

**Фонарьова Т.А.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України**Бушуєв К.М.**аспірант  
Національної металургійної академії України**Fonarova Tetiana, Bushuiev Kyrylo**  
National Metallurgical Academy of Ukraine**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ****PECULIARITIES OF PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR  
OF INCREASING COMPETITIVENESS INSURANCE COMPANIES**

У статті здійснений критичний аналіз підходів до мотивації персоналу, підкреслено, що існуючі методи не адаптовані під специфіку діяльності страхової компанії, вивчено напрями розрахунків преміальних фондів з врахуванням особливостей організаційної структури управління страхової діяльності, надані рекомендації щодо найбільш ефективної комбінації методів мотивації персоналу при розширенні агентської мережі, обґрунтовано застосування організаційно-адміністративних методів, як необхідного інструмента виживання компанії в умовах кризи та посилення конкуренції, визначено мета та значення діяльності страхових агентів у досягненні показників запланованих грошових надходжень та покращенні якості надання страхових послуг, сформульовані етапи організації діяльності страхових агентів, наведені приклади розрахунків винагороди та надане обґрунтування доцільності впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу страхових компаній.

**Ключові слова:** мотивація, страхова компанія, персонал, методи мотивації, інноваційні методи стимулювання, страхові агенти, преміальний фонд.

В статье проведён критический анализ подходов к мотивации персонала, подчеркнута, что существующие методы не адаптированы под специфику деятельности страховой компании, изучено направления расчетов премиальных фондов с учетом особенностей организационной структуры управления страховой деятельности, даны рекомендации по наиболее эффективной комбинации методов мотивации персонала при расширении агентской сети, обосновано применение организационно-административных методов мотивации, как необходимого инструмента выживания компании в условиях кризиса и конкуренции, определены цель и значение деятельности страховых агентов в достижении показателей запланированных денежных поступлений и улучшении качества предоставления страховых услуг, сформулированы этапы организации деятельности страховых агентов, приведены примеры расчетов вознаграждения и предоставлено обоснование целесообразности внедрения инновационных методов стимулирования персонала страховых компаний.

**Ключевые слова:** мотивация, страховая компания, персонал, методы мотивации, инновационные методы стимулирования, страховые агенты, премиальный фонд.

The article discusses the main shortcomings in the development of the Ukrainian market of insurance services, the main place of which is occupied by unsatisfactory financial support of activities and low public confidence in insurance companies, the solution of this problem is considered through the organization of an agent network and staff motivation, a critical analysis of approaches to personnel motivation is emphasized, emphasized that the existing methods are not adapted to the specifics of the activity of the insurance company, the system of bonus indicators, the procedure and conditions for calculating bonus funds, the procedure for determining their volume, sources of premium payments, the frequency of bonuses, the procedure for paying premiums, the calculation of bonus funds, taking into account the specifics of the organizational structure of the management of the insurance company activities, the insufficient use of economic methods of motivation is substantiated, recommendations

are given on the most effective combination of methods for motivating personnel when expanding the agency network, the use of organizational and administrative methods of motivation, as a necessary tool for the company's survival in a crisis and competition, the task of creating and expanding an agent network is defined as an increase in the number of sales of insurance products, an increase in insurance payments, informing individuals and legal entities about the advantages of the company's insurance products, expanding sales channels ; improving the quality of the provision of insurance services, the stages of organizing the activities of insurance agents are formulated, a model of their training is shown, criteria for qualifying insurance agents are determined, examples of remuneration calculations are given and the rationale for the feasibility of introducing innovative methods of stimulating the personnel of insurance companies is provided. The direction of further research should be related to improving the use of innovative incentives and socio-psychological methods of motivation.

**Key words:** motivation, insurance company, personnel, motivation methods, innovative incentive methods, insurance agents, bonus fund.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що персонал та людський капітал відіграє все більшу роль в підвищенні соціально-економічної ефективності підприємств і перетворюється на основне джерело прибутку. В сучасних економічних системах основою конкурентоспроможності є унікальні знання, здібності, інтелектуальна власність і навчання персоналу. Ефективне формування, розвиток і використання персоналу стає стратегічним завданням підприємств усіх форм власності.

Умови динамічного розвитку страхового бізнесу в Україні і конкуренція, що посилюється з кожним роком серед страхових компаній, на перший план висувають завдання формування нових підходів в управлінні персоналом страхових компаній. Здійснення перетворень у формах і методах управління їх організаційних структур направлене на підвищення прибутковості і конкурентоспроможності організації, розширення ринків збуту і підвищення якості послуг, що надаються. Звичайно, такого роду перетворення не можливі без висококваліфікованого персоналу, здатного на високому рівні добиватися поставлених перед компанією завдань. При цьому керівники страхових компаній особливо гостро усвідомлюють, що персонал є основним активом компанії, що грає ключову роль в досягненні конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834–1876) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833–1889) не поділяв опти-

містичної думки Адама Сміта, що людина як «економічна особа» завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами. На його думку, багато хто прагне це зробити передовсім за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865–1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру [1, с. 24].

Найбільш відомі теорії мотивації можливо згрупувати, як такі що відображають зміст, це теорії потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія К. Альдерфера, теорії – X та – Y Д. Мак-Грегора, теорія – Z У. Оучі, та такі, що відображають процес винагородження, це теорії очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона та теорія партисипативного управління. Але їх застосування на практиці досить утруднено у зв'язку з нестачею адаптивних методик та практичних інструментів.

Сучасні вітчизняні науковці, такі як, Колот А.М. виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивацію персоналу [1, с. 49]. Мотивацію та стимулювання персоналу на сучасному етапі розглядають такі вчені, як Климчук А.О., Михайлов А.М., які досліджують та аналізують сутності мотивації та стимулювання персоналу, визначення особливостей та відмінних рис даних понять [2]. Але дане дослідження знову ж має більше теоретичне спрямування.

Інноваційні методи мотивації працівників досліджує Долгова Л., отже, метою інноваційних методів мотивації персоналу – є створення для них сприятливих умов для праці більше на моральному рівні. Всі інноваційні методи спрямовані на створення відчуття комфорту, підтримки та поваги з боку організації до її працівників [3]. Але відсутнє обґрунтування саме для страхових компаній.

Практичне застосування інноваційних методів мотивації розглядає Кравченко О.О., які реалізовані у практиці господарювання мережі ресторанів Мак-Дональдс – Україна, партнерами якої, поряд з іноземними інвесторами, виступають і українські підприємства.

Досліджується мотивація персоналу як елемент управління персоналом в страхових компаніях, так Рудь І.Ю. вважає що стратегічне управління персоналом повинно бути націленим на: інноваційну здатність, творчість і довгострокову орієнтацію, які стають необхідними компонентами практики управління страховими компаніями; стиль управління, систему цінностей і кваліфікаційно-поведінковий профіль менеджерів страхових компаній, які змінюються від бюрократичного до підприємницького; людей і їх здатності – найбільш цінні ресурси страхових компаній [5]. Але детально не розглядається саме мотивація персоналу страхових компаній.

На сучасному етапі розвитку економіки України в умовах кризових явищ найбільш дієвими є економічні методи мотивації. Однак, спроби пристосувати класичні та інноваційні теорії мотивації до сучасності не завжди вдаються та не знаходять відповідного застосування. З іншого боку, складність практичної організації системи мотивації визначається слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва.

Не вирішеними залишаються питання адаптації теорій мотивації у практичну діяльність підприємств. Не вистачає розробок, які б враховували особливості мотивації саме страхових компаній, тобто необхідно подолати розрив між теорією та практикою з мотивації персоналу в діяльності вітчизняних страхових компаній, озброєння менеджерів дієвими інструментами мотивації персоналу забезпечать сталій розвиток та підвищення конкурентоздатності українських страхових компаній.

**Мета статті** – дослідження та вивчення шляхів поліпшення системи мотивації праці в умовах сучасних страхових компаній, як фактор підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах кризових явищ та наслідків пандемії набуває особливого значення розвиток страхування в Україні. Як, відомо у ринковій економіці страхування виступає, з одного боку, засобом захисту бізнесу і добробуту людей, а з іншого – видом діяльності, що приносить дохід. Джерелами прибутку страхової організації служать доходи від страхової діяльності, від інвестицій тимчасово вільних коштів в об'єкти виробничої та невиробничої сфер діяльності, акції підпри-

емств, банківські депозити, цінні папери і т.д. Страхування служить важливим фактором стимулювання виробничої активності і забезпечення здорового способу життя, створює нові стимули зростання продуктивності праці відповідно до особистого внеску у виробництво і забезпечення власного добробуту.

Захист фізичних та юридичних осіб від втрат, мінімізація ризиків господарської діяльності напряму залежить від стану та функціонування страхового ринку. Страхові компанії опинилися в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Аналіз тенденцій розвитку страхової галузі показує, що існують такі недоліки, як «відсутність кодексу про страхову діяльність; наявність великої кількості вимог та бар'єрів, що обмежують конкуренцію на ринку; низький рівень капіталізації підприємств; недостатній розвиток брокерських послуг на ринку; низька довіра суспільства до страхових компаній; крім того, проблеми, які існують в українській економіці в цілому і впливають, зокрема, і на страхову галузь» [6, с. 25].

Отже, в таких умовах, змінюється економічна стратегія розвитку страхових компаній, а вона обумовлює й перетворення в стратегії управління персоналом, і зокрема, системи мотивації.

Система мотивації страхової компанії розробляється на основі системної моделі показників та засобів мотивації, що закріплена у положенні про мотивацію та його практичній реалізації. Метою мотивації продажу страхових послуг є збільшення обсягів надходжень страхових премій, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення операційного прибутку, зменшення операційних витрат [7, с. 289].

Вивчаючи досвід провідних страхових компаній та аналізуючи системи мотивації, вона здебільшого розуміється, як сукупність показників діяльності підрозділів, що характеризують результати виконання запланованих параметрів діяльності (бюджетних завдань), за досягнення яких здійснюється преміювання персоналу. Цією процедурою регламентується система показників преміювання, порядок та умови нарахування фондів преміювання, порядок визначення їх обсягу, джерела виплат премій, періодичність преміювання, порядок виплати премій.

Відокремлені підрозділи в страховій компанії це – відділи, структурні підрозділи, які беруть участь у процесі організації та здійснення діяльності з продажу страхових продуктів та одержання позитивного результату діяльності.

Рівень рентабельності відокремленого підрозділу плановий (фактичний) –  $R_{n(ф)}$  – синтетичний показник діяльності відокремленого

підрозділу, що характеризує рівень прибутковості діяльності, розрахований відповідно до положення про бюджетування на відповідний рік за такою формулою:

$$R_{n(\phi)} = \frac{OP_{n(\phi)}}{СП_{n(\phi)}} \times 100\%, \quad (1)$$

де  $R_{n(\phi)}$  – рівень рентабельності відокремленого підрозділу плановий (фактичний);

$OP_{n(\phi)}$  – операційний результат плановий (фактичний), грн;

$СП_{n(\phi)}$  – сума надходжень страхових премій по відокремленому підрозділу планова (фактична), грн.

Плановий показник рівня рентабельності ( $R_n$ ) розраховується по кожному підпорядкованому підрозділу при плануванні бюджету у розрізі підрозділів на рік (у тому числі в розрізі кварталів) з урахуванням директивних показників (обсяг надходжень страхових премій, рівень виплат), індикативних показників (план операційного результату, рівень комісійної винагороди), узгоджених розрахунків по витратах на ведення справи. Вказані показники затверджуються у складі бюджетних завдань (директивних та індикативних) по кожному підпорядкованому підрозділу.

Коефіцієнт коригування ( $K_R$ ) розрахункової суми премії залежно від виконання планового показника рівня рентабельності, розраховується за формулою:

$$K_R = \frac{R_\phi}{R_n}, \quad (2)$$

де  $R_\phi$  – фактичний показник рівня рентабельності;

$R_n$  – плановий показник рівня рентабельності.

Нарахування премії по відокремленому підрозділу здійснюється за такими показниками та за роботу в наступні періоди:

– преміювання за підсумками роботи в кварталі:

1) виконання плану надходжень страхових премій не менш ніж на 100% від планового завдання;

2) виконання плану надходження страхових премій зі страхування життя не менше, ніж на 100%;

3) виконання загального плану надходжень по ризиковим видам страхування та страхування життя не менше, ніж на 100% (даний показник враховується у тому випадку, коли виконання плану надходжень по ризиковим видам страхування складає менше 100%);

– преміювання за підсумками роботи за рік:

1) дострокове виконання річного плану надходжень страхових премій загалом по області;

2) перевиконання річного плану надходжень на 20 і більше відсотків загалом по області.

При розрахунку фондів стимулювання застосовується коефіцієнт коригування розрахункової суми премії –  $K_R$ . У разі, коли  $K_R$  має значення більше, ніж 1,5, при розрахунку фондів стимулювання застосовується значення  $K_R = 1,5$ .

Далі приведемо порядок розрахунків фондів преміювання, які притаманні вітчизняним страховим компаніям. Фонд преміювання розраховується щоквартально за підсумками діяльності у звітному кварталі загалом за формулою:

$$\Phi\Pi_n = (\Phi\Pi_{n(nl)} + \Phi\Pi_{n(np)}) \times K_R, \quad (3)$$

де  $\Phi\Pi_n$  – загальний фонд преміювання за виконання плану надходжень та дотримання планового рівня рентабельності, грн;

$\Phi\Pi_{n(nl)}$  – фонд преміювання за виконання плану надходжень, грн;

$\Phi\Pi_{n(np)}$  – фонд преміювання за досягнення приросту надходжень, грн.

Фонд преміювання  $\Phi\Pi_{n(nl)}$  за виконання плану надходжень розраховується при умові виконання планового завдання не менш ніж на 100%. Сума фонду становить 1,5% від фактичної суми страхових премій. Як, правило, для спрощення усі страхові випадки поділяють на 4 групи: I група – особисте страхування; II група – страхування транспорту; III група – страхування майна; IV група – страхування відповідальності перед третіми особами. Зрозуміло, що кількість груп на практиці, буде залежати від конкретної страхової компанії.

При цьому надходження страхових премій, наприклад, по II групі враховуються при розрахунку фонду преміювання у обсязі, що не перевищує планове значення питомої ваги II групи у загальному страховому портфелі (див. табл. 1).

В розрахунок фонду преміювання враховується наступна сума надходжень по II групі:

$$21\,000\,000 * 65 / 100 = 13\,650\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, загальна сума надходжень, на яку розраховується фонд стимулювання, становить:

$$21\,000\,000 - (14\,490\,000 - 13\,650\,000) = 20\,160\,000 \text{ грн.}$$

Фонди преміювання балансових відділень розраховуються на підставі даних бухгалтерської звітності (з урахуванням управлінських коригувань).

Фонди преміювання безбалансових відділень розраховуються на підставі даних аналітичної звітності, що надсилається управлінню регіональної політики у відповідності до рішення правління.

Враховуючи той факт, що кожна страхова компанія має Положення про бюджетування,

**Допоміжна таблиця для розрахунку фонду преміювання  
за виконання плану надходжень умовної страхової компанії**

	Планові надходження		Фактичні надходження	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
I група	800	4	1 050	5
II група	13 000	65	14 490	69
III група	2 000	10	2 310	11
IV група	4 200	21	3 150	15
	20 000	100	21 000	100

бюджетним комітетом доводяться бюджетні завдання та затверджуються бюджети в цілому по регіональним дирекціям, а формування бюджетів у розрізі відділень знаходяться у відповідальності дирекції. Правління має право, у разі виникнення сумнівів щодо адекватності планових бюджетних показників окремого відділення, приймати рішення про формування фонду преміювання по конкретному відділенню в окремому порядку.

Премія за виконання плану по укладанню договорів зі страхування життя розраховується при умові виконання плану, загалом, не менше, ніж на 100%. Фонд преміювання розраховується щоквартально за підсумками діяльності у звітному кварталі. Базою для розрахунку фонду преміювання є фактично отримані страхові премії. Нараховуються наступні фонди преміювання: фонд преміювання начальника підпорядкованого підрозділу – за виконання плану відділення з укладання договорів страхування життя. Приклад умови розрахунку премії наведено у табл. 2.

В окремих випадках дирекція має право прийняти рішення про нарахування додаткових фондів преміювання для підпорядкованого підрозділу задля стимулювання та обґрунтованого заохочення співробітників.

Таблиця 2

**Приклад умови розрахунку премії  
за виконання плану по укладанню  
договорів страхування життя**

Виконання плану	100%	110%	125%
Фонд преміювання відділення	5%	7%	9%

Отже, на основі проведеного дослідження системи мотивації, яка в загалі прийнята у більшості страхових компаній можна зробити висновок, що здебільшого використовуються економічні методи мотивації. Це обумовлено, вперш за все, кризовими явищами та є наслідком пандемії.

За даними опитування 1464 респондентів з різних регіонів України, найефективнішим спо-

собом підвищення мотивації персоналу є матеріальна винагорода [5]. Звісно, у вітчизняних страхових компаніях також використовують і соціальні методи мотивації. Працівники мають соціальні гарантії. Всі штатні співробітники офіційно оформлені, мають пільги на медичне та інші види страхування.

Але, слід зазначити, що в важких конкурентних умовах виживання, доцільно доповнення мотивації організаційно-адміністративним методами. Вони засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, організаційній структурі управління. Вони охоплюють планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. В управлінні в умовах кризових явищ владна мотивація грає вельми істотну роль: вона передбачає не лише безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, але і чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації і взаємодії, а самі організаційно-розпорядливі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації.

В умовах, що склалися пропонуються наступні основні напрямки розвитку системи мотивації у вітчизняних страхових компаніях:

- впровадження нових організаційно-адміністративних методів мотивації персоналу;
- розширення використання соціально-психологічних чинників в стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою мотивації продажу страхових послуг є збільшення обсягів надходжень страхових премій, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення операційного прибутку, зменшення операційних витрат [5].

Зрозуміло, що використовуючи правильно скомбіновані методи мотивації, всі працівники повинні бути зацікавлені в досягненні поставленої.

Але, як правило, у страхових компаніях продаж страхових послуг здійснюють виключно відділи із продажу. Це є обов'язковою умовою для всіх співробітників відділу продажу. Кожен фахівець зі страхування отримує фіксовану заробітну плату. Але обов'язковою умовою до цього повинно бути виконання плану продажів страхових послуг. Якщо виконується план продажів, то співробітник отримує свою заробітну плату плюс преміальні відсотки від продажу.

Але доцільно залучити до цього й персонал інших відділів: кожному фахівцю зі страхування поставлена мета – виконання річного плану продажів і створення власної агентської мережі. Проте під дану пропозицію не потрапляє відділ клієнтської підтримки. Співробітники цього відділу ні в якому разі не можуть брати участь у продажі страхових послуг, оскільки вони займаються безпосередньо виплатами по страховим випадкам.

Метою створення агентської мережі є максимально швидке та якісне задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у страховому захисті.

Завданням агентської мережі є: збільшення кількості продажів страхових продуктів; збільшення надходжень страхових платежів; інформування фізичних та юридичних осіб про переваги страхових продуктів компанії; розширення каналів продажів.

Враховуючи вище зазначене, окрему увагу слід звернути на організацію діяльності страхових агентів та їх роль в досягненні конкурентних переваг страховою компанією.

Страховий агент – фізична особа (в тому числі фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності), яка діє від імені та за дорученням страховика виконує частину його страхової діяльності, а саме: самостійно укладає договори страхування, одержує страхові платежі. Страховий агент є представником страховика і діє в його інтересах за винагороду на підставі договору зі страховиком.

Агент є позаштатним співробітником. Реєстрація агента обов'язкова умова при організації роботи з агентами. Мета реєстрації – облік і контроль роботи агентів і менеджерів. На стадії навчання, коли агент ще не в змозі самостійно укласти страховий договір, він займається тільки пошуком потенційних клієнтів.

Менеджер (фахівець) зі страхування – штатний працівник компанії, який відповідно до функціональних обов'язків забезпечує роботу групи підлеглих страхових агентів, у тому числі страхових агентів-новачків. Менеджер зі страхування функціонально підпорядковується куратору агентської мережі дирекції компанії. Куратор агентської мережі функціо-

нально підпорядковується координатору агентської мережі. Координатору агентської мережі функціонально підпорядковується заступнику директора роздрібного сегменту компанії.

Процес організації роботи агентів включає: залучення агента (здійснюється пошук потенційних зовнішніх продавців, попередній відбір відповідних кандидатур); реєстрація (кожного агента необхідно зареєструвати через портал «агентська мережа»); навчання агента (навчання основам продажів і правил реєстрації заявок); початок продажів (отримавши всю необхідну інформацію, агент починає самостійний продаж доступних продуктів); контроль продажів (перегляд статистики продажів в агентській мережі).

Для агентів передбачається модель навчання, яка включає три етапи: ознайомчий етап; етап становлення; етап стабільної роботи. Навчання менеджерів передбачено за двома напрямками: підвищення рівня знань по всьому продуктовому ряду страхових продуктів і отримання навичок з побудови ефективної агентської мережі (очне навчання).

З метою створення корпоративної спільності, обміну досвідом, проведення майстер-класів серед учасників агентської мережі компанії створюються агентські клуби в які входять агенти, об'єднанні за ознакою реалізованих продуктів.

Для визначення кваліфікації страхових агентів можливо застосовувати такі категорії: активний агент – страховий агент, який уклав упродовж кварталу не менш ніж 2 угоди; ефективний страховий агент – страховий агент, який уклав упродовж кварталу не менш ніж 10 угод; керівник агентської групи – страховий агент, який забезпечив роботу під власним керівництвом не менш ніж 3-х залучених страхових агентів.

Реалізація завдання зі створення агентської мережі включає: залучення та реєстрацію нових агентів зі встановленими часовими обмеженнями, обов'язковою умовою для агента є залучення нових клієнтів з визначеною сумою від продажу страхових послуг. Кожен співробітник отримує, наприклад, 1% від загальної суми страхових премій своєї агентської мережі.

Отже, застосовуючи економічні та організаційно-адміністративні методи мотивації можливо значно збільшити продаж страхових продуктів та виконати планові показники з грошових надходжень. Це буде вигідним як компанії так й окремому працівнику, включаючи й страхових агентів.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психоло-

гічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику [2]. Отже, необхідно розширене використання соціально-психологічних чинників в стимулюванні персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього слід впровадити такі інноваційні методи стимулювання персоналу:

- 1) гнучкі години та можливість працювати дистанційно;
- 2) ігрова кімната в офісі, яка здатна поліпшити як моральні настрої в колективі, так і продуктивність;
- 3) святкувати частіше. Такий метод допомагає показати персоналу, що він цінується, що сприяє підвищенню морального духу та спону-

канню до кращої роботи [3];

4) обізнаність про кожного працівника. Розпочинаючи роботу над новим проектом, керівник повинен знайти спільну мову з кожним членом своєї команди;

5) випробовування працівників для поліпшення роботи;

6) співробітники самі пишуть план свого розвитку;

7) «Клієнт на день». В офісах, які працюють із клієнтами, незалежно від того, чи є вони внутрішніми чи зовнішніми, корисно оцінити операцію з позиції клієнта. Цей досвід підвищуватиме чутливість працівників до будь-яких труднощів, з якими стикається замовник [4].

#### Висновки з проведеного дослідження.

У статті висвітлені основні недоліки в розвитку українських страхових компаній, головне місце з них займає незадовільне фінансове забезпечення діяльності та низька довіра суспільства до страхових компаній. Покращення фінансового становища, збільшення реалізації страхових продуктів, поліпшення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності розглядається через організацію та розширення агентської мережі і відповідну мотивацію персоналу. Але потребує удосконалення та економічного обґрунтування застосування інноваційних стимулів та соціально-психологічних методів мотивації в умовах конкретних страхових компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
2. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
3. Долгова Л., Шевченко У. Іноваційні методи мотивації працівників. *Інституційний репозитарій ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»*. С. 23–25. URL: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25310/D\\_6.pdf;jsessionid=1102C628FEE61078B5DFCBCC08BAEBFC?sequence](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25310/D_6.pdf;jsessionid=1102C628FEE61078B5DFCBCC08BAEBFC?sequence) (дата звернення: 11.05.2021).
4. Кравченко О.О. Іноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 170–176.
5. Рудь І.Ю., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Управління персоналом у страховій компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(71). С. 16–20.
6. Лютий І.О. Страхові компанії у розбудові фінансового ринку України. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2016. № 81/82. С. 24–26.
7. Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 288–293.

#### References:

1. Kolot A.M. (2002) *Motyvaciya personalu: Pidruchnyk [Staff motivation: Textbook]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Klymchuk A.O., Mykhajlov A.M. (2018) *Motyvaciya ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom ta pidvyshhennya innovacijnoyi diyalnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and increase of innovative activity]*. *Marketing i menedzhment innovacij*, vol. 1, pp. 218–234.

3. Dolgova L., Shevchekno U. Inovacijni metody motyvaciyi pracivnykiv [Innovative methods of employee motivation]. *Institucijnyj repozytarij DVNZ «KNEU im. V. Getmana»*, pp. 23–25. Available at: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25310/D\\_6.pdf;jsessionid=1102C628FEE61078B5DF-CBCC08BAEBFC?sequence](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25310/D_6.pdf;jsessionid=1102C628FEE61078B5DF-CBCC08BAEBFC?sequence) (accessed 11 April 2021).
4. Kravchenko O.O. (2018) Inovacijni pidxody do motyvaciyi praci [Innovative approaches to work motivation]. *Finansovyj prostir*, vol. 2 (30), pp.170–176.
5. Rud I.Yu., Kyshkovska O.L., Skrypnyk K.M. (2019) Upravlinnya personalom u straxovij kompaniyi [Personnel management in an insurance company]. *Problemy systemnogo pidxodu v ekonomici*, vol. 3(71), pp. 16–20.
6. Lyutyj I.O. (2016) Straxovi kompaniyi u rozbudovi finansovogo rynku Ukrainy [Insurance companies in the development of the financial market of Ukraine]. *Visnyk KNU im. T. Shevchenka*, vol. 81/82, pp. 24–26.
7. Mantur-Chubata O.S., Shevchenko V.A. (2016) Rozrobka systemy motyvaciyi personalu straxovyx kompanij [Development of a system of motivation of personnel of insurance companies]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 6, pp. 288–293.