітні бонуси, які можуть бути пов'язані з приростом обсягів страхових платежів, крос-продажами, результатами фінансової діяльності.

Хоча фінансова нагорода може бути ефективним інструментом стимулювання, важливо також враховувати інші аспекти мотивації, такі як

можливості професійного розвитку, підтримка кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення комфортних умов праці.

Також, варто сказати, що фінансова нагорода, на перший погляд, виглядає доволі справедливою, оскільки базується на досягненнях працівника та його внеску у фінансовий успіх компанії. Наприклад, бонус за річний фінансовий результат може бути заслуженим за досягнення позитивного фінансового показника, що відображає ефективність та результативність працівника. Однак, справедливість фінансових нагород може бути під сумнівом у разі, якщо система стимулювання не враховує всіх аспектів праці та досягнень працівника. Наприклад, якщо бонуси виплачуються лише за досягнення фінансових цілей, це може не враховувати інші важливі внески працівника, такі як його внесок у командну роботу та створення інновацій. Позитивним є те, що стимулювання праці передбачає нарахування бонусів, знову ж таки, фінансових, за інші досягнення працівників, проте уточнень і деталей немає, тож цей аспект є не визначеним в повній мірі і, відповідно, застосування цієї форми стимулювання праці є сумнівним, оскільки адміністративного забезпечення не надано.

Система стимулювання праці та мотивації персоналу на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» виявляється важливим аспектом для забезпечення високої ефективності та продуктивності працівників. Підсумовуючи з аналізу системи стимулювання праці та мотивації персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС», можна зазначити, що ця система має свої переваги, такі як активна мотивація досягнення стратегічних цілей компанії через фінансове заохочення працівників до активної участі в досягненні цих цілей. Також, вона сприяє формуванню конкурентоспроможного колективу, що важливо для успішної діяльності підприємства. Однак, виявлені також певні недоліки, зокрема, складність розрахунків та належного адміністрування цієї системи, можливість виникнення конкуренції між рекрутерами та нестача різнобарвних стимулів, оскільки існує по суті лише фінансовий стимул. У своєму поточному вигляді система відкриває потребу в подальшому розширенні своїх інструментів та глибокій переробці для досягнення максимального потенціалу.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ПАТ СГ «ТАС»

### 3.1 Рекомендації щодо впровадження змін до системи стимулювання праці підприємства та підтримання їх функціонування на ПАТ СГ «ТАС»

У контексті рекомендацій щодо впровадження змін до системи стимулювання праці на ПАТ СГ «ТАС», необхідно встановити конкретні цілі та завдання, які мають бути досягнуті за допомогою цієї системи. Зокрема, на нашу думку, варто встановити такі цілі та завдання (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

#### Цілі та завдання щодо вдосконалення системи стимулювання праці на основі організаційної структури ПАТ СГ «ТАС»

№	Цілі	Завдання	Відділи / Департаменти
1	Збільшення обсягів продажів страхових полісів на 20% протягом наступного року.	Розробити програму мотивації для працівників, яка включатиме бонусні системи та преміальні винагороди за досягнення цілей.	Департамент продажів, Відділ андеррайтингу, Департамент перестраховування
2	Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15% до кінця поточного фінансового року.	Створити команди для розробки та впровадження ініціатив з покращення якості обслуговування клієнтів.	Департамент підтримки продажів, Маркетинговий відділ
3	Оптимізація витрат шляхом зменшення адміністративних витрат на 10% до кінця наступного кварталу.	Провести аудит робочого середовища та внести необхідні зміни для покращення комфорту та безпеки працівників.	Відділ кадрів, IT, Юридичний відділ, Адміністративний департамент
4	Забезпечення стабільного росту прибутку на 15% до кінця наступного фінансового року.	Розробити програму корпоративного соціального захисту з метою задоволення соціальних потреб працівників та їхніх сімей.	Фінансовий блок, Служба безпеки
5	Підвищення рівня задоволеності працівників на 20% до кінця поточного року.	Встановити механізми оцінки результативності працівників на основі об'єктивних критеріїв та досягнень.	Відділ кадрів, Адміністративний департамент

Продовження таблиці 3.1

6	Розробити програму навчання та розвитку для працівників.	Створити систему навчання та розвитку для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та професійного зростання.	Відділ кадрів, ІТ
7	Впровадити систему залучення працівників до процесів управління та ініціатив.	Організувати програму заохочення для працівників, яка включатиме соціальні пакети, винагороди та премії за досягнення високих результатів.	Департамент підтримки продажів, Маркетинговий відділ
8	Створити механізми оцінки результативності працівників на основі об'єктивних критеріїв та досягнень.	Розвинути комунікаційні канали для взаємодії та обміну інформацією між керівництвом та працівниками.	Відділ кадрів, Адміністративний департамент
9	Провести аудит робочого середовища та внести необхідні зміни для покращення комфорту та безпеки працівників.	Провести систематичні огляди та аналізи ефективності системи стимулювання праці з метою постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі діяльності компанії.	Адміністративний департамент, Служба безпеки
10	Розвинути комунікаційні канали для взаємодії та обміну інформацією між керівництвом та працівниками.	Впровадити систему внутрішнього комунікації для ефективної передачі інформації та забезпечення взаєморозуміння між всіма рівнями організації.	Всі департаменти, Медасистанс,

Джерело: складено автором на основі [7; 35]

Аналізуючи цілі та завдання, встановлені для різних відділів і департаментів на ПАТ СГ «ТАС», можна зробити кілька висновків щодо необхідних змін у системі стимулювання праці. Перш за все, необхідно розробити чітку та прозору систему фінансової мотивації, яка відповідатиме поставленим цілям та завданням. Зокрема, відділу продажів слід надати стимули за досягнення обсягів продажів, тоді як департаментам підтримки продажів та маркетинговому відділу можна рекомендувати заохочувати працівників до підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для забезпечення оптимального функціонування підприємства також важливо провести аудит робочого середовища та оптимізувати витрати. Наприклад, шляхом покращення комфорту та безпеки працівників у різних відділах та департаментах. Враховуючи встановлені цілі та завдання, ключовою метою змін у системі стимулювання праці є стимулювання співробітників до

досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її стабільного розвитку.

Розробка та реалізація заходів з покращення системи стимулювання праці на основі фінансових показників у ПАТ СГ «ТАС» виявляється надзвичайно важливою, оскільки функціонування цієї системи суттєво впливає на продуктивність та ефективність працівників. Враховуючи те, що практично всі стимули та мотиваційні механізми в цій організації базуються на фінансовій винагороді, важливо ретельно розглянути та запровадити оптимальні підходи до її удосконалення (табл 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендації щодо оптимізації системи стимулювання працівників за фінансовим показником**

Рекомендації	Конкретизація
Встановлення прозорості та чіткої системи фінансової винагороди, яка відповідає досягненню поставлених цілей та завдань.	Запропонувати переглянути процес розрахунку бонусів і премій таким чином, щоб враховувалися не лише обсяги страхових платежів, а й ефективність роботи працівників, їхній внесок у розвиток відділу та досягнення стратегічних цілей компанії. Розглянути можливість впровадження індивідуальних бонусів за високі показники продуктивності та якості роботи.
Запровадження програми мотивації з використанням бонусів та премій за високі показники продуктивності та якості роботи.	Рекомендувати розглянути можливість встановлення додаткових стимулів за досягнення конкретних цілей, наприклад, залучення нових клієнтів або збільшення обсягів продажів певних продуктів. Розвивати індивідуальні програми мотивації, які враховуватимуть індивідуальні досягнення та внесок кожного працівника у результати компанії.
Забезпечення прозорості та справедливості у визначенні критеріїв стимулювання та розподілу фінансових винагород.	Рекомендується ретельно розробити критерії розподілу фінансових винагород, щоб вони були об'єктивними та справедливими для всіх працівників. Важливо забезпечити прозорість у визначенні цих критеріїв та процесу розподілу бонусів, щоб уникнути конфліктів та недовіри серед персоналу.

Джерело: складено автором

Для покращення системи стимулювання на основі відношення приросту обсягів страхових платежів до бонусів за мотивацію, можна розглянути наступні можливі зміни. По-перше, доцільно переглянути порогові значення для надання бонусів залежно від приросту обсягів страхових платежів. Наприклад, збільшення стандартних умов до 40%, 35% і 30% для різних

категорій ЦП/РЦ може сприяти більшій мотивації працівників досягати цілей. По-друге, розглянемо зміну відсоткових ставок бонусів. Зокрема, підвищення відсотка бонусів за досягнення альтернативних умов до 5% або більше може стимулювати працівників до зусиль у випадках, коли досягнення стандартних цілей складніше. Крім того, можливою є індивідуалізація системи стимулювання шляхом встановлення бонусів за мотивацію на основі внеску кожного працівника у досягнення цілей, замість розподілу їх пропорційно залученим страховим платежам. Це може стимулювати індивідуальні зусилля та підвищити ефективність роботи кожного працівника.

Для покращення системи стимулювання через бонус за рекрутинг у ПАТ СГ «ТАС», доцільно розглянути можливість збільшення сум винагороди за рівні рекрутованого ЦП. Наприклад, підвищення сум винагороди для кожного рівня рекрутованого ЦП може залучити більше кваліфікованих кандидатів та забезпечити більшу мотивацію для рекрутерів. Можливою є зміна критеріїв для отримання бонусу. Наприклад, врахування величини страхових платежів після більш тривалого періоду роботи нового кандидата, наприклад, рік замість шести місяців, може забезпечити більш об'єктивну оцінку його внеску. Крім того, можливим є встановлення додаткових бонусів за стабільність рекрутованих працівників. Наприклад, надання додаткового бонусу за кожні шість місяців роботи рекрутованого кандидата без зміни рівня або зростання його продуктивності може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих співробітників.

Отже, покращення системи стимулювання через бонус за рекрутинг може включати збільшення сум винагороди, зміну критеріїв для отримання бонусу та введення додаткових бонусів за стабільність рекрутованих працівників. Ці зміни спрямовані на забезпечення більшої ефективності та привабливості цього механізму стимулювання.

### **3.2 Шляхи вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на ПАТ СГ «ТАС»**

Вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на ПАТ СГ «ТАС» є однією з ключових стратегічних мет заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності працівників. З метою досягнення цієї мети необхідно звернутися до різноманітних векторів, включаючи розвиток персональних та професійних якостей працівників, стимулювання творчості та ініціативи, а також підтримку корпоративної культури співпраці та взаєморозуміння. З урахуванням специфіки ПАТ СГ «ТАС», компанія повинна ретельно аналізувати і вдосконалювати свою систему стимулювання (табл. 3.3), враховуючи особливості ринку страхування та потреби персоналу.

Таблиця 3.3

**Оптимізація механізмів стимулювання працівників на ПАТ СГ  
«ТАС»: шляхи удосконалення**

Вектор	Впровадження в ПАТ СГ «ТАС»
Розвиток індивідуальної оцінки працівників з визначенням конкретних цілей та завдань для кожного співробітника.	Впровадження системи періодичного оцінювання та планування розвитку кожного працівника з урахуванням його потенціалу.
Проведення тренінгів та навчання з підвищення навичок та кваліфікації.	Організація регулярних тренінгів та курсів, спрямованих на розвиток необхідних навичок та підвищення кваліфікації персоналу.
Стимулювання творчості та ініціативи співробітників через визнання їхніх ідей та пропозицій для поліпшення робочих процесів.	Запровадження системи винагороди за інноваційні рішення та активну участь у впровадженні поліпшень на робочому місці.
Постійне вдосконалення системи стимулювання на основі зворотнього зв'язку від працівників та аналізу ефективності її застосування.	Проведення анкетування серед працівників для збору відгуків щодо поточної системи стимулювання та її подальшого вдосконалення.
Підтримка корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та підтримці між працівниками.	Організація корпоративних заходів, семінарів та командних тренінгів для підтримки співпраці та позитивного робочого середовища.

Джерело: складено автором

Для успішного впровадження системи періодичного оцінювання та планування розвитку кожного працівника на ПАТ СГ «ТАС» важливо ретельно розглянути специфіку функцій та завдань кожного відділу та департаменту в контексті компанії. Департамент кадрів та розвитку персоналу має забезпечити розробку та впровадження процедур оцінки працівників, щорічні оцінки та

складання індивідуальних планів розвитку. Департамент продажів повинен підтримати процес оцінки серед своїх працівників та забезпечити активну взаємодію з відділом кадрів. Маркетинговий відділ має відповідати за інформаційну підтримку та комунікацію з працівниками щодо системи оцінки. Фінансовий блок забезпечує фінансову підтримку для реалізації програми, а ІТ-відділ відповідає за розробку та підтримку відповідних інформаційних систем. Важливо, щоб кожен відділ розумів свої обов'язки та взаємодіяв з іншими підрозділами для успішного впровадження системи оцінки та розвитку персоналу.

Під організацію регулярних тренінгів та курсів, спрямованих на розвиток необхідних навичок та підвищення кваліфікації персоналу на ПАТ СГ «ТАС» рекомендується також розглянути особливості організаційної структури компанії.

Департамент продажів та андеррайтингу варто надавати тренінги з підвищення навичок у веденні переговорів, продажу страхових продуктів та взаємодії з клієнтами. Також вони можуть бути корисними для відділу перестраховування для підвищення ефективності в управлінні ризиками. Регіональні дирекції можуть отримати користь від тренінгів з розвитку лідерських якостей та організації робочого процесу.

У департаменті підтримки продажів корисними можуть бути курси з ефективного використання програмного забезпечення та систем автоматизації, а також з підвищення навичок у вирішенні конфліктних ситуацій.

Фінансовий блок може скористатися тренінгами з фінансового аналізу та стратегічного планування. ІТ-відділ може відвідувати курси з безпеки та захисту інформації, а також з розробки програмного забезпечення.

Адміністративний департамент може бути зацікавлений у тренінгах з управління часом та організації робочого простору. Маркетинговий відділ може отримати користь від тренінгів з маркетингових стратегій та цифрового маркетингу.

Регулярність проведення тренінгів може бути визначена з урахуванням специфіки та потреб кожного відділу, проте в середньому проведення кожного

тренінгу може бути заплановане не рідше одного разу на квартал, що забезпечить постійне підвищення кваліфікації персоналу та підтримку актуальних знань. Працівники, які вже мають достатні навички та кваліфікацію у своїй області, можуть бути винятковими від таких тренінгів. Проте, їм можуть бути запропоновані інші форми розвитку, такі як участь у проектах зі стратегічного значення або участь у менторських програмах.

Впровадження такої системи тренінгів та курсів може позитивно підвищити мотивацію персоналу, оскільки дозволяє працівникам постійно розвиватися, покращувати свої навички та бути більш ефективними в своїй роботі. Крім того, це може сприяти збереженню та розвитку талановитих працівників у компанії, що в свою чергу може позитивно вплинути на її конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Для проведення анкетування серед працівників у ПАТ СГ «ТАС» та збору відгуків щодо поточної системи стимулювання та можливостей її подальшого вдосконалення, можна виконати такі етапи:

- Організація підрозділу кадрів відповідає за розробку плану анкетування, включаючи формулювання цілей, складання питань та визначення методів збору відповідей.
- Кожен відділ, відповідно до своєї функціональної області, отримує відповідну анкету для заповнення. Наприклад, департамент продажів та підтримки продажів розподіляється на підвідділи, які отримують відповідні анкети.
- Після завершення терміну заповнення анкет працівники збирають їх та передають відділу кадрів для подальшого аналізу. Кожен підрозділ відповідає за аналіз результатів анкетування в межах своєї компетенції.
- На основі отриманих відгуків складаються рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання. Правління разом з керівниками відділів визначає пріоритети та шляхи реалізації запропонованих змін.

- Після узгодження рекомендацій та затвердження плану вдосконалення системи стимулювання, відповідні заходи реалізуються в діяльності компанії. Кожен відділ відповідає за впровадження змін у межах своєї компетенції.

Цей процес забезпечить збір відгуків від працівників у всіх ключових відділах компанії та надасть можливість керівництву правління ПАТ СГ «ТАС» реагувати на потреби персоналу та вдосконалювати систему стимулювання для підтримки ефективності та задоволеності працівників.

Також варто впровадити декілька нових елементів фінансової мотивації а саме:

Річний бонус за фінансовий результат

Тип бонусу – колективний.

Річний бонус за фінансовий результат варто впровадити з метою забезпечення рентабельності бізнесу та розраховувати його за підсумками діяльності регіонального підрозділу(РП) за рік.

Розмір бонусу пропонував би встановити на рівні не більше 5% від позитивного фінансового результату РП, розрахованого за методом нарахування, зменшеного на 5% від зароблених страхових платежів на компенсацію витрат Головного офісу.

Бонус розподіляється між працівниками РП відповідно до пропозицій директора РП та затверджується Правлінням Компанії.

Бонус за рекрутинг персоналу

Тип бонусу – колективний.

Бонус розподіляється між директором РП, особами, задіяними в процесі рекрутингу, та рекрутованою командою відповідно до пропозицій директора РП та затверджується Правлінням Компанії.

Бонус розраховується за центри продажів(ЦП), рекрутовані протягом календарного року, відповідно до принципів, викладених в таблиці 6, в залежності від рівня рекрутованого ЦП після 6 місяців його роботи в Компанії. Рівень рекрутованого ЦП визначається відповідно до середньомісячного показника залучених страхових платежів (крім платежів за договорами Зеленої картки) за останні 5 місяців роботи ЦП.

Бонус за рекрутинг відноситься до колективних видів стимулювання, що впроваджуються з метою привернення нових кваліфікованих працівників або команд до компанії. Бонус за рекрутинг розраховується за принципами, викладеними в таблиці 3.4, з урахуванням рівня рекрутованого кандидата після шести місяців його роботи в компанії. Для визначення рівня рекрутованого кандидата використовується середньомісячний показник залучених страхових платежів (за винятком платежів за договорами Зеленої картки) за останні п'ять місяців роботи кандидата. Не враховуються у обороті рекрутованого кандидата договори, укладені з існуючими клієнтами компанії або особами, які були клієнтами компанії протягом останніх шести місяців. У разі, якщо рекрутований кандидат залишився на одному рівні після шести місяців роботи, бонус не виплачується. При не підтвердженні новим кандидатом заявленого рівня протягом шести місяців, різниця між аквізицією, що була виплачена, та аквізицією, що відповідає фактичному рівню, вираховується з бонусу за рекрутинг (табл 3.4).

Крім того, сума бонусу може зменшуватися на суму бонусу за приріст, що був виплачений протягом перших шести місяців роботи нового кандидата. Проте цей бонус за приріст не нараховується рекрутованому кандидату до кінця першого року роботи в компанії.

Таблиця 3.4

#### Схема винагород за рівні рекрутингу приклад

Рівень рекрутованого ЦП	Сума винагороди за відкриття першого ЦП, грн.	Сума винагороди за відкриття другого ЦП, грн.	Сума винагороди за відкриття третього ЦП, грн.
1	0	0	0
2	5 000 грн.	6 000 грн.	7 500 грн.
3	10 000 грн.	12 000 грн.	15 000 грн.
4	15 000 грн.	18 000 грн.	22 500 грн.
РЦ	20 000 грн.	24 000 грн.	30 000 грн.

Джерело: складено автором

До оборотів рекрутованого ЦП не враховуються договори, укладені з існуючими клієнтами Компанії, чи особами, які були клієнтами Компанії протягом останніх 6 місяців.

Якщо рекрутований ЦП залишився на 1 рівні після 6-ти місяців роботи, бонус не виплачується.

При непідтвердженні новим ЦП заявленого рівня протягом 6 місців, різниця між виплаченою аквізицією ЦП відповідно до присвоєного на момент створення ЦП рівня, та аквізицією відповідно до рівня, на який вийшов ЦП за підсумками 6 місців за період, коли фактичні платежі не відповідали заявленим, вираховуються з суми бонусу за рекрутинг.

*Приклад:*

*При залученні нового ЦП заявлено рівень РЦ.*

*Після 6-ти місяців роботи підрозділу рівень відповідає 3-му.*

*Дельта у сплаченій аквізиції за період, коли фактичні платежі не відповідали заявленим, вираховується з бонусу за рекрутинг.*

Сума бонусу зменшується на суму бонусу за приріст, сплаченого протягом перших шести місяців роботи нового ЦП. При цьому до кінця першого року роботи цього ЦП бонус за приріст йому не нараховується.

Розширення Мотивація за крос-продажі. Стимулювання до диверсифікації страхового портфелю та збільшення обсягів продажів шляхом крос-продажів страхових продуктів не тільки до продукту ОСЦПВВНТЗ, а й до інших.

Варто сказати, що така система мотивації спрямована на збільшення об'ємів продажів і диверсифікації страхового портфелю. Принциповою основою цієї системи є застосування додаткового коефіцієнту до Доходу загального з ОСЦПВ працівників, який залежить від рівня крос-продажів договорів ОСЦПВ, але на мою варто звернути увагу і на крос-продаж інших продуктів між собою, що дасть можливість ще більше диверсифікувати страховий портфель компанії. Однією з переваг цієї системи є її прозорість та простота в розрахунку. Завдяки чітким критеріям, які визначають рівень крос-продажів і відповідний до нього додатковий коефіцієнт, працівники можуть чітко розуміти, які кроки потрібно зробити для отримання більшої мотиваційної винагороди.

Створення пар продуктів, які були б цікавим в поєднанні для клієнта і полегшували страховому агенту, продавцю процес консультації та продажу. Серед всієї лінійки продуктів страхові компанії ТАС слід виділити наступні:

- Повний автозахист
- Повний Бізнесзахист
- КОМЕРЦІЙНИЙ АВТОЗАХИСТ
- Повний житлозахист
- ТАС-«Персональний»
- Хатинка-Тваринка
- Повний медзахист
- Євро КАСКО 5
- Військовий Автозахист,
- ТАС - Doctor
- ТАС - Територія здоров'я - Індивідуальний захист
- ЛІКАР ОН-ЛАЙН.

З цих продуктів треба зробити пари які найбільш тісно корелююся між собою та які простіше продавати клієнту у зв'язці.

Аналіз продажів страхових продуктів ТАС за 2023 рік показую наступні зв'язки:

1. «Повний автозахист» та «Євро КАСКО 5\*»: обидва продукти пропонують захист автомобіля, зокрема покривають витрати на ремонт транспортного засобу після ДТП. «Повний автозахист» більше акцентує увагу на технічній і медичній підтримці під час аварій, тоді як «Євро КАСКО 5» передбачає розширене покриття для міжнародного використання та підвищених ризиків.

2. «Повний бізнесзахист» та «Комерційний автозахист»: обидві програми орієнтовані на підприємства. «Повний бізнесзахист» охоплює захист майна і відповідальності, тоді як «Комерційний автозахист» спеціалізується на страхуванні транспортних засобів, які використовуються в бізнесі.

3. «Повний медзахист» та «TAS-Doctor»: обидва продукти орієнтовані на медичне страхування. «Повний медзахист» покриває витрати на лікування та медичні послуги, тоді як «TAS-Doctor» більше акцентує увагу на можливості отримання дистанційної медичної допомоги та консультацій

4. «Повний житлозахист» та «Хатинка-Тваринка»: обидва продукти зосереджені на страхуванні майна. «Повний житлозахист» захищає будинок або квартиру, тоді як «Хатинка-Тваринка» також включає захист домашніх.

Ці пари базуються на схожих цілях та видах покриття, що робить їх найбільш відповідними для порівняння та легкими при кросс-продажі.

Мною було запропоновано розширити діючу мотивацію цими 4 парами страхових продуктів, і встановити винагороду в розмірі 5 % від загальної страхової премії у випадку продажу двох продуктів одночасно, та мотивацію 7% від загальної страхової премії при продажі 3 та більше страхових продуктів одночасно, без врахування продукту ОСЦППВВНТЗ.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС»**

Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС», є критично важливим етапом у процесі управління персоналом. Наукові дослідження підтверджують, що систематична оцінка та аналіз результатів заходів стимулювання дозволяють підприємствам ефективно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом. Перш за все, оцінка ефективності дозволяє виявити та зрозуміти реальний вплив запроваджених заходів на діяльність підприємства. Це дозволяє керівництву здійснювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку системи стимулювання праці, максимізуючи користь та мінімізуючи ризики. Крім того, оцінка сприяє виявленню недоліків та прогалин у запропонованій системі стимулювання, що

дозволяє ефективно вдосконалювати її та виправляти помилки. Цей процес стимулює постійне вдосконалення та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Отже, оцінка ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС», є необхідним елементом стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованим на досягнення організаційних цілей та підвищення конкурентоспроможності компанії. На основі вищезазначеної інформації пропонуємо такий алгоритм покращення системи стимулювання праці, який і будемо оцінювати:



### Рис. 3.1 Алгоритм покращення системи стимулювання праці

Джерело: складено автором.

Для аналізу запропонованих заходів, на нашу думку, варто використати технологію SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### SWOT-аналіз впровадження індивідуальних оцінок працівників

Сильні сторони	Слабкі сторони
Забезпечення персоналізованого підходу до управління та розвитку кадрів.	Потреба в значних зусиллях та часі для визначення індивідуальних цілей та завдань.
Стимулювання працівників до досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності.	Можливість піддаватися суб'єктивним факторам, що може призвести до необ'єктивності процесу.
Надання працівникам можливостей для вдосконалення навичок та професійного зростання.	
Можливості	Загрози
Сприяння активному розвитку та професійному зростанню персоналу.	Можливий відхід персоналу через невизначеність або невдоволеність індивідуальними цілями та завданнями.
Зроблення роботи більш стимулюючою та задовільною для працівників за рахунок індивідуальних цілей та завдань.	Виникнення конфліктів через нерівність у визначенні цілей та завдань.

Джерело: складено автором

Перед впровадженням запропонованої зміни на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» необхідно провести докладний аналіз переваг та недоліків даної

ініціативи. При цьому слід враховувати специфіку організаційної структури компанії, яка включає департаменти продажів, підтримки продажів та врегулювання. Наприклад, впровадження індивідуальної оцінки працівників може відбуватися через впровадження системи періодичних атестацій або оцінок роботи, що мають бути відображені в робочих завданнях та цілях кожного відділу. Такий аналіз допоможе ідентифікувати потенційні переваги, такі як персоналізація та мотивація працівників, а також можливі недоліки, наприклад, часові витрати та можливість суб'єктивного впливу на процес оцінки. Надто, необхідно врахувати ризики, що виникають внаслідок можливого відходу персоналу або виникнення конфліктів в команді. Забезпечення високого рівня об'єктивності та прозорості у процесі оцінки працівників може відбуватися за допомогою встановлення чітких критеріїв оцінки, регулярних тренінгів для керівників з питань проведення оцінок, а також системи зворотнього зв'язку та апеляційних процедур для працівників. Такий підхід дозволить забезпечити ефективне впровадження змін у системі стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС».

Проведення тренінгів та навчання з підвищення навичок та кваліфікації є важливим елементом розвитку персоналу на сучасному ринку праці. На основі аналізу досвіду інших компаній в Україні, наприклад, EPAM Systems, можна зробити орієнтовну оцінку ефективності впровадження подібних заходів у ПАТ СГ «ТАС». EPAM Systems, як інші успішні технологічні компанії в Україні, активно інвестує у навчання та розвиток свого персоналу. Це дозволяє компанії залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, а також підвищує їхню продуктивність та відповідність до вимог ринку [5]. Орієнтовна оцінка впровадження подібних заходів в ПАТ СГ «ТАС» може бути позитивною, особливо з урахуванням того, що в нинішній епохі швидких технологічних змін та конкурентної боротьби, навички та знання персоналу є важливими конкурентними перевагами. Проведення тренінгів та навчання допоможе працівникам ПАТ СГ «ТАС» розвивати свої професійні здібності та залишатися в актуальних у сфері своєї діяльності.

Щодо вдосконалення системи стимулювання праці на основі зворотнього зв'язку з працівниками та їхній можливості висловлювати свої ідеї щодо вдосконалення цієї системи, то тут варто застосувати аналіз витрат та користі. Витрати на впровадження системи оцінки та аналізу відгуків працівників можуть включати витрати на програмістів, аналітиків та інженерів, які будуть відповідальні за розробку та налаштування програмного забезпечення. Передбачається, що ці фахівці будуть залучені до розробки системи збору та аналізу інформації з метою забезпечення її ефективності та функціональності.

Удосконалення системи може також потребувати створення додаткового відділу, спеціалізованого у зборі та аналізі даних, що стосуються відгуків працівників. Однак ці витрати можуть бути асоційовані з певним ризиком. Розширення штату може зайняти час, а результати цієї ініціативи можуть бути невизначеними. У контексті унікальних умов компанії ПАТ СГ «ТАС», може бути доцільнішим підходом доручити відділу кадрів організувати збір і аналіз відгуків працівників. Це дозволить використовувати наявні ресурси компанії та мінімізувати ризики, пов'язані зі створенням нового відділу.

Пропонується реалізувати цей захід шляхом створення пілотного проєкту, який триватиме один квартал. Під час пілотного проєкту відділ кадрів здійснить збір та аналіз відгуків працівників з використанням наявних ресурсів та інструментів. За результатами пілотного проєкту буде проведено аналіз користі від впровадження системи, що надають можливість прийняти обґрунтоване рішення щодо подальшого розвитку цієї ініціативи.

Пілотний проєкт, спрямований на впровадження системи стимулювання на основі зворотного зв'язку від працівників та аналізу ефективності її застосування в ПАТ СГ "ТАС", може бути визнаний успішним, якщо досягнуті наступні показники:

- Покращення продуктивності працівників. Очікувана економія часу на вирішення проблем та покращення робочих процесів може призвести до зменшення вартості працівників у розмірі 10-20%. Це може відбутися через

ефективніше використання робочого часу, уникнення зайвих помилок та швидше вирішення завдань.

- Збільшення задоволеності працівників. Покращення робочого середовища та залучення працівників до процесу прийняття рішень може позитивно позначитися на моральному дусі та продуктивності персоналу. Це може знизити рівень стресу та втоми, сприяти збереженню та привабливості кваліфікованого персоналу.

- Збільшення інноваційності та творчості. Очікується, що система стимулювання сприятиме появі нових ідей та покращень у діяльності компанії. Це може призвести до підвищення конкурентоспроможності та прибутковості, оскільки нові ідеї можуть привести до вдосконалення продуктів або послуг, а також відкриття нових ринків або збільшення частки на існуючому ринку.

У контексті ПАТ СГ "ТАС", успішне впровадження системи стимулювання може мати велике значення, оскільки це може сприяти не лише покращенню продуктивності, а й створенню більш сприятливого та інноваційного робочого середовища, що в свою чергу зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку (табл.3.5).

Таблиця 3.5

### **SWOT-аналіз організації корпоративних заходів та тренінгів для підтримки співпраці та позитивного робочого середовища**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Корпоративні заходи та тренінги можуть сприяти зміцненню командного духу та співпраці між працівниками.	Організація корпоративних заходів та тренінгів може бути дорогим заходом, особливо якщо їх частота чи масштаби великі.
Такі заходи можуть бути джерелом мотивації для працівників, оскільки вони надають можливість для саморозвитку та підвищення професійних навичок.	У зв'язку зі зайнятістю працівників може бути важко знайти оптимальний час для проведення таких заходів.
За допомогою цих заходів можна збудувати позитивне та дружнє робоче середовище, що сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності.	Ефективність тренінгів та заходів може варіюватися в залежності від індивідуальних потреб та інтересів працівників.
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Правильно організовані заходи можуть покращити комунікацію та співпрацю між	Неспродумане або неефективне проведення таких заходів може призвести до втрати часу та ресурсів.

відділами, що сприяє підвищенню ефективності роботи.	
Такі заходи можуть бути можливістю для розвитку лідерських якостей та навичок у працівників.	Якщо працівники не будуть зацікавлені у таких заходах, вони можуть бути малоефективними та втратити свою цінність.
Організація цих заходів може сприяти створенню позитивного іміджу компанії серед працівників та потенційних кандидатів.	Недостатня оцінка ефективності проведених заходів може призвести до витрат ресурсів без відповідного повернення.

Джерело: складено автором

Враховуючи організаційну структуру ПАТ СГ "ТАС", ефективна організація тимблдингу вимагає детального аналізу та ретельного планування з урахуванням специфіки роботи та взаємодії між різними департаментами та відділами.

Перш за все, слід визначити мету проведення тимблдингу. Залучення співробітників з різних департаментів та відділів до спільних активностей може сприяти покращенню комунікації, зміцненню командного духу та співпраці. У зв'язку з цим, рекомендується організовувати тимблдингові заходи, які дозволять співробітникам спільно вирішувати завдання, виконувати рольові ігри чи спортивні змагання.

Департаменти та відділи, які мають частіші можливості для співпраці та взаємодії в рамках робочих процесів, можуть бути менш потребуваними у спеціальних заходах тимблдингу. Наприклад, департамент продажів та відділ підтримки продажів можуть регулярно взаємодіяти при вирішенні питань клієнтів, тому для них менш важливо проводити спеціалізовані заходи. Замість цього, корисніше організовувати спільні заходи для департаментів, які мають менше можливостей для взаємодії у робочих процесах, наприклад, між департаментом продажів та ІТ-відділом.

Важливо також враховувати індивідуальні особливості та інтереси працівників. Деякі заходи тимблдингу можуть бути більш привабливими для одних груп працівників, а інші можуть виявити менший інтерес до певних видів активностей. Тому рекомендується проводити анкетування серед персоналу для визначення їхніх уподобань та потреб у проведенні тимблдингових заходів.

Загалом, ефективна організація тимблдингу в ПАТ СГ "ТАС" вимагає інтеграції діяльності різних департаментів та відділів, врахування їхніх робочих процесів та індивідуальних потреб працівників для досягнення максимальної ефективності та позитивного впливу на робоче середовище.

Враховуючи комплексний підхід до оцінки ефективності цих заходів, можна зробити висновок, що вони є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та успішності підприємства ПАТ СГ «ТАС». Однак необхідно пам'ятати про необхідність постійного моніторингу та аналізу результатів впроваджених заходів для внесення необхідних коректив та досягнення максимальної ефективності.

### **3.4 Економічне оцінювання результативності запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ПАТ СГ «ТАС»**

Згідно до поставлених цілей та завдань можна прорахувати затрати компанії, які вона понесе реалізуючи поставлені цілі та оцінити прибуток від отриманого результату беручи до уваги за основу цифри 2023 року.

Таблиця 3.5.

**Затрати та запланований прибуток від реалізації цілей та завдань щодо вдосконалення системи стимулювання праці**

№	Завдання	Затрати компанії на реалізацію, грн	Запланований прибуток, тис. грн
1	Розробити програму мотивації для працівників, яка включатиме бонусні системи та преміальні винагороди за досягнення цілей.	120 000,00	45 480 000,00
2	Створити команди для розробки та впровадження ініціатив з покращення якості обслуговування клієнтів.	100 000,00	2 000 000,00
3	Провести аудит робочого середовища та внести необхідні зміни для покращення комфорту та безпеки працівників.	200 000,00	Зменшення затрат на 457 000,00

4	Розробити програму корпоративного соціального захисту з метою задоволення соціальних потреб працівників та їхніх сімей.	100 000,00	-
5	Встановити механізми оцінки результативності працівників на основі об'єктивних критеріїв та досягнень.	50 000,00	10 000 000,00
6	Створити систему навчання та розвитку для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та професійного зростання.	250 000,00	-
7	Організувати програму заохочення для працівників, яка включатиме соціальні пакети, винагороди та премії за досягнення високих результатів.	1 500 000,00	50 000 000,00
8	Розвинути комунікаційні канали для взаємодії та обміну інформацією між керівництвом та працівниками.	80 000,00	-

## Продовження таблиці 3.5

9	Провести систематичні огляди та аналізи ефективності системи стимулювання праці з метою постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі діяльності компанії.	120 000,00	-
10	Впровадити систему внутрішнього комунікації для ефективної передачі інформації та забезпечення взаєморозуміння між всіма рівнями організації.	100 000,00	-
<b>Всього, грн.</b>		<b>2 620 000,00</b>	<b>107 480 000,00</b>

Джерело: складено автором

Отже аналіз затрат та запланованого прибутку від реалізації цілей та завдань, щодо вдосконалення системи стимулювання праці показує, що реалізація перелічених завдань дасть можливість залучити додатково більше 107 млн. гривень, при сумарних затратах близько 2,6 млн., що в свою чергу є досить привабливим для ПАТ СГ ТАС.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження роботи щодо розбудови системи стимулювання праці на підприємстві уможливило сформулювати низку висновків та пропозицій, які підтверджують досягнення поставленої мети та виконання всіх завдань:

1) В теоретичній частині розглянуто, що управління мотивацією персоналу є ключовим аспектом ефективного управління на підприємстві, оскільки воно на пряму впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Формування системи стимулювання ґрунтується на індивідуальному підході до кожного працівника, створенні сприятливого робочого середовища та можливостей для особистого й професійного розвитку. Урахування внутрішніх та зовнішніх мотивів, відповідно до авторського бачення, сприяє підвищенню мотивації та залученню працівників до досягнення спільних цілей. Аналіз теорій мотивації, таких як теорія позитивної психології, теорія автономії, теорія самоорганізації, теорія самоменеджменту та технологія коучингу, дозволяє зрозуміти складність та мінливість факторів, що впливають на мотивацію працівників. Використання різноманітних методів стимулювання, таких як фінансові винагороди, система заохочень, професійний розвиток та інші, може сприяти досягненню ефективної системи мотивації праці. Проте необхідно враховувати короткостроковий ефект та можливість негативного впливу на мотивацію, а також уникати несправедливості та фокусування на кінцевому результаті за рахунок процесу. Застосування теоретичних аспектів управління мотивацією та формування системи стимулювання праці дозволить підвищити ефективність роботи персоналу на підприємстві.

2) Аналіз системи стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» свідчить про переважання матеріальних мотивів через систему заробітної плати та бонусів. Розширений аналіз показує, що система стимулювання праці на ПАТ СГ «ТАС» має деякі ключові компоненти, такі як загальний щомісячний дохід, гарантований щомісячний дохід, додатковий дохід, базова мотивація, мотивація за приріст об'ємів страхових платежів,

мотивація за крос-продажі, річний бонус за фінансовий результат, та бонус за рекрутинг. Однак, існують певні недоліки, такі як складність розрахунків та адміністрування, можливість конкуренції між рекрутерами та нестача різнобарвних стимулів. Для підвищення ефективності системи стимулювання на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» рекомендується впровадження індивідуальних програм мотивації, які враховують потреби та інтереси кожного працівника. Це може включати створення прозорої та чіткої системи фінансової винагороди, яка відповідає досягненню поставлених цілей та завдань, запровадження програми мотивації з використанням бонусів та премій за високі показники продуктивності та якості роботи, а також забезпечення прозорості та справедливості у визначенні критеріїв стимулювання та розподілу фінансових винагород. Крім того, важливо розвивати індивідуальну оцінку працівників з визначенням конкретних цілей та завдань для кожного співробітника, проводити тренінги та навчання з підвищення навичок та кваліфікації, стимулювати творчість та ініціативу співробітників через визнання їхніх ідей та пропозицій для поліпшення робочих процесів. Крім того, важливо постійно вдосконалювати систему стимулювання на основі зворотнього зв'язку від працівників та аналізу ефективності її застосування, а також підтримувати корпоративну культуру, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та підтримці між працівниками. Усе враховуючи, система стимулювання праці на ПАТ СГ «ТАС» має потенціал для підвищення продуктивності та залучення кваліфікованих кадрів, але в теперішньому вигляді вона потребує подальшого розвитку та вдосконалення для максимізації свого ефекту.

3) Оцінка ефективності використання розроблених змін та заходів для підвищення ефективності системи стимулювання на підприємстві ПАТ СГ «ТАС» показала доволі позитивні результати. Впровадження індивідуальних програм мотивації може призвести до підвищення задоволеності працівників, збільшення їхньої мотивації та продуктивності. Ретельний аналіз демонструє, що ці заходи відповідають потребам та інтересам персоналу, сприяють покращенню робочого середовища та залученню працівників до процесу прийняття рішень. Враховуючи організаційну структуру ПАТ СГ "ТАС",

ефективна організація тимблдингу вимагає детального аналізу та ретельного планування з урахуванням специфіки роботи та взаємодії між різними департаментами та відділами. Пілотний проєкт, спрямований на впровадження системи стимулювання на основі зворотного зв'язку від працівників та аналізу ефективності її застосування в ПАТ СГ "ТАС", може бути визнаний успішним, якщо досягнуті наступні показники: покращення продуктивності працівників, покращення робочого середовища та залучення працівників до процесу прийняття рішень сприятиме зниженню рівня стресу та втоми, що позитивно вплине на моральний дух та продуктивність персоналу. Очікується поява нових ідей та покращень у діяльності компанії, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості. Усі ці критерії відображають потребу у подальшому вдосконаленні системи стимулювання та підтримки персоналу, зокрема через розвиток індивідуальних програм мотивації та пілотних проєктів, що враховують специфіку діяльності та потреб компанії.

Отже, на основі результатів дослідження можна зробити висновок, що мета досягнута, а завдання всі виконані.

## 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) (дата звернення: 22.04.2024).
2. Балахонова О., Паліга А. А. Сучасні методи удосконалення організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-1> (дата звернення: 22.04.2024).
3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 22.04.2024).
4. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2020. № 5. С. 1–7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/105.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf) (дата звернення: 04.04.2024).
5. Відгуки співробітників про компанію EPAM Systems. Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/Epam-Systems/reviews> (дата звернення: 06.04.2024).
6. 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)) (дата звернення: 10.04.2024).
7. Герасименко А. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи (Naukovі perspektivi)*. 2022. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221) (дата звернення: 22.04.2024).
8. Гетьман О., Савченко С. Розвиток персоналу в контексті застосування сучасних технологій трансформації підприємства. *InterConf*. 2024. № 43(193). С. 67–75. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.007> (дата звернення: 22.04.2024).

9. Гончаренко І. М., Шульга Я. В. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників-підприємців : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9580> (дата звернення: 08.04.2024).

10. 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> (дата звернення: 22.04.2024).

11. 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> (дата звернення: 27.04.2024).

12. Інформація про фінансову установу. Страхова група ТАС \ Українська страхова компанія ТАС. URL: <https://sgtas.ua/finance-of-company/rozkrittuya-informacii-pro-finansovu-ustanovu/> (дата звернення: 18.04.2024).

13. 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) (дата звернення: 16.04.2024).

14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.

15. Колот А. М., Цимбалюк С. Мотиваційний менеджмент : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/6b5a9954-03e2-432d-8995-ac89773f67e0> (дата звернення: 11.04.2024).

16. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/uk/article/UJRN-0000283796> (дата звернення: 02.04.2024).

17. Костін Д. Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів. Економіка: реалії часу. -. 2013. № 2.

С. 81–86. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=econrch\\_2013\\_2\\_13](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econrch_2013_2_13) (дата звернення: 03.04.2024).

18. 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> (дата звернення: 03.04.2024).

19. 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> (дата звернення: 02.04.2024).

20. Леськів Г., Живко З., Власенко К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-23> (дата звернення: 03.04.2024).

21. Любченко Н. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. Неперервна освіта. 2022. Т. 5, № 206. С. 37–44. URL: <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X> (дата звернення: 10.04.2024).

22. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / О. П. Дяків та ін. ТЕРНОПІЛЬ : ЗУНУ, 2022. 224 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

23. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях : автореф. Навчальний посібник. Кривий Ріг, 2021. 282 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021\\_NP\\_Ivanova\\_Suchasnyu%20menedzhment.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyu%20menedzhment.pdf) (дата звернення: 11.04.2024).

24. 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/> (дата звернення: 05.04.2024).

25. 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> (дата звернення: 22.04.2024).

26. Основні положення синергетичної концепціїсамоорганізації : автореф. Реферат із дисципліни: «Теорія організації». 2020. 10 с. URL: <https://www.studocu.com/uk/document/umansьkiy-derzhavniy-pedagogichniy-universitet-imeni-pavla-tichini/teoriya-organizatsii/referat-klasifikatsiya-sistem/26497670>.

27. ПАТ "СГ "ТАС" | Про компанію. Polis.ua | Сервіс порівняння фінансових і банківських послуг. URL: <https://polis.ua/uk/insurance-companies/tas> (дата звернення: 22.04.2024).

28. Позитивна психологія: новий погляд на психологію. Психологер. URL: <https://psychologer.com.ua/pozytyvna-psykholohiia/> (дата звернення: 22.04.2024).

29. Про журнал insurance TOP | insurance TOP. Рейтинг страхових компаній України | Insurance TOP. URL: <https://insurancetop.com/about> (дата звернення: 22.04.2024).

30. Рейтинг страхових компаній України - ТОП 100. FORINSURER: Форіншурер – журнал про страхування та InsurTech. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 16.04.2024)

31. Алькема В.Г. Особливості наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту організацій / В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024.

32. 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.

33. Сагун 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> (дата звернення: 21.03.2024).

34. Саттон Дж. Як знайти щастя на робочому місці. Психологер. URL: <https://psychologer.com.ua/3-sekrety-shchastia-na-roboti/> (дата звернення: 22.04.2024).

35. Сидоренко О. Тема 8 самоменеджмент. Менеджмент : навчальний посібник / ред.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ, 2021. С. 199–213. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/508d6b7a-bb6a-4a54-9375-1ffe0345b41d/content> (дата звернення: 11.04.2024).

36. Сніщенко Р. Г. Оцінка ефективності стратегічного менеджменту. Інноваційна економіка. 2014. № 2 (51). С. 25–30.

37. Тема 6. Мотивація у менеджменті. Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут". URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5272> (дата звернення: 22.04.2024).

38. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Т. 3, № 12. С. 107–112. URL: [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/95805](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/95805) (дата звернення: 08.04.2024).

39. 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](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_fam_2022_1.pdf#page=63) (дата звернення: 03.04.2024).

40. 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/khrapkina.pdf>  
(дата звернення: 08.04.2024).

41. 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/SRE-2023/paper/view/1931>.

42. Цимбалюк С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. Економіка та держава. 2018. № 4, квіт. С. 12–16. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4022&i=2> (дата звернення: 02.04.2024).

43. Як мотивувати себе і що таке самомотивація?. Енциклопедія Розвитку Людини. URL: <https://cau.in.ua/327-yak-motivuvati-sebe-i-shcho-take-samomotivatsiya.html> (дата звернення: 22.04.2024).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з пояснювальної записки до звітних даних страховика до наказу Міністерства фінансів України від 28 березня 2002 р. №210 за отриманими ліцензіями від Нацкомфінпослуг

Додатковий друк

Стр. 1 из 3

Контрольна сума D032BA131EF913F2C2B9D76FB6FE6DA0D61589C3

Додаток 1  
до Порядку складання звітних даних страховиків

## Реквізити

Повне найменування (українською мовою)	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	30115243	
Телефон/факс з зазначенням коду ММТЗ	044 536-00-20	
Прізвище, ім'я, по батькові керівника	Царук Павло Вікторович	
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство	
Головний бухгалтер, ПІБ	Груба Інна Іванівна	
Місцезнаходження: поштовий індекс, адреса	03062 КИЇВ, КИЇВ 62, Проспект Перемоги, буд.65	
Телефон, факс	044 536-00-20 ,536-00-21	
Електронна пошта (за наявності)	tas@tas-insurance.com.ua	
Реєстраційний номер в Державному реєстрі фінансових установ	11100895	
Участь в об'єднанні фінансових установ (назва об'єднання)		
Банківські реквізити	р/р № 26504000361039 в ПУАТ "ФІДОБАНК", МФО 300175	
Кількість штатних працівників		
Кількість агентів-юридичних осіб	547	
Кількість агентів-фізичних осіб	1458	
Кількість працівників	1319	
Номери отриманих ліцензій та дати їх видачі		
Ліцензія	Номер	Дата
Страховання від нещасних випадків	500443	02.12.2009
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	500438	02.12.2009
Страховання здоров'я на випадок хвороби	500434	02.12.2009
Страховання залізничного транспорту	500337	18.01.2010
Страховання наземного транспорту (крім залізничного)	500441	02.12.2009
Страховання водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту)	500430	02.12.2009
Страховання вантажів та багажу (вантажобагажу)	500426	02.12.2009
Страховання від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	500429	02.12.2009
Страховання майна (іншого, ніж передбачено пунктами 7-12)	500437	02.12.2009
Страховання цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)	500428	02.12.2009
	500427	02.12.2009

Загальний друк

Стр. 2 из 3

Страховання відповідальності власників водного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)		
Страховання відповідальності перед третіми особами (іншої, ніж передбачена пунктами 12 - 14 цієї статті)	500445	02.12.2009
Страховання кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту)	500436	02.12.2009
Страховання інвестицій	500435	02.12.2009
Страховання фінансових ризиків	500450	02.12.2009
Страховання медичних витрат	500440	02.12.2009
Медичне страхування	500438	02.12.2008
Особисте страхування працівників відомчої (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) та сільської пожежної охорони і членів добровільних пожежних дружин (команд)	500446	02.12.2009
Особисте страхування від нещасних випадків на транспорті	500444	02.12.2009
Авіаційне страхування цивільної авіації	500425	02.12.2009
Страховання врожаю с/г культур і багаторічних насаджень державними с/г підприємствами, врожаю зернових культур і цукрових буряків с/г підприємствами всіх форм власності	500447	02.12.2009
Страховання цивільної відповідальності оператора ядерної установки за ядерну шкоду, яка може бути заподіяна внаслідок ядерного інциденту	500452	02.12.2009
Страховання цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної безпеки, включаючи пожежовибухонебезпечні об'єкти та об'єкти, господарська діяльність на яких може призвести до аварій екологічного та санітарно-епідеміологічного характеру	500451	02.12.2009
Страховання відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків при перевезенні небезпечних вантажів	500442	02.12.2009
Страховання відповідальності власників собак (за переліком порід, визначених Кабінетом Міністрів України) щодо шкоди, яка може бути заподіяна третім особам	500448	02.12.2009
Страховання цивільної відповідальності громадян України, що мають у власності чи іншому законному володінні зброю, за шкоду, яка може бути заподіяна третій особі або її майну внаслідок володіння, зберігання чи використання цієї зброї	500433	02.12.2009
Страховання тварин на випадок загибелі, знищення, вимушеного забою, від хвороб, стихійних лих та нещасних випадків у випадках	500449	02.12.2009

Загальний друк

Стр. 3 из 3

та згідно з переліком тварин, встановленими Кабінетом Міністрів України		
Страхування предмета іпотеки від ризиків випадкового знищення, випадкового пошкодження або псування	594111	07.11.2011

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

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

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01**

Коди **30115243**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за **Рік 2022** р. Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

(найменування)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**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
премії підписані, валова сума	2011	2 432 613	2 449 545
премії, передані у перестраховування	2012	89 714	135 915
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	52 692	161 845
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	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
<b>Валовий:</b>			
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)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(30 060)	(10 796)
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(22 604)	(40 356)
2120	151 597	267 217	
Інші операційні доходи	2121	-	-
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 457 997 )	( 418 858 )
Адміністративні витрати	2150	( 2 110 )	( 3 293 )
Витрати на збут	2180	( 336 361 )	( 326 401 )
Інші операційні витрати	2181	-	-
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
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:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 6 653 )	( 5 785 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 4 929 )	( 161 361 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовж. додатку Б

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
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	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>303 239</b>	<b>90 067</b>

## 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
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 085 127</b>	<b>1 060 288</b>

## 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  
ВікторовичЕП Кульгінська  
Ірина  
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



# Система мотивації ЦП/РЦ в СГ ТАС

Додаток 3 до Наказу № \_\_/ГО/заг від \_\_. \_\_.20\_\_

## Система мотивації ЦП/РЦ

### 1. Система мотивації ЦП/РЦ містить наступні складові:

- 1.1. Загальний щомісячний дохід
  - 1.1.1. Основний гарантований щомісячний дохід
  - 1.1.2. Додатковий щомісячний дохід (надбавка)
    - 1.1.2.1. Базова мотивація
    - 1.1.2.2. Мотивація за приріст об'ємів страхових платежів (лише з ОСЦПВ)
    - 1.1.2.3. Мотивація за крос-продажі
- 1.2. Річний бонус за фінансовий результат
- 1.3. Бонус за рекрутинг

### 2. Терміни та визначення:

**Аквізичійні витрати (аквізиція) (АквВ)** – у розумінні цього положення – витрати, які складаються з агентської винагороди та мотивації працівників ЦП/РЦ.

**Брутто страхові платежі (СП<sub>брутто</sub>)** – сума фактично сплачених страхових платежів за договорами страхування, які вступили в дію, за вирахуванням фактичних повернень.

**Нетто страхові платежі (СП<sub>нетто</sub>)** – брутто страхові платежі (за виключенням страхових платежів, які згідно з нормативними документами (Наказами, Розпорядженнями, Дозволами на страхування тощо) Компанії не включаються в базу розрахунку мотивації), зменшені на загальну суму агентської винагороди, нарахованої на такі страхові платежі.

Платежі за договорами страхування, укладеними з партнерами (банки, інші партнери), співпраця з якими регулюється окремими наказами або дозволами, та мотивація по яким затверджується окремими нормативними документами по Компанії, не включаються в загальну базу розрахунку мотивації. Мотивація по таким платежам рахується окремо.

СП<sub>нетто</sub> для договорів ПА = брутто страхові платежі, зменшені на загальну суму агентської винагороди та суму бонусів за продажі пакетів «Сервісний» та «Сервісний +ДА».

**Коефіцієнт мотивації (К)** – відсоток від бази нарахування мотивації за певним видом страхування (брутто чи нетто страхових платежів), який залежить від рівня ЦП/РЦ. Помноживши базу нарахування мотивації СП<sub>брутто</sub> чи СП<sub>нетто</sub> на коефіцієнт К отримаємо базовий розмір мотивації за тим чи іншим видом страхування.

**Рекрутинг** – процес пошуку, відбору та залучення нових (зовнішніх) кваліфікованих працівників / команд до роботи в Компанії.

**Рівень агентської винагороди (АВ)** – показник, який розраховується як співвідношення нарахованої агентської винагороди до відповідних брутто страхових платежів.

**Коди страхування** – «код 1» - Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, «код 21» - страхування КАСКО, «код 12/13» - страхування майна, «код 38» - добровільне страхування медичних та інших витрат під час подорожі за кордон, «код 29» - медичне страхування (безперервне страхування здоров'я), «Інші види» - всі інші коди правил страхування, не зазначені раніше, окрім «коду 42» - страхування Зеленої картки.

Мотивація за «Кодом 42» страхування Зеленої картки встановлюється окремим рішенням Правління.

**ЦП/РЦ** – Центр продажів/Регіональний Центр продажів, в т.ч. ЦП «Дирекція». **РП** – Регіональний підрозділ Компанії.

**ЦП «Дирекція»** – підрозділ фронт офісу РП. Мотивація ЦП «Дирекція» прирівнюється до мотивації ЦП/РЦ, окрім принципів розподілу мотивації між співробітниками ЦП «Дирекція».

**Загальний щомісячний дохід** працівників ЦП/РЦ (Дохід<sub>заг</sub>) – основний елемент системи мотивації працівників фронт офісу ЦП/РЦ, який розраховується окремо для кожного працівника структурного підрозділу (ЦП/РЦ) у відсотках від нетто страхових платежів (за Кодом 1 - брутто страхових платежів), залучених ЦП/РЦ в розрізі видів страхування. Загальний щомісячний дохід виплачується двома частинами у вигляді основного гарантованого щомісячного доходу (оклад) та додаткового щомісячного доходу (надбавки).

**Основний гарантований щомісячний дохід керівника ЦП/РЦ** - оклад (постійна частина).

**Оклади** – це затверджені оклади співробітників ЦП/РЦ згідно з штатним розписом на останній день відповідного періоду. Якщо співробітник працює на посаді на умовах договору про надання послуг і не є штатним співробітником Компанії, сума, зазначена у такому договорі, у цьому випадку також вважається окладом.

До всіх мотиваційних виплат та винагород, які сплачуються фізичній особі, застосовується коефіцієнт 0,82.

### 3. Методика розрахунку Базової мотивації ЦП/РЦ:

Даний розділ описує методику розрахунку Базової мотивації працівників ЦП/РЦ, який є основним елементом системи мотивації працівників фронт офісу ЦП/РЦ.

*Продовж. додатку В*

Додаток 3 до Наказу № \_\_\_/ГО/заг від \_\_. \_\_.20\_\_

Базова мотивація працівників фронт офісу ЦП/РЦ (розраховується окремо для кожного працівника структурного підрозділу (ЦП/РЦ) у відсотках від відповідної Бази для розрахунку (СП<sub>нетто</sub> чи СП<sub>брутто</sub>) по ЦП/РЦ в розрізі видів страхування за звітний місяць згідно з Таблицями 1.1 – 1.3:

$$\text{Базова мотивація} = \sum \text{СП}_{\text{брутто}, \text{код}1} \times (\text{АквВ}_{\text{код}1} - \text{АВ}_{\text{код}1}) \times \text{К}_{\text{крос}} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}12/13} \times \text{К}_{\text{код}12/13} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}21} \times \text{К}_{\text{код}21} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{інше}} \times \text{К}_{\text{інше}} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}38} \times \text{К}_{\text{код}38} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}29} \times \text{К}_{\text{код}29} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}42} \times \text{К}_{\text{код}42} + \text{СП}_{\text{нетто}, \text{код}інші} \times \text{К}_{\text{код}інші}$$

Мотивація за договорами ПА не нараховується на суми бонусів з продажів пакетів «Сервісний» та «Сервісний + ДА».

### 3.1. ОСЦПВ (стандартна аквізиція)

Франшиза 0 грн.

Франшиза 3200 грн.

Таблиця 1.1.

Види страхування/канали		Код 1		
Мотивація, %		Ккод1* = АквВ - АВ		
База для розрахунку за видами страхування	страхові платежі брутто/ нетто	СП <sub>брутто</sub> 1-4 зона	СП <sub>брутто</sub> 5 (5.1, 5.2, 5.3) зона	6 зона
Мотивація згідно з рівнем РЦ/ЦП, %	1-ий рівень	14,00%-АВ	16,00%-АВ	12,00%-АВ
	2-ий рівень	15,00%-АВ	18,00%-АВ	14,00%-АВ
	3-ий рівень	16,00%-АВ	21,00%-АВ	14,00%-АВ
	4-ий рівень	17,00%-АВ	23,00%-АВ	14,00%-АВ
	РЦ/ЦП «Дирекція»/«Філія»	18,00%-АВ	24,00%-АВ	14,00%-АВ

Таблиця 1.2.

Види страхування/канали		Код 1		
Мотивація, %		Ккод1* = АквВ - АВ		
База для розрахунку за видами страхування	страхові платежі брутто/ нетто	СП <sub>брутто</sub> 1-4 зона	СП <sub>брутто</sub> 5 (5.1, 5.2, 5.3) зона	6 зона
Мотивація згідно з рівнем РЦ/ЦП, %	1-ий рівень	18,00%-АВ	21,00%-АВ	18,00%-АВ
	2-ий рівень	20,00%-АВ	23,00%-АВ	20,00%-АВ
	3-ий рівень	21,00%-АВ	26,00%-АВ	20,00%-АВ
	4-ий рівень	22,00%-АВ	28,00%-АВ	20,00%-АВ
	РЦ/ЦП «Дирекція»/«Філія»	23,00%-АВ	29,00%-АВ	20,00%-АВ

Франшиза 1600 грн.

Таблиця 1.3.

Види страхування/канали		Код 1		
Мотивація, %		Ккод1* = АквВ - АВ		
База для розрахунку за видами страхування	страхові платежі брутто/ нетто	СП <sub>брутто</sub> 1-4 зона	СП <sub>брутто</sub> 5 (5.1, 5.2, 5.3) зона	6 зона
Мотивація згідно з рівнем РЦ/ЦП, %	1-ий рівень	16,00%-АВ	19,00%-АВ	16,00%-АВ
	2-ий рівень	18,00%-АВ	21,00%-АВ	18,00%-АВ
	3-ий рівень	19,00%-АВ	24,00%-АВ	18,00%-АВ
	4-ий рівень	20,00%-АВ	26,00%-АВ	18,00%-АВ
	РЦ/ЦП «Дирекція»/«Філія»	21,00%-АВ	27,00%-АВ	18,00%-АВ

### 3.2. Інші види

Таблиця 1.4.

Види страхування/канали		Код 12/13 (крім заставного майна), Повний житлозахист	Код 21 Повний Автозахист	Код 38	ДМС***	Код 42**	Інші коди, заставне майно
Мотивація, %		К <sub>код12/13</sub>	К <sub>код21</sub>	К <sub>код38</sub>	К <sub>код29</sub>	К <sub>код42</sub>	К <sub>кодінші</sub>
База для розрахунку за видами страхування	страхові платежі брутто/ нетто	СП <sub>нетто</sub>	СП <sub>нетто</sub>	СП <sub>нетто</sub>	СП <sub>нетто</sub>	СП <sub>нетто</sub>	СП <sub>нетто</sub>
Мотивація згідно з рівнем РЦ/ЦП, %	1-ий рівень	15,50%	8,19%	7,00%	6,60%	5,00%	11,70%
	2-ий рівень	16,00%	8,54%	7,35%		5,00%	12,20%
	3-ий рівень	16,50%	8,89%	7,70%		5,00%	12,70%
	4-ий рівень	17,00%	9,24%	8,05%		5,00%	13,20%
	РЦ/ЦП «Дирекція»/«Філія»	17,00%	9,24%	8,05%		5,00%	13,20%

Продовж. додатку В

Додаток 3 до Наказу № \_\_/ГО/заг від \_\_. \_\_.20\_\_

Відсотки, зазначені в таблицях 1.1 – 1.4, застосовуються до договорів зі стандартними умовами страхування. Мотивація за договорами страхування з нестандартними умовами визначається андеррайтером ГО.

Коефіцієнт мотивації, зазначений в таблиці 1, може бути змінений відповідно до умов калькулятора за страховим продуктом, договір страхування по якому оформляється в Фронт-офісі.

\* $K_{\text{код1}}$  – різниця між аквізиційними витратами (АквВ), визначеними в таблиці 1, та агентською винагородою (АВ) за кожним конкретним договором страхування

\* $K_{\text{крос}}$  – коефіцієнт, що коригує Базову мотивацію по коду 1, в залежності від рівня крос-продажів (див. п. 7)

\*\*Коефіцієнт мотивації, зазначений в таблиці 1.4 за кодом правил 42 (Зелена картка), застосовується до нетто-об'ємів страхових платежів зі стандартною АВ до 10% (Вся система) та до 15% (Білорусія, Молдова, Росія (БМР)).

\*\*\*Страхові продукти «ТАС Територія здоров'я – класичний пакет», «ТАС Територія здоров'я – оптимальний пакет», «ТАС - Територія здоров'я - Індивідуальний захист», «ТАС – Достог».

Розмір аквізиційних витрат за договорами страхування без відображення коректних контактних даних клієнта (зокрема, номера телефону) в інформаційних системах Компанії може бути зменшений за рішенням Правління.

Аквізиційні витрати (АквВ) за договорами ОСЦПВ – тип ТЗ В5 або характер використання «таксі» не можуть перевищувати 20%.

#### 4. Бонус за крос-продажі (Повний автозахист (ПА) та Повний житлозахист (ЖЗ))

Бонус розраховується від бруutto-страхових платежів за договорами ПА (за виключенням Ощадбанку) та ЖЗ.

##### 4.1. Розмір бонусу, якщо не виконано норматив приросту з ОСЦПВ

Рівень КП	Розмір бонусу
50%	3%
80%	6%
100%	7,5%

##### 4.2. Розмір бонусу, якщо виконано норматив приросту з ОСЦПВ

Рівень КП	Розмір бонусу
50%	6%
80%	12%
100%	15%

Рівень крос-продажів розраховується відповідно до п. 7 цього документа.

У разі, якщо кількість реалізованих крос-договорів до ОСЦПВ за звітний місяць складає менше 10 шт. (пакет «Сервісний» вартістю 100 грн. не враховується в кількість крос-договорів), бонус за крос-продажі не нараховується.

#### 5. Бонус за використання збільшених тарифних сіток з ОСЦПВ (аналог бонусу за «Бонус-Малус»)

Тип бонусу – персональний, розраховується окремо тільки особі, яка безпосередньо уклала договір страхування ОСЦПВ: або тільки агенту, або тільки працівнику структурного підрозділу (ЦП/РЦ), який безпосередньо уклав договір страхування (а не відповідальному за продажі), виходячи із застосованої в договорі тарифної сітки відповідно до таблиці 2.

Таблиця 2

Тарифна сітка	Стандарт +5%	Стандарт +10%	Стандарт +15%	Стандарт +20%	Стандарт +25%*
Розмір бонусу, % від страхового платежу	2%	4%	5%	6%	6%

\*для зон 5.2 і 5.3

5.1. Бонус за використання збільшених тарифних сіток з ОСЦПВ не нараховується та не виплачується:

5.1.1. за полісами ОСЦПВ строком дії 6 місяців або менше;

5.1.2. за полісами ОСЦПВ, укладеними за умовами дозволів;

5.1.3. за полісами ОСЦПВ, укладеними до транспортних засобів категорії С1 і С2;

5.1.4. якщо поліси укладено щодо ТЗ, яке використовується в якості таксі/маршрутного таксі.

#### 6. Мотивація за приріст об'ємів страхових платежів

Мотивація спрямована на заохочення працівників до збільшення об'ємів продажів з ОСЦПВ та забезпечення приросту з ОСЦПВ за договорами зі страхувальниками-фізичними особами.

*Продовж. додатку В*

Додаток 3 до Наказу № \_\_/ГО/заг від \_\_.\_\_.20\_\_

0,70*	до 20%
0,85*	від 20% до 25%
0,9*	від 25% до 30%
1,0	від 30%

\* К 0,70; 0,85 та 0,9 будуть застосовуватись до суми мотивації та ДКВ з ОСЦПВ (окрім дозволів) та до суми мотивації за приріст ЦП.

При розрахунку мотивації нової рекрутованої команди в перші 6 місяців роботи К 0,7; 0,85 та 0,9 не застосовуються.

Коефіцієнт розраховується в цілому по ЦП/РЦ та застосовується до Доходу загального з ОСЦПВ усіх відповідальних за продажі працівників.

У розрахунку рівня крос-продажів до договорів ОСЦПВ беруть участь такі договори страхування:

- Повний автозахист (без пакету «Сервісний») зі страхувальниками ФО та ЮО
- Повний автозахист (виключно пакет «Сервісний», якщо рівень крос-продажів пакету за кількістю договорів ПА до договорів ОСЦПВ складає не менше 80%)

Увага! Акційний пакет «Сервісний» вартістю 100 грн. включається в розрахунок незалежно від рівня крос-продажів пакету «Сервісний» до договорів ОСЦПВ

- Повний Бізнесзахист
- КОМЕРЦІЙНИЙ АВТОЗАХИСТ
- Повний житлозахист
- ТАС-«Персональний»\*\*
- Хатинка-Тваринка\*\*
- Повний медзахист
- Євро КАСКО 5 ЗІРОК (виключно пакети 1 Зірка, 2 Зірки, 3 Зірки), укладені зі страхувальниками-фізичними особами до ТЗ, які не були застраховані більше ніж 6 міс. по класичному КАСКО (все КАСКО, крім ПА та акційного ЄВРОКАСКО 5 зірок на 3 місяці)
- **Військовий Автозахист**, укладений зі страхувальниками-фізичними особами до ТЗ, які не були застраховані більше ніж 6 міс. по класичному КАСКО (все КАСКО, крім ПА та акційного ЄВРОКАСКО 5 зірок на 3 місяці)
- ТАС - Доктор \*\*\*
- ТАС - Територія здоров'я - Індивідуальний захист
- ЛПКАР ОН-ЛАЙН

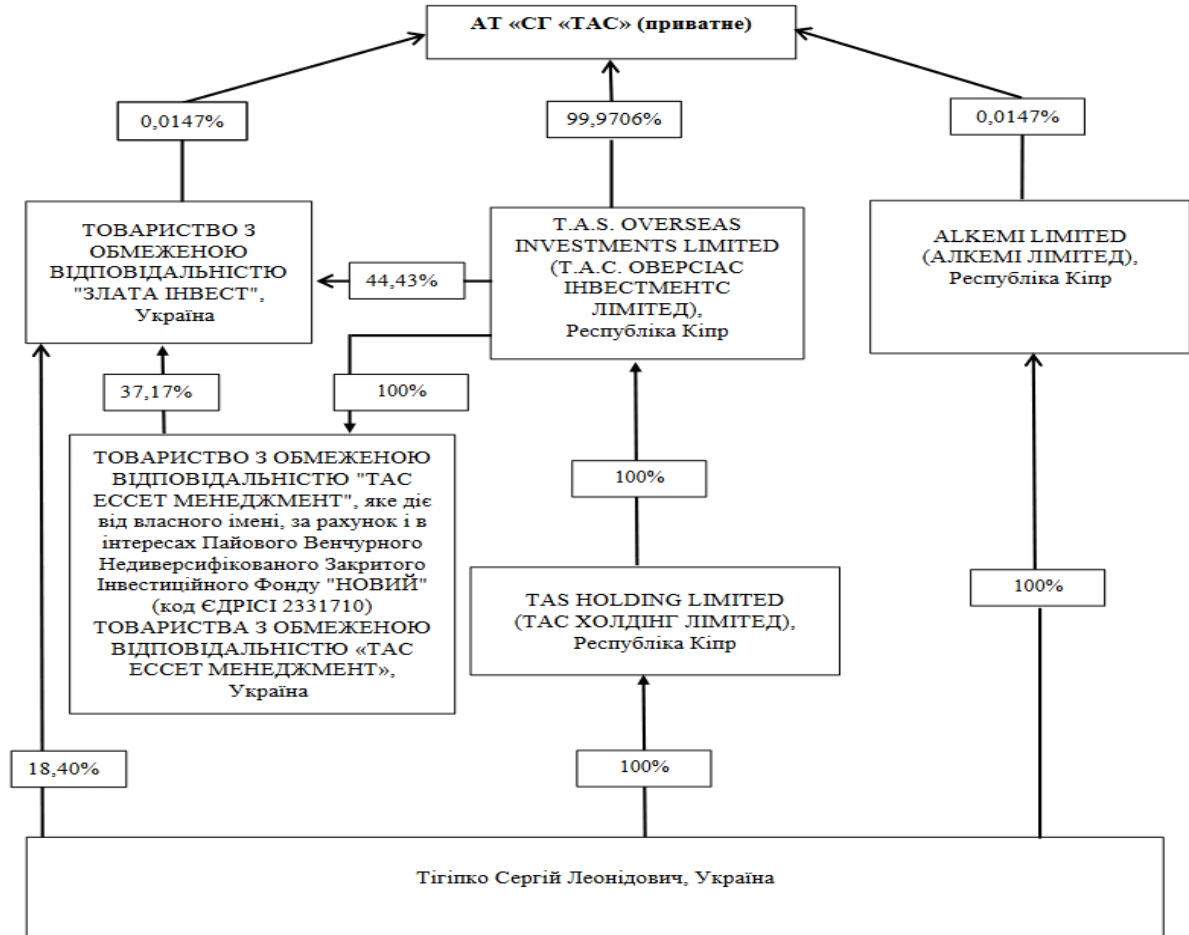
\*\*за умови, що продаж таких продуктів здійснений фізичній особі-Страхувальнику по ОСЦПВ не пізніше 14 днів з моменту придбання полісу ОСЦПВ.

\*\*\* об'єми враховуються з К 1,5

Поліси ОСЦПВ, які беруть участь у розрахунку бруто платежів ОСЦПВ, відповідають таким критеріям:

- страхувальник – фізична особа (крім зони б)
- термін дії – 1 рік
- тип транспортного засобу – легкові (В1, В2, В3, В4, В5)
- характер використання – несезонні
- укладені зі страхувальниками-резидентами.

## Структура власності ПАТ СГ «ТАС»





Inter-Audit Crowe LLC  
9 Stepana Bandery Avenue  
Building 1B, office 1-204, 1-205  
04073 Kyiv Ukraine  
Office +380 44 337 20 38  
[www.crowe.com/ua/croweinteraudit](http://www.crowe.com/ua/croweinteraudit)

**ЗВІТ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ"  
щодо річної фінансової звітності  
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА  
"СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"  
станом на 31 грудня 2023 року**

№1307

22 квітня 2024 року

м. Київ

Цей звіт адресується :

- Акціонерам АТ "СГ "ТАС" (приватне);
- Наглядові раді АТ "СГ "ТАС" (приватне);
- Національному банку України

### **I. Звіт щодо Фінансової звітності**

#### ***Думка***

Ми провели аудит фінансової звітності ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" (далі – АТ "СГ "ТАС" (приватне), Товариство), що складається зі звіту про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року, звіту про сукупний дохід, звіту про рух грошових коштів та звіту про власний капітал за рік, що закінчився зазначеною датою, та приміток до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

На нашу думку, фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Товариства на 31 грудня 2023 року, та її фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та вимог законодавства України щодо фінансового звітування.

#### ***Основа для думки***

Ми провели аудит відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА). Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі "Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності" нашого звіту. Ми є незалежними по відношенню до Товариства згідно з Кодексом етики професійних бухгалтерів Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів ("Кодекс РМСЕБ") та етичними вимогами, застосовними в Україні до нашого аудиту фінансової звітності, а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог та Кодексу РМСЕБ. Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки.

#### ***Ключові питання аудиту***

Ключові питання аудиту – це питання, що, на наше професійне судження, були значущими під час нашого аудиту фінансової звітності за звітний період. Ці питання розглядалися у контексті нашого аудиту фінансової звітності в цілому та враховувалися при формуванні думки щодо неї, при цьому ми не висловлюємо окремої думки щодо цих питань.

<i>Питання, які ми визначили таким ключовими питаннями аудиту, які слід відобразити в нашому звіті</i>	<i>Як ключове питання розглядалося під час аудиту</i>
<b><i>Страхові резерви</i></b> На звітну дату Зобов'язання за страховими контрактами Товариства складають 1 325 077 тис. грн. У зв'язку із значними розмірами Зобов'язань за страховими контрактами та	Ми здійснили серед інших наступні аудиторські процедури з метою усунення ризиків суттєвих викривлень, пов'язаних з цим ключовим питанням

Питання, які ми визначили таким ключовими питаннями аудиту, які слід відобразити в нашому звіті	Як ключове питання розглядалося під час аудиту
<p>тим, що вони є оцінкою обсягу зобов'язань Товариства для здійснення майбутніх виплат і залежать від професійних суджень управлінського персоналу та від обраної облікової політики щодо методу формування зобов'язань за страховими вимогами та зобов'язань на залишок покриття, та припущень стосовно майбутніх грошових потоків по страховим контрактам, формування зобов'язань за страховими контрактами було визначено нами ключовою областю професійних суджень Керівництва Товариства.</p> <p>Враховуючи це, ми визначили питання формування резервів як ключове.</p> <p>Розкриття цієї інформації наведено у Примітці 15 "Страхові резерви" до фінансової звітності Товариства.</p>	<p>аудиту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ми провели аудиторські процедури, спрямовані на підтвердження того, що використані моделі розраховують зобов'язання за страховими контрактами у повному обсязі, з достатнім ступенем точності та у відповідності МСФЗ 17 «Страхові контракти»;</li> <li>• Ми розглянули припущення, що були використані для основи розрахунків Зобов'язань за страховими контрактами;</li> <li>• Ми зробили тестові розрахунки резерву зобов'язань на залишок покриття та отримали аудиторські докази стосовно послідовного використання відповідних моделей розрахунків Товариством;</li> <li>• Ми перевірили розрахунки дотримання обов'язкових критеріїв і нормативів достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика, що діяли до 01.01.2024 року, та були встановлені Розпорядженням Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України "Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика" від 07.06.2018 р. № 850 (далі – Положення № 850).</li> </ul> <p>Всі вищезазначені процедури були завершені задовільно.</p>

#### **Пояснювальний параграф**

Ми привертаємо увагу до Примітки 4 «Зведена інформація щодо найбільш суттєвих положень облікової політики», в якій наводиться інформація про основні припущення та особливості першого застосування МСФЗ 17. Цей стандарт застосовується до звітного року та до порівняльних даних за минулий 2022 рік та має суттєвий вплив як на розмір страхових зобов'язань, так і на фінансовий результат Товариства. Ми не модифікували аудиторську думку з цього питання.

#### **Інша інформація**

##### *Звіт про управління*

Управлінський персонал несе відповідальність за інформацію у Звіті про корпоративне управління, який підготовлений відповідно до вимог Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" та Закону України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг", які містить іншу інформацію, окрім фінансової звітності та нашого звіту аудитора щодо неї. Інша інформація, яку ми очікуємо отримати після дати цього звіту аудитора - це Річна інформація емітента цінних паперів.

Наша думка щодо фінансової звітності не поширюється на іншу інформацію в Звіті про управління (про корпоративне управління) та ми не робимо висновок з будь-яким рівнем впевненості щодо цієї іншої інформації.

У зв'язку з нашим аудитом фінансової звітності нашою відповідальністю є ознайомитися з іншою інформацією, що зазначена в Звіті про управління (про корпоративне управління), та при цьому розглянути, чи існує суттєва невідповідність між іншою інформацією і фінансовою звітністю або нашими знаннями, отриманими під час аудиту, або чи ця інша інформація має вигляд такої, що містить суттєве викривлення. Якщо на основі проведеної нами роботи стосовно іншої інформації, отриманої до дати звіту аудитора, ми доходимо висновку, що існує суттєве викривлення цієї іншої інформації, ми зобов'язані повідомити про цей факт.

Ми не виявили таких фактів, які б необхідно було включити до звіту.

Коли ми ознайомимося з Річною інформацією емітента цінних паперів, якщо ми дійдемо висновку, що вона містить суттєве викривлення, нам потрібно буде повідомити інформацію про це питання Наглядовій раді та НКЦПФР

### ***Відповідальність управлінського персоналу за фінансову звітність***

Управлінський персонал несе відповідальність за складання і достовірне подання фінансової звітності відповідно до МСФЗ та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

При складанні фінансової звітності управлінський персонал несе відповідальність за оцінку здатності Товариства продовжувати свою діяльність на безперервній основі, розкриваючи, де це застосовано, питання, що стосуються безперервності діяльності, та використовуючи припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку, крім випадків, якщо управлінський персонал або планує ліквідувати Товариство чи припинити діяльність, або не має інших реальних альтернатив цьому. Загальні збори учасників Товариства несуть відповідальність за нагляд за процесом фінансового звітування Товариства.

Наглядова рада та Комітет з питань аудиту та управління ризиками Наглядової ради несуть відповідальність за нагляд за процесом фінансового звітування Товариства

Виконуючи аудит відповідно до вимог МСА, ми використовуємо професійне судження та професійний скептицизм протягом усього завдання з аудиту.

Крім того, ми:

- ідентифікуємо та оцінюємо ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилки, розробляємо й виконуємо аудиторські процедури у відповідь на ці ризики, а також отримуємо аудиторські докази, що є достатніми та прийнятними для використання їх як основи для нашої думки. Ризик невиявлення суттєвого викривлення внаслідок шахрайства є вищим, ніж для викривлення внаслідок помилки, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, неправильні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю;
- отримуємо розуміння заходів внутрішнього контролю, що стосуються аудиту, для розробки аудиторських процедур, які б відповідали обставинам, а не для висловлення думки щодо ефективності системи внутрішнього контролю;
- оцінюємо прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок і відповідних розкриттів інформації, зроблених управлінським персоналом;
- доходимо висновку щодо прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку та, на основі отриманих аудиторських доказів, робимо висновок, чи існує суттєва невизначеність щодо подій або умов, що може поставити під значний сумнів здатність Товариства продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Якщо ми доходимо висновку щодо існування такої суттєвої невизначеності, ми повинні привернути увагу в нашому звіті аудитора до відповідних розкриттів

*Продовж. додатку Д*

інформації у фінансовій звітності або, якщо такі розкриття інформації є неналежними, модифікувати свою думку. Наші висновки ґрунтуються на аудиторських доказах, отриманих до дати нашого звіту аудитора. Втім майбутні події або умови можуть примусити Товариство припинити свою діяльність на безперервній основі.

- оцінюємо загальне подання, структуру та зміст фінансової звітності включно з розкриттями інформації, а також те, чи показує фінансова звітність операції та події, що покладені в основу її складання, так, щоб досягти достовірного подання.

Ми повідомляємо Наглядову раду, разом з іншими питаннями інформацію про запланований обсяг і час проведення аудиту та суттєві аудиторські результати, включаючи будь-які суттєві недоліки заходів внутрішнього контролю, виявлені нами під час аудиту.

Ми також надаємо Наглядовій раді твердження, що ми виконали доречні етичні вимоги щодо незалежності, та повідомляємо їх про всі стосунки й інші питання, які могли б обґрунтовано вважатись такими, що впливають на нашу незалежність, а також, де це застосовано, щодо відповідних застережних заходів.

Ключовим партнером із завдання з аудиту, результатом якого є цей звіт незалежного аудитора, є Баран Євгеній.

## **II. Звіт щодо вимог інших законодавчих та нормативних актів**

*Дотримання вимог Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" від 21.12.2017 р. № 2258-VIII*

Відповідно до статті 14 Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" в аудиторському звіті нами надається додаткова інформація, яка стосується аудиту річної фінансової звітності ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за 2022 рік

*Основні відомості про суб'єкта аудиторської діяльності, що провів аудит (повне найменування, місцезнаходження, інформація про включення до Реєстру).*

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ"

Код ЄДРПОУ – 30634365.

Місцезнаходження - 01133, місто Київ, бульвар Лесі Українки, 10, оф.61.

Фактичне місцезнаходження - 04073, м. Київ, проспект Степана Бендери, 9 корпус 1В, оф.1-204, 1-205.

Реєстраційний номер суб'єкта аудиторської діяльності у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності № 2248.

*Найменування органу, який призначив суб'єкта аудиторської діяльності на проведення обов'язкового аудиту.*

Ми були призначені на проведення аудиту згідно рішення Наглядової ради.

*Дата призначення суб'єкта аудиторської діяльності*

"27" грудня 2023 р.

Загальна тривалість виконання аудиторського завдання без перерв з урахуванням продовження повноважень, які мали місце, та повторних призначень

другий рік

Опис та оцінка ризиків щодо суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності, що перевіряється, зокрема внаслідок шахрайства

Ризик суттєвого викривлення – це ризик того, що фінансова звітність, яка ще не перевірялася аудитором у процесі аудиту, містить суттєві викривлення. Опис та оцінка ризиків щодо суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності, зокрема внаслідок шахрайства, наводиться вище у параграфі "Ключові питання аудиту".

Посилання на відповідну статтю або інше розкриття інформації у фінансовій звітності для кожного опису та оцінки ризику суттєвого викривлення інформації у звітності, що перевіряється

Зона оціненого підвищеного ризику суттєвого викривлення або значні ризики, ідентифіковані нами пов'язані із статтею Звіту про фінансовий стан (Балансу) "Страхові резерви".

Стислий опис заходів, вжитих аудитором для врегулювання таких ризиків.

Стислий опис заходів, вжитих аудитором для врегулювання таких ризиків та основні застереження наведені вище у параграфі "Ключові питання аудиту".

Основні застереження щодо таких ризиків

Пояснення щодо результативності аудиту в частині виявлення порушень, зокрема пов'язаних із шахрайством

Під час аудиту ми не виявили таких порушень, зокрема пов'язаних із шахрайством, які б перевищили прийнятний рівень суттєвості для даного завдання з аудиту, та відповідно потребувало би внесення коригувань у фінансову звітність, що була випущена Товариством.

Підтвердження того, що аудиторський звіт узгоджений з додатковим звітом для аудиторського комітету

Нами на виконання вимог статті 35 Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" був складений додатковий звіт для Наглядової ради Товариства.

Він був направлений до уваги Голови Наглядової ради Тігіпку С.Л.

Підтверджуємо, що цей аудиторський звіт узгоджений з додатковим звітом для Наглядової ради від «20» квітня 2023 р.

Твердження про ненадання послуг, заборонених законодавством, і про незалежність ключового партнера з аудиту та суб'єкта аудиторської діяльності від юридичної особи при проведенні аудиту

АФ "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ" та її співробітники не надавали Товариству послуг, заборонених законодавством. АФ "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ" та її співробітники, залучені до виконання завдання з аудиту, включно із ключовим партнером з аудиту, є незалежними від Товариства.

## Продовж. додатку Д

Інформація про інші надані аудитором Товариства або контрольованим ним суб'єктам господарювання послуг, крім послуг з обов'язкового аудиту, що не розкриті у звіті про управління або у фінансовій звітності

АФ "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ" в 2023 році та в поточному періоді 2024 року не надавала інші послуги, крім послуг з обов'язкового аудиту, Товариству або контрольованим ним суб'єктам господарювання.

Пояснення щодо обсягу аудиту та властивих для аудиту обмежень

Обсяг аудиторських процедур, які нами застосовано у відповідності до вимог МСА, сплановано нами таким чином, щоб отримати обґрунтовану впевненість, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвих викривлень через шахрайство або помилки та отримання прийнятних аудиторських доказів для висловлення думки щодо фінансової звітності Товариства.

Хоча обґрунтована впевненість означає високий рівень впевненості, це не є гарантією, що аудит, проведений відповідно до МСА, завжди дає змогу виявити суттєве викривлення, якщо таке існує.

Відповідно до Вимог до інформації, що стосується аудиту або огляду фінансової звітності учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків, нагляд за якими здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, затверджених НКЦПРФ №555 від 22 липня 2021 р., нами надається додаткова інформація, яка стосується річної фінансової звітності за 2023 рік ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" (далі – АТ "СГ "ТАС" (приватне), Товариство).

## Загальна частина

Повне найменування юридичної особи

1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
2. "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"

Код за ЄДРПОУ: 30115243

Місцезнаходження: Україна, місто Київ, пр.Перемоги, будинок 65

Перелік учасників (акціонерів) (фізичні особи - прізвище, ім'я та по батькові; юридичні особи - найменування, організаційно-правова форма, місцезнаходження), які є власниками 5% і більше акцій (часток) на дату складання аудиторського висновку із зазначенням фактичної кількості цього

Т.А.С. ОВЕРСИАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (TAS OVERSEAS INVESTMENTS LIMITED) – 99,9706 відсотка.

Місцезнаходження: Кіпр, м.Нікосія, 1066, Меналдру, 3, Глафкос Таувер, 31 поверх, 301;

розміру

На нашу думку, Товариство повністю розкриває інформацію щодо інформації про кінцевих бенефіціарних власників та структуру власності станом на дату аудиту, відповідно до вимог законодавства. Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) - Тігітко Сергій Леонідович, який опосередковано володіє 100 відсотками акцій юридичної особи.

Структура власності Товариства відповідає застосовуваним вимогам Положення про форму та зміст структури власності, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 19 березня 2021 року № 163.

Станом на звітну дату 31 грудня 2023 року та станом на поточну дату материнське підприємство компанії – це Т.А.С. ОВЕРСІАС ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Т.А.С. OVERSEAS INVESTMENTS LIMITED), Республіка Кіпр, м. Нікосія, 1066, Менандру, 3, Глафкос Таувер, 3 й поверх, 301.

Станом на звітну дату Річної фінансової звітності (31 грудня 2023 року) та станом на поточну дату у Товариства відсутні дочірні компанії

Станом на звітну дату Річної фінансової звітності (31 грудня 2023 року) та станом на дату складання цього аудиторського звіту Товариство не являлося контролером небанківської фінансової групи.

Товариство є учасником банківської групи «ТАС» у складі юридичних осіб зазначених у примітці 1 до фінансової звітності.

Товариство є підприємством, що становить суспільний інтерес.

***Щодо розрахунку пруденційних показників, встановлених нормативно-правовим актом НКЦПФР***

Відповідно до Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками, затвердженого рішенням НКЦПФР №1597 від 01 жовтня 2015 року, Страхові компанії не здійснюють обов'язковий розрахунок пруденційних нормативів.

**Звітування відповідно до вимог статті 127 Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки"**

На нашу думку, Звіт про корпоративне управління, який є частиною фінансової звітності, не містить пропусків інформації та відповідає дійсній структурі та вимогам до корпоративного управління прийнятим у Товаристві. Дане твердження стосується наступної інформації:

- опис основних характеристик систем внутрішнього контролю і управління ризиками емітента;
- перелік осіб, які прямо або опосередковано є власниками значного пакета акцій емітента;
- інформація про будь-які обмеження прав участі та голосування акціонерів (учасників) на загальних зборах емітента;
- порядок призначення та звільнення посадових осіб емітента;
- повноваження посадових осіб емітента.

Інші розділи Звіту про корпоративне управління були перевірені нами. Якщо на основі проведеної нами роботи стосовно Звіту про корпоративне управління, отриманої до дати звіту аудитора, ми доходимо висновку, що існує суттєве викривлення цієї іншої інформації, ми зобов'язані повідомити про цей факт. Ми не виявили таких фактів, які б необхідно було включити до звіту. Інші розділи Звіту про корпоративне управління не суперечать фінансовій звітності та нашим знанням про Товариство, отриманим під час аудиту.

Продовж. додатку Д

**Відомості про аудиторську фірму**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ"

01133, місто Київ, бульвар ЛЕСІ УКРАЇНКИ, 10, оф.61

04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 9 корпус 1В, оф.1-204, 1-205 – адреса для листування

Реєстраційний номер суб'єкта аудиторської діяльності у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності № 2248

Телефон: (044) 337 20 38;

Код ЄДРПОУ: 30634365

Веб-сайт: <https://www.crowe.com/ua/croweinteraudit>

Дата і номер договору на проведення аудиту №1306/1111 від 29.12.2023;

Дата початку та дата закінчення проведення аудиту: 17.01.2023 – 22.04.2024

Ключовий партнер із завдання з аудиту

**Свгеній БАРАН**

ТОВ АФ "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ"

Реєстраційний номер аудитора

у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності № 101721

Генеральний директор

ТОВ АФ «ІНТЕР-АУДИТ КРОУ»

Реєстраційний номер аудитора

у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності № 100530

**Олександр ДЕНИСЮК**

**Основні відомості про аудиторську фірму**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ІНТЕР-АУДИТ КРОУ"»

код ЄДРПОУ – 30634365

01133, місто Київ, бульвар ЛЕСІ УКРАЇНКИ, 10, оф.61

04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 9 корпус 1В, оф.1-204, 1-205 – місцезнаходження офісу

Реєстраційний номер суб'єкта аудиторської діяльності у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності № 2248



22 квітня 2024 р.

м. Київ Україна

## Показники фінансової діяльності ПАТ СГ ТАС 2022-2023 рр

## 1.3. Склад

Аналіз сум, поданих в балансі для страхових контрактів наведено в таблиці нижче разом з поточними та довгостроковими частинами залишків:

Примітка	Обов'язкове страхування півільної відповідальності власників транспортних засобів	Зелена картка	Каско	Здоров'я (медичне страхування)	Інша моторна відповідальність	Інше страхування	Всього	Поточні частини	Довгострокові частини	Всього
На 31 грудня 2023	1.5	1.6	1.7	1.7	1.4	1.8				
Страхові зобов'язання										
- Страхові зобов'язання без активів за аквізиційними потоками та іншими грошовими потоками до визнання	7 803 228	11 308 856	3 056 525	2 175 839	619 381	(22 711 589)	2 252 240	1 989 497	262 743	2 252 240
- Активи за аквізиційними грошовими потоками	(102 276)	(33 548)	(57 927)	(11 339)	(9 405)	(20 660)	(235 155)	(235 155)		(235 155)
- інші грошові потоки до визнання							-			-
Страхові зобов'язання	7 700 952	11 275 308	2 998 599	2 164 501	609 975	(22 732 249)	2 017 085	1 754 342	262 743	2 017 085
Активи з перестраховання										
- Активи з перестраховання без інших грошових потоків до визнання	-	(73 399)	(12 531)	-	-	(5 672)	(91 602)	(53 585)	(38 017)	(91 602)
- Інші грошові потоки до визнання							-			-
Активи з перестраховання	-	(73 399)	(12 531)	-	-	(5 672)	(91 602)	(53 585)	(38 017)	(91 602)

46

## 1.4. Дохід та витрати при страхуванні

## 1.4.1. Страховий дохід та результат страхових послуг

Аналіз страхового доходу, витрат за страховими послугами та чистих витрат за утримуваними контрактами з перестраховання за лініями продуктів в 2023 та 2022 роках. Додаткову інформацію щодо сум, визнаних в прибутку чи збитку, включено в звірку залишків за страховими контрактами в Примітках 1.5 – 1.10 нижче.

2023	Обов'язкове страхування півільної відповідальності власників транспортних засобів	Зелена картка	Каско	Здоров'я (медичне страхування)	Інша моторна відповідальність	Інші види страхування	Всього
Примітка	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	
Страховий дохід від контрактів за РАА	992 826	706 644	634 920	302 890	84 983	298 861	3 021 124
<b>Всього, страховий дохід</b>	<b>992 826</b>	<b>706 644</b>	<b>634 920</b>	<b>302 890</b>	<b>84 983</b>	<b>298 861</b>	<b>3 021 124</b>
<b>Витрати на страхові послуги</b>							
Отримані вимоги	(543 153)	(372 001)	(441 996)	(192 054)	(11 157)	(45 401)	(1 605 763)
Витрати на врегулювання вимог	(34 607)	(811)	(22 755)	(43 914)	(873)	(5 577)	(108 537)
Регреси та суброгації отримані	27 591	50	59 334	-	-	954	87 929
Інші активи за іншими грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату початкового визнання	-	-	-	-	-	-	-
Зміни, пов'язані з минулими послугами – зміни FCF пов'язані з LIC	-	-	-	-	-	-	-
Збитки за обтяжливими контрактами та компенсація цих збитків	-	-	-	-	-	-	-
Списання безнадійної дебіторської заборгованості та результат зміни резерву знецінення	(26 456)	(115 344)	(1 384)	(56)	(18)	(207)	(143 466)
Амортизація аквізиційних грошових потоків	(163 005)	(71 167)	(148 368)	(34 852)	(18 577)	(94 114)	(530 084)
Інші аквізиційні витрати	(159 036)	(170 781)	(44 784)	(13 001)	(39 699)	(94 650)	(521 951)
Знецінення активів за аквізиційними грошовими потоками							
Інші страхові та накладні витрати	(114 846)	(40 735)	(31 579)	(15 962)	(4 190)	(14 474)	(221 786)
<b>Всього, витрати за страховими послугами</b>	<b>(1 013 512)</b>	<b>(770 791)</b>	<b>(631 531)</b>	<b>(299 840)</b>	<b>(74 515)</b>	<b>(253 468)</b>	<b>(3 043 657)</b>

47

Продовж. додатку Е

Чистий дохід (витрати) за утримуваними контрактами з перестраховування							
Витрати на перестраховування – контракти за РАА	-	(88 928)	(2 952)	-	(935)	(39 534)	(132 349)
Інші понесені прямі витрати						(475)	(475)
Компенсація отриманих вимог	-	(5 917)	14 380	(152)	-	3 028	11 339
<b>Всього, чисті витрати за утримуваними контрактами з перестраховування</b>		<b>(94 846)</b>	<b>11 428</b>	<b>(152)</b>	<b>(935)</b>	<b>(36 980)</b>	<b>(121 486)</b>
<b>Всього, результат страхових послуг</b>	<b>(20 686)</b>	<b>(158 992)</b>	<b>14 817</b>	<b>2 898</b>	<b>9 533</b>	<b>8 413</b>	<b>(144 019)</b>

2022	Обов'язкове страхування відповідальності власників транспортних засобів	Зелена картка	Каско	Здоров'я (медичне страхування)	Інша моторна відповідальність	Інші види страхування	Всього
Примітка	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9.	1.10	
Страховий дохід від контрактів за РАА	837 256	409 532	514 344	272 627	71 230	274 933	2 379 921
<b>Всього, страховий дохід</b>	<b>837 256</b>	<b>409 532</b>	<b>514 344</b>	<b>272 627</b>	<b>71 230</b>	<b>274 933</b>	<b>2 379 921</b>
<b>Витрати на страхові послуги</b>							-
Отримані вимоги	(351 547)	(176 569)	(263 110)	(104 535)	(11 616)	(28 267)	(935 644)
Витрати на врегулювання вимог	(25 976)	(609)	(17 081)	(32 963)	(655)	(4 186)	(81 470)
Регреси та суброгації отримані	15 297	67	40 424	0	-	242	56 030
Інші активи за іншими грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату початкового визнання	-	-	-	-	-	-	-
Зміни, пов'язані з минулими послугами – зміни FCF пов'язані з LIC	-	-	-	-	-	-	-
Збитки за обтяжливими контрактами та компенсація цих збитків	-	-	-	-	-	-	-
Списання безнадійної дебіторської заборгованості та результат зміни резерву знецінення	(18 343)	(86 155)	(1 812)	(60)	(21)	(156)	(106 548)
Амортизація аквізційних грошових потоків	(137 624)	(33 531)	(130 118)	(39 390)	(15 682)	(93 840)	(450 185)
Інші аквізційні витрати	(110 628)	(118 798)	(31 152)	(9 044)	(27 616)	(65 840)	(363 078)

48

Знецінення активів за аквізційними грошовими потоками	-	-	-	-	-	-	-
Інші страхові та накладні витрати	(67 941)	(24 098)	(18 682)	(9 443)	(2 479)	(8 562)	(131 206)
<b>Всього, витрати за страховими послугами</b>	<b>(696 764)</b>	<b>(439 694)</b>	<b>(421 530)</b>	<b>(195 434)</b>	<b>(58 068)</b>	<b>(200 610)</b>	<b>(2 012 102)</b>
<b>Чистий дохід (витрати) за утримуваними контрактами з перестраховування</b>							-
Витрати на перестраховування – контракти за РАА	-	(42 276)	(11 780)	(349)	(1 819)	(35 155)	(91 379)
Інші понесені прямі витрати	-	-	-	-	-	(368)	(368)
Компенсація отриманих вимог	-	9 100	-	472	-	0	9 572
<b>Всього, чисті витрати за утримуваними контрактами з перестраховування</b>	<b>-</b>	<b>(33 176)</b>	<b>(11 780)</b>	<b>124</b>	<b>(1 819)</b>	<b>(35 523)</b>	<b>(82 175)</b>
<b>Всього, результат страхових послуг</b>	<b>140 492</b>	<b>(63 339)</b>	<b>81 033</b>	<b>77 317</b>	<b>11 342</b>	<b>38 800</b>	<b>285 644</b>

#### 1.5. Обов'язкове страхування відповідальності власників транспортних засобів

Узгодження зобов'язання за покриттям, що лишається, та зобов'язання за отриманими вимогами

1.5. – надані прямі страхові контракти	2023					2022				
	LRC	LIC для контрактів за РАА	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього	LRC	LIC для контрактів за РАА	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього
Страхові зобов'язання на 1 січня <sup>(2)</sup>	377 618	210 569	187 535	23 034	588 187	348 760	221 370	198 169	23 202	570 130
Страховий дохід	(992 826)	-	-	-	(992 826)	(837 256)	-	-	-	(837 256)
<b>Витрати на страхові послуги</b>					-					-
Отримані вимоги та інші прямі витрати		554 417	549 404	5 012	554 417		357 914	358 082	(168)	357 914
Інші активи за грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату першого визнання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зміни, що стосуються минулих послуг – зміни FCF, що стосуються LIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Збитки за обтяжливими контрактами та їх компенсація	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

49

Продовж. додатку Е

Амортизація аквізційних грошових потоків	163 005	-	-	163 005	137 624	-	-	-	137 624	
<b>Витрати на страхові послуги</b>	<b>163 005</b>	<b>554 417</b>	<b>549 404</b>	<b>5 012</b>	<b>717 422</b>	<b>137 624</b>	<b>357 914</b>	<b>358 082</b>	<b>(168)</b>	<b>495 538</b>
<b>Результат страхових послуг</b>	<b>(829 821)</b>	<b>554 417</b>	<b>549 404</b>	<b>5 012</b>	<b>(275 404)</b>	<b>(699 632)</b>	<b>357 914</b>	<b>358 082</b>	<b>(168)</b>	<b>(341 718)</b>
Фінансові витрати від наданих страхових контрактів		(5 905)	(5 905)	-	(5 905)		(9 716)	(9 716)	-	(9 716)
<b>Загальна сума, визнана в сукупному доході</b>	<b>(829 821)</b>	<b>548 511</b>	<b>543 499</b>	<b>5 012</b>	<b>(281 310)</b>	<b>(699 632)</b>	<b>348 198</b>	<b>348 366</b>	<b>(168)</b>	<b>(351 434)</b>
Активи за аквізційними грошовими потоками та інші грошові потоки до визнання, визнання яких припинено, та інші зміни										-
<b>Грошові потоки</b>										-
Отримані премії	1 152 156	-	-	1 152 156	868 325	-	-	-	-	868 325
Сплачені вимоги та інші прями витрати		(501 721)	(501 721)	(501 721)	(501 721)	(358 999)	(358 999)			(358 999)
Аквізційні грошові потоки	(191 562)	-	-	(191 562)	(139 835)	-	-			(139 835)
<b>Всього, грошові потоки</b>	<b>960 594</b>	<b>(501 721)</b>	<b>(501 721)</b>	<b>-</b>	<b>458 873</b>	<b>728 490</b>	<b>(358 999)</b>	<b>(358 999)</b>	<b>-</b>	<b>369 491</b>
<b>Зобов'язання за страховими контрактами на 31 грудня<sup>(2)</sup></b>	<b>508 391</b>	<b>257 359</b>	<b>229 314</b>	<b>28 046</b>	<b>765 751</b>	<b>377 618</b>	<b>210 569</b>	<b>187 535</b>	<b>23 034</b>	<b>588 187</b>

<sup>(2)</sup> Вхідні та вихідні залишки зобов'язань за страховими контрактами не містять активи за аквізційними грошовими потоками та інші грошові потоки до визнання. Розкриття, потрібні для активів за аквізційними грошовими потоками

#### 1.6. Зелена карта

Узгодження зобов'язання за покриттям, що лишається, та зобов'язання за отриманими вимогами

1.6. – надані страхові контракти	2023					2022				
	LRC	LIC для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього	LRC	LIC для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього
<b>Страхові зобов'язання на 1</b>	123 725	350 927	309 540	41 387	474 652	61 295	324 579	286 846	37 733	385 874

50

січня <sup>(2)</sup>											
1.6. – надані страхові контракти	LRC	LIC для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього	LRC	LIC для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього	
<b>Страховий дохід</b>	<b>(706 644)</b>	-	-	-	<b>(706 644)</b>	<b>(409 532)</b>	-	-	-	<b>(409 532)</b>	
<b>Витрати на страхові послуги</b>					-					-	
Отримані вимоги та інші прями витрати		372 257	356 669	15 588	372 257		177 432	173 778	3 654	177 432	
Інші активи за грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату першого визнання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Зміни, що стосуються минулих послуг – зміни FCF, що стосуються LIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Збитки за об'єктивними контрактами та їх компенсація	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Амортизація аквізційних грошових потоків	71 167	-	-	-	71 167	33 531	-	-	-	33 531	
<b>Витрати на страхові послуги</b>	<b>71 167</b>	<b>372 257</b>	<b>356 669</b>	<b>15 588</b>	<b>443 424</b>	<b>33 531</b>	<b>-</b>	<b>177 432</b>	<b>173 778</b>	<b>3 654</b>	<b>210 964</b>
<b>Результат страхових послуг</b>	<b>(635 476)</b>	<b>372 257</b>	<b>356 669</b>	<b>15 588</b>	<b>(263 219)</b>	<b>(376 000)</b>	<b>-</b>	<b>177 432</b>	<b>173 778</b>	<b>3 654</b>	<b>(198 568)</b>
Фінансові витрати від наданих страхових контрактів		(222)	(222)	-	(222)		(5 050)	(5 050)	-	(5 050)	
<b>Загальна сума, визнана в сукупному доході</b>	<b>(635 476)</b>	<b>372 035</b>	<b>356 447</b>	<b>15 588</b>	<b>(263 441)</b>	<b>(376 000)</b>	<b>-</b>	<b>172 382</b>	<b>168 728</b>	<b>3 654</b>	<b>(203 618)</b>
Активи за аквізційними грошовими потоками та інші грошові потоки до визнання, визнання яких припинено, та інші зміни										-	

51

Продовж. додатку E

інші зміни										
<b>Грошові потоки</b>										
Отримані премії	855 226	-	-	-	855 226	474 561	-	-	-	474 561
Сплачені вимоги та інші прямі витрати		(238 306)	(238 306)		(238 306)		(146 034)	(146 034)		(146 034)
Аквізційні грошові потоки	(94 711)	-	-		(94 711)	(36 131)	-	-		(36 131)
<b>Всього, грошові потоки</b>	<b>760 515</b>	<b>(238 306)</b>	<b>(238 306)</b>	<b>-</b>	<b>522 209</b>	<b>438 430</b>	<b>-</b>	<b>(146 034)</b>	<b>(146 034)</b>	<b>292 396</b>
<b>Зобов'язання за страховими контрактами на 31 грудня<sup>(2)</sup></b>	<b>248 763</b>	<b>484 656</b>	<b>427 681</b>	<b>56 975</b>	<b>733 419</b>	<b>123 725</b>	<b>-</b>	<b>350 927</b>	<b>309 540</b>	<b>41 387</b>

(2) Вхідні та вихідні залишки зобов'язань за страховими контрактами не містять активи за аквізційними грошовими потоками ті інші грошові потоки до визнання. Розкриття, потрібні для активів за аквізційними грошовими потоками

### 1.7. Каско

Узгодження зобов'язання за покриттям, що лишається, та зобов'язання за отриманими вимогами

1.7. – надані страхові контракти	2023					2022				
	LRC	ЛІС для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього	LRC	ЛІС для контрактів за PAA	Теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Коригування ризику для нефін. ризику	Всього
<b>Страхові зобов'язання на 1 січня<sup>(2)</sup></b>	130 751	79 005	69 346	9 659	209 756	141 631	72 438	63 900	8 537	214 069
<b>Страховий дохід</b>	<b>(634 920)</b>	-	-	-	<b>(634 920)</b>	<b>(514 344)</b>	-	-	-	<b>(514 344)</b>
<b>Витрати на страхові послуги</b>										
Отримані вимоги та інші прямі витрати		443 447	438 908	4 540	443 447		264 265	263 143	1 122	264 265
Інші активи за грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату першого визнання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

52

Зміни, що стосуються минулих послуг – зміни FCF, що стосуються ЛІС		-	-	-	-		-	-	-	-
Збитки за об'єктивними контрактами та їх компенсація	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Амортизація аквізційних грошових потоків	148 368	-	-	-	148 368	130 118	-	-	-	130 118
<b>Витрати на страхові послуги</b>	<b>148 368</b>	<b>-</b>	<b>443 447</b>	<b>438 908</b>	<b>4 540</b>	<b>591 816</b>	<b>130 118</b>	<b>-</b>	<b>264 265</b>	<b>263 143</b>
<b>Результат страхових послуг</b>	<b>(486 552)</b>	<b>-</b>	<b>443 447</b>	<b>438 908</b>	<b>4 540</b>	<b>(43 104)</b>	<b>(384 226)</b>	<b>-</b>	<b>264 265</b>	<b>263 143</b>
Фінансові витрати від наданих страхових контрактів		(1 584)	(1 584)	-	(1 584)		(2 139)	(2 139)	-	(2 139)
<b>Загальна сума, визнана в сукупному доході</b>	<b>(486 552)</b>	<b>-</b>	<b>441 864</b>	<b>437 324</b>	<b>4 540</b>	<b>(44 688)</b>	<b>(384 226)</b>	<b>-</b>	<b>262 125</b>	<b>261 004</b>
Активи за аквізційними грошовими потоками та інші грошові потоки до визнання, визнання яких припинено, та інші зміни										
<b>Грошові потоки</b>										
Отримані премії	712 547	-	-	-	712 547	500 802	-	-	-	500 802
Сплачені вимоги та інші прямі витрати		(403 508)	(403 508)		(403 508)		(255 558)	(255 558)		(255 558)
Аквізційні грошові потоки	(155 456)	-	-		(155 456)	(127 456)	-	-		(127 456)
<b>Всього, грошові потоки</b>	<b>557 091</b>	<b>-</b>	<b>(403 508)</b>	<b>(403 508)</b>	<b>-</b>	<b>153 583</b>	<b>373 346</b>	<b>-</b>	<b>(255 558)</b>	<b>(255 558)</b>
<b>Зобов'язання за страховими контрактами на 31 грудня<sup>(2)</sup></b>	<b>201 290</b>	<b>-</b>	<b>117 361</b>	<b>103 162</b>	<b>14 199</b>	<b>318 651</b>	<b>130 751</b>	<b>-</b>	<b>79 005</b>	<b>69 346</b>

53



## Продовж. додатку Е

<b>Страхові зобов'язання на 1 січня</b>	28 081	18 976	16 883	2 093	47 057	26 493	19 002	16 966	2 036	45 494		
<b>Страховий дохід</b>	<b>(84 983)</b>	-			<b>(84 983)</b>	<b>(71 230)</b>	-			<b>(71 230)</b>		
<b>Витрати на страхові послуги</b>					-					-		
Отримані вимоги та інші прямі витрати		11 224	11 270	(46)	11 224		11 690	11 633	57	11 690		
Інші активи за грошовими потоками до визнання, визнання яких припинено на дату першого визнання	-	-			-	-	-			-		
Зміни, що стосуються минулих послуг – зміни РСФ, що стосуються ЛІС		-			-		-			-		
Збитки за об'явленими контрактами та їх компенсація	-	-			-	-	-			-		
Амортизація аквізційних грошових потоків	18 577	-			18 577	15 682	-			15 682		
<b>Витрати на страхові послуги</b>	<b>18 577</b>	<b>-</b>	<b>11 224</b>	<b>11 270</b>	<b>(46)</b>	<b>29 801</b>	<b>15 682</b>	<b>-</b>	<b>11 690</b>	<b>11 633</b>	<b>57</b>	<b>27 371</b>
<b>Результат страхових послуг</b>	<b>(66 407)</b>	<b>-</b>	<b>11 224</b>	<b>11 270</b>	<b>(46)</b>	<b>(55 182)</b>	<b>(55 548)</b>	<b>-</b>	<b>11 690</b>	<b>11 633</b>	<b>57</b>	<b>(43 858)</b>
Фінансові витрати від наданих страхових контрактів		983	983	-	983		(614)	(614)	-	(614)		
<b>Загальна сума, визнана в сукупному доході</b>	<b>(66 407)</b>	<b>-</b>	<b>12 207</b>	<b>12 253</b>	<b>(46)</b>	<b>(54 200)</b>	<b>(55 548)</b>	<b>-</b>	<b>11 075</b>	<b>11 019</b>	<b>57</b>	<b>(44 473)</b>
Активи за аквізційними грошовими потоками та інші грошові потоки до					-		-			-		