

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМАНДИ МЕНЕДЖЕРІВ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи ЕТз-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»


(підпис)

Ангеліна ЮРКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор наук з держ. управління, професор
професор закладу вищої освіти


(підпис)

Олександр ЖАДАН

Рецензент: керівник офісу
партнерської мережі в м. Харків №2
АТ «СГ «ТАС» (приватне) Олена ТКАЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

«10» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Юрко Ангеліни Євгеніївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування і підвищення ефективності діяльності команди менеджерів страхової компанії»

керівник роботи Жадан Олександр Васильович, д-р наук з держ. управл., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» листопада 2025 року №
2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні основи формування управлінських команд, з'ясувати їхню сутність, роль та ключові функції у сучасному менеджменті; узагальнити підходи до створення ефективних команд менеджерів та визначити науково-методичні принципи оцінювання їх результативності; проаналізувати організаційно-економічну характеристику СГ «ТАС» як об'єкта дослідження та оцінити особливості її системи управління; дослідити стан командної взаємодії та рівень ефективності управлінської команди страхової компанії; виявити ключові проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської команди СГ «ТАС»; розробити напрями вдосконалення, зокрема запропонувати інструменти сучасних управлінських технологій та сформуванати мотиваційну модель Total Rewards.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Проведення роботи над теоретичним розділом, що включає опрацювання загальних теоретичні основи формування та розвитку управлінських команд.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: аналіз формування і ефективності діяльності команди менеджерів СГ «ТАС».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: напрями формування і підвищення ефективності діяльності команди менеджерів СГ «ТАС».
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ангеліна ЮРКО

Керівник роботи

(підпис)

Олександр ЖАДАН

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД.....	8
1.1. Сутність і роль управлінських команд у сучасному менеджменті.....	8
1.2. Теоретичні підходи до формування ефективних команд менеджерів.....	13
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності управлінських команд.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ МЕНЕДЖЕРІВ СГ «ТАС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика СГ «ТАС»	27
2.2. Аналіз системи управління та командної взаємодії менеджерів...	32
2.3. Оцінювання ефективності управлінської команди страхової компанії.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ МЕНЕДЖЕРІВ СГ «ТАС» ...	42
3.1. Визначення проблем і резервів підвищення ефективності управлінської команди.....	42
3.2. Організаційно-методичні засади впровадження сучасних управлінських технологій у розвитку управлінської команди СГ «ТАС».....	44
3.3. Формування мотиваційної системи Total Rewards та оцінка очікуваного організаційно-економічного ефекту.....	50
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку страхового ринку України, що характеризується високою конкуренцією, швидкою цифровою трансформацією та зростанням вимог клієнтів до якості сервісу, особливої ваги набуває ефективна робота управлінських команд. Саме команда менеджерів забезпечує узгодженість управлінських рішень, реалізацію стратегічних цілей, координацію підрозділів та оперативне реагування на ризики. Проте в більшості страхових компаній механізми формування команд, оцінювання їх ефективності та розвитку взаємодії залишаються фрагментарними та не формалізованими.

Застосування сучасних управлінських моделей дозволяє суттєво підвищити результативність командної роботи. Водночас ці інструменти використовуються нерівномірно, що створює прогалини між стратегічними цілями, процесами та міжособистісною взаємодією менеджерів. Таким чином, виникає потреба в комплексному підході до формування, оцінювання та розвитку управлінських команд на прикладі конкретної страхової компанії.

Різні аспекти функціонування управлінських команд досліджувалися у працях І. Адізеса, Р. Белбіна, П. Друкера, С. Кові, Дж. Катценбаха, Д. Сміта, М. Армстронга, Р. Хакмана, Л. Хілл та інших авторів. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання комплексної діагностики ефективності управлінської команди саме у сфері страхування, а також інтеграції поведінкових, процесних та цифрових показників оцінювання у єдину модель розвитку команди менеджерів.

Перелічені обставини зумовлюють актуальність даної кваліфікаційної роботи, спрямованої на обґрунтування та розробку напрямів формування й підвищення ефективності діяльності управлінської команди страхової компанії.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, діагностиці та розробці практичних рекомендацій щодо формування і підвищення ефективності діяльності команди менеджерів страхової компанії.

Реалізація мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування управлінських команд, з'ясувати їхню сутність, роль та ключові функції у сучасному менеджменті;
- узагальнити підходи до створення ефективних команд менеджерів та визначити науково-методичні принципи оцінювання їх результативності;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику СГ «ТАС» як об'єкта дослідження та оцінити особливості її системи управління;
- дослідити стан командної взаємодії та рівень ефективності управлінської команди страхової компанії;
- виявити ключові проблеми та резерви підвищення ефективності управлінської команди СГ «ТАС»;
- розробити напрями вдосконалення, зокрема запропонувати інструменти сучасних управлінських технологій та сформуванню мотиваційну модель Total Rewards.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування управлінської команди страхової компанії «ТАС».

Предмет дослідження – методи, моделі та інструменти оцінювання та підвищення ефективності управлінської команди.

Методи дослідження. У роботі використано методи системного та ситуаційного аналізу, порівняльний аналіз, методи експертного оцінювання, анкетування, методи статистичного аналізу, елементи OKR-фреймворку, а також емпіричні методи – спостереження, опитування та інтерв'ю.

Інформаційна база дослідження включає внутрішні документи страхової компанії «ТАС», результати анкетування та опитування менеджерів, дані фінансової та управлінської звітності, матеріали наукових досліджень вітчизняних та міжнародних авторів.

Елементи наукової новизни має обґрунтування комплексної моделі оцінювання ефективності управлінської команди страхової компанії, що поєднує OKR-фреймворк, процесні метрики RACI та поведінкові індикатори командної взаємодії.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані страховою компанією «ТАС» для вдосконалення командних процесів, підвищення продуктивності управлінських рішень, оптимізації міждепартаментної взаємодії та формування цифрової культури командного управління.

Основні результати дослідження, висновки та рекомендації було апробовано шляхом участі у IX міжнародній студентській конференції «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки» (м. Суми, 5 грудня 2025 року). Опубліковані тези доповіді на тему: «Підвищення ефективності діяльності команди менеджерів страхової компанії».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД

1.1. Сутність і роль управлінських команд у сучасному менеджменті.

Управлінські команди посідають ключове місце в системі менеджменту сучасних організацій, забезпечуючи узгоджене прийняття рішень, координацію діяльності та досягнення стратегічних цілей. У світовій науковій літературі категорія «команда» розглядається як складне соціально-економічне утворення, що поєднує індивідуальні компетенції працівників у цілісну систему взаємодії, спрямовану на створення цінності для організації [9].

За визначенням Дж. Катценбаха і Д. Сміта, команда – це «невелика група людей із взаємодоповнювальними навичками, об'єднаних спільною метою, підходами до роботи, відповідальністю та взаємною довірою» [39]. Р. Хекмен, один із провідних теоретиків командної динаміки, підкреслює, що команда – це не просто група працівників, а соціальна система зі спільною відповідальністю та колективним впливом на результат [34]. П. Сенге, розглядаючи команду в контексті організації, що навчається, наголошує, що командна взаємодія формує основу колективного мислення та спільного бачення майбутнього [51].

Управлінська команда – це специфічний вид команди, що виконує керівні, координаційні та стратегічні функції. На відміну від проектних чи операційних команд, управлінська команда має ширший спектр завдань, зокрема: формування та реалізація стратегії; контроль ефективності організації; ухвалення управлінських рішень; забезпечення горизонтальної й вертикальної координації; створення корпоративної культури та довгострокового бачення [46; 48].

У сучасних умовах динамічного середовища, цифровізації та висококонкурентних ринків, значення управлінських команд суттєво зростає. Команди менеджерів забезпечують адаптивність компанії, гнучкість прийняття рішень, швидку реакцію на зміни та ефективне використання ресурсів. У

страхових компаніях, які працюють у середовищі високих ризиків, нормативних вимог і складних клієнтських процесів, роль якісної управлінської команди є особливо критичною [9; 10].

Управлінські команди мають низку характерних ознак, які відрізняють їх від звичайних робочих груп:

- єдина стратегічна мета, що інтегрує діяльність учасників;
- взаємодоповнювальні компетенції членів команди;
- взаємна відповідальність за результат, а не лише індивідуальна;
- довіра та відкриті комунікації як основа ефективної взаємодії;
- синергійний ефект, коли колективний результат перевищує суму індивідуальних;
- гнучкість у прийнятті рішень і здатність до швидкої адаптації;
- розподілене або ситуативне лідерство, що забезпечує мобільність команди.

Ці характеристики узгоджуються з теоріями Р. Белбіна, І. Адізеса, С. Кові та сучасними концепціями командного менеджменту.

Для розуміння сутності управлінської команди важливо розмежувати поняття «група» та «команда». Аналіз праць таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Дж. Катценбах [39], С. Сінек [52], М. Армстронг [25], О. Кузьмін [9], дозволяє виділити ключові відмінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика групи та команди

<i>Критерій</i>	<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Мета	Збіг індивідуальних цілей	Спільна колективна мета
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна та індивідуальна
Взаємодія	Координація за потреби	Системна взаємодія
Критерії оцінки	Особистий внесок	Командний результат
Лідерство	Формальний керівник	Розподілене або ситуативне

Джерело: складено автором на основі [9; 25; 39;52]

Згідно з узагальненням теоретичних підходів, управлінська команда є багаторівневою системою взаємодії, у якій кожен елемент виконує важливу функцію у забезпеченні колективного результату. На рис. 1.1 подано структурно-логічну модель управлінської команди, що відображає взаємозв'язок її ключових компонентів.



Рисунок 1.1 – Структурно-логічна модель управлінської команди.

Джерело: складено автором на основі [2, с. 45; 5]

Як видно з рис. 1.1, центральним елементом управлінської команди виступає спільна стратегічна мета, яка інтегрує діяльність усіх учасників та визначає зміст їхньої взаємодії. Навколо ядра розташовані ключові компоненти командної роботи: комунікації, довіра, відповідальність, процедури та компетенції. Кожен із цих елементів формує окремий вимір командної ефективності та забезпечує збалансованість колективного процесу прийняття рішень. Зовнішнє кільце моделі символізує взаємодію зі стейкхолдерами та зовнішнім середовищем, що є важливою умовою для ефективної роботи команди менеджерів, особливо у сфері страхового бізнесу. Саме здатність команди коригувати дії відповідно до змін зовнішніх факторів визначає рівень

адаптивності та конкурентоспроможності організації. Таким чином, модель структурно демонструє, що управлінська команда – це не лише сукупність індивідуальних ролей та функцій, а цілісний організаційний механізм, що забезпечує синергійний результат завдяки взаємодії ключових елементів.

Страховий бізнес накладає додаткові вимоги до управлінських команд: володіння інструментами ризик-менеджменту, актуарних розрахунків, кризового управління, здатність працювати в умовах регуляторних змін. У зв'язку з цим у науковій літературі виокремлюють кілька підходів до трактування сутності управлінських команд (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до визначення сутності управлінської команди

<i>Науковий підхід</i>	<i>Представники</i>	<i>Сутність дефініції</i>	<i>Критичний аналіз (переваги/недоліки)</i>
Функціональний	А. Файоль, М. Мескон [9]	Група керівників функціональних підрозділів, що координують діяльність.	<i>Перевага:</i> чіткість повноважень. <i>Недолік:</i> ігнорування синергії та міжособистісної взаємодії.
Рольовий	Р. Белбін [27], І. Адізес [1]	Сукупність індивідів, що виконують певні ролі (генератор ідей, реалізатор тощо).	<i>Перевага:</i> фокус на психологічній сумісності. <i>Недолік:</i> складність підбору ідеального балансу ролей.
Синергетичний	С. Кові [30], П. Сенге [51]	Група, де ефект спільної дії перевищує суму індивідуальних результатів.	<i>Перевага:</i> орієнтація на результат. <i>Недолік:</i> складність вимірювання синергії у фінансових показниках.
Процесний	Дж. Максвелл [10]	Динамічна система, що проходить етапи розвитку для досягнення цілей.	<i>Перевага:</i> врахування фактору часу. <i>Недолік:</i> менша увага до структури.

Джерело: узагальнено автором

Роль управлінських команд у сучасному менеджменті трансформується під впливом цифровізації та глобалізації. Якщо у парадигмі менеджменту XX століття головним завданням топ-менеджменту був контроль та розподіл ресурсів, то у XXI столітті (концепція Менеджмент 3.0) ключовими стають:

– *управління змінами*: здатність команди швидко адаптувати стратегію СК до нових видів страхування (кіберризика, страхування життя в умовах пандемій тощо);

– *крос-функціональна взаємодія*: уникнення бункерів (silos) між департаментами андеррайтингу, врегулювання збитків та продажів, коли всі працюють відокремлено [12];

– *інноваційність*: впровадження InsurTech рішень.

Це зумовлює необхідність класифікації управлінських команд за різними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація управлінських команд страхової компанії

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Види команд</i>	<i>Характеристика</i>
За рівнем управління	Стратегічні	Правління, Рада директорів (розробка стратегії).
	Тактичні	Керівники департаментів, регіональних дирекцій.
За функціоналом	Проектні	Створені для впровадження конкретного продукту (наприклад, запуск медичного страхування).
	Антикризові	Створюються при загрозі банкрутства або втрати ліцензії.
За формою взаємодії	Віртуальні (розподілені)	Працюють дистанційно (актуально для мережових СК).
	Традиційні	Працюють у єдиному офісному просторі.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, управлінська команда є складним соціально-економічним феноменом. Наукова прогалина (research gap) у дослідженнях полягає у недостатньому висвітленні специфіки формування команд саме у страховому секторі України, де поєднуються жорстка регуляторна рамка НБУ та необхідність гнучких Agile-підходів до продажів (рис. 1.2).

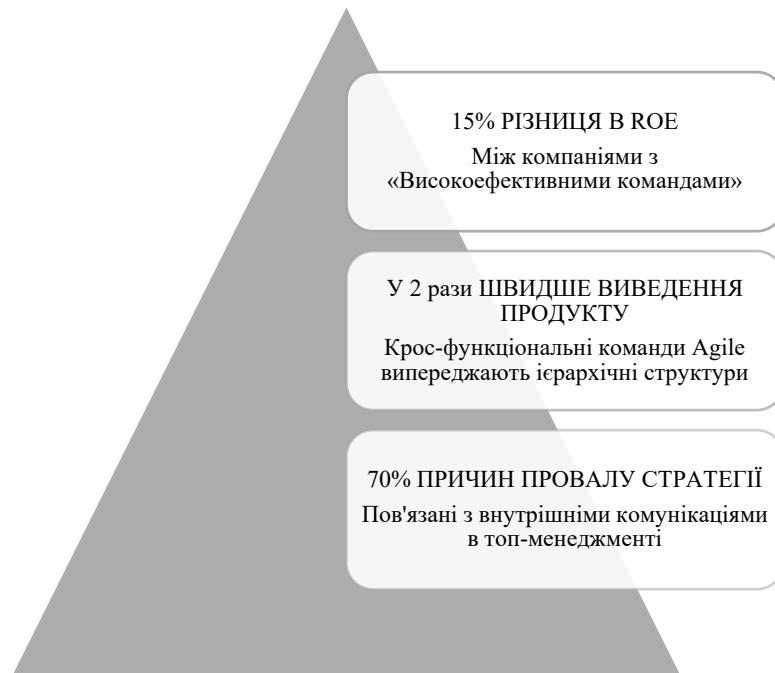


Рисунок 1.2 – Ключові аргументи на користь важливості управлінської команди в сучасних організаціях

Джерело: складено автором

Більшість досліджень фокусуються на ІТ або виробничому секторі, залишаючи сферу фінансових послуг на периферії наукового пошуку.

У цій роботі поняття «управлінська команда», «команда менеджерів» та «управлінська команда СГ «ТАС»» вживаються як синоніми та позначають групу керівників, залучених до прийняття ключових управлінських рішень у компанії.

1.2. Теоретичні підходи до формування ефективних команд менеджерів

Формування ефективної управлінської команди – це не одноразова дія, а керований процес, що підпорядковується певним закономірностям та принципам. У науковій літературі накопичено чимало моделей, які пояснюють,

як саме команда «народжується», проходить стадії розвитку, набуває злагожденості та здатності показувати високі результати. Частину цих підходів можна безпосередньо адаптувати до практики страхових компаній, з урахуванням специфіки їх бізнесу.

У наукових дослідженнях цей процес описують різні моделі розвитку й функціонування команд, які по-різному акцентують увагу на стадіях їх становлення, ролях учасників та управлінських функціях.

Однією з найвідоміших є модель динаміки групи Б. Такмена (Tuckman's Stages of Group Development) [54]. Дослідник виділяє кілька послідовних стадій розвитку команди: формування (forming), «шторм» (storming), нормалізація (norming), результативність (performing) та розформування (adjourning). На етапі формування учасники ще придивляються один до одного, знайомляться з завданнями й очікуваннями. Найбільш конфліктною вважається стадія «шторму», коли відбувається боротьба за ролі, з'являються перші відкриті суперечності та різні бачення цілей. Для страхової компанії цей етап особливо чутливий, адже тут природно виникає напруження між керівниками фронт-офісу (продажі) та бек-офісу (андеррайтинг, врегулювання збитків): перші зацікавлені «закривати» якомога більше договорів, другі – відсікати надто ризикових клієнтів. Якщо команда не пройде цю стадію конструктивно, надалі вона «застрягне» в конфліктах і не вийде на продуктивний рівень performing, коли з'являється довіра, узгоджені норми і стабільно високі результати.

Ще один важливий теоретичний напрям – рольова теорія Р. Белбіна. Учений показав, що ефективність команди визначається не лише професійною кваліфікацією її членів, а й тим, які саме командні ролі вони відіграють [27]. Белбін виділив дев'ять базових ролей, які умовно об'єднують у три групи: ролі дії, соціальні ролі та інтелектуальні ролі. Для правління страхової компанії таке групування можна адаптувати, наприклад, так: директор з продажів виконує роль «шейпера», операційний директор – «реалізатора», головний бухгалтер або актуар – «педанта»; голова правління виступає координатором, директор з розвитку – дослідником ресурсів, HR-директор – «душею команди»; директор з

маркетингу може бути генератором ідей, ризик-менеджер – аналітиком-стратегом, а ІТ-директор – вузьким спеціалістом з InsurTech-рішень.

Для зручності аналізу основні командні ролі за М. Белбіним можна подати у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.4), де відображено їх характеристику та вплив на ефективність роботи команди менеджерів.

Таблиця 1.4 – Основні командні ролі за М. Белбіним

<i>Група ролей</i>	<i>Роль</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на ефективність</i>
Дія	Виконавець	Дисциплінований, системний	Забезпечує реалізацію планів
	Фінішер	Орієнтований на якість	Контролює виконання
Соціальні	Координатор	Організовує роботу інших	Формує згуртованість
	Командний гравець	Підтримує командний дух	Підвищує психологічну безпеку
Інтелектуальні	Генератор ідей	Креативність, стратегічне мислення	Пропонує інновації
	Аналітик	Логічність, критичне мислення	Прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [27].

Дисбаланс ролей часто призводить до дисфункцій у роботі управлінської команди. Для страхового бізнесу це особливо помітно: надмірна кількість «аналітиків» та «педантів», які прагнуть мінімізувати ризик, може спричинити ефект «паралічу аналізу» (analysis paralysis), коли компанія втрачає ринкові можливості через надто обережну політику.

Цікавий ракурс на формування управлінських команд пропонує І. Адізес. У своїй концепції РАЕІ він стверджує, що жоден менеджер не здатен ідеально поєднати в собі всі чотири управлінські функції – виробництво результатів (Р – Producing), адміністрування (А – Administering), підприємництво (Е – Entrepreneurring) та інтеграцію (І – Integrating) [8]. Тому ефективна команда має будуватися на принципі взаємодоповнюваності: хтось сильний у досягненні обсягів страхових премій (Р), хтось – у дотриманні регламентів НБУ та

внутрішніх процедур (А), інші відповідають за розробку нових страхових продуктів і пошук ніш (Е), а окремі менеджери виступають інтеграторами, забезпечуючи довіру, спільні цінності та командний дух (І) [1].

Для наочного представлення змісту моделі доцільно подати її у вигляді схеми (рис. 1.3), що відображає взаємодоповнюваність функцій менеджерів страхової компанії.

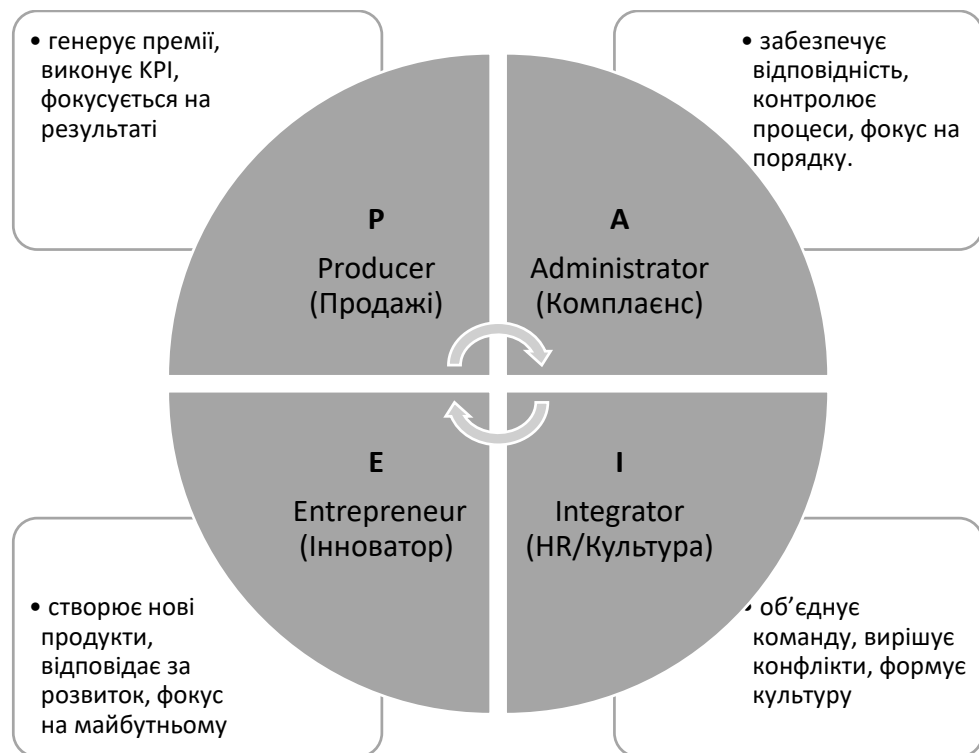


Рисунок 1.3 – Модель PAEI як основа принципу комплементарності управлінської команди страхової компанії

Джерело: адаптовано автором на основі моделі І. Адізеса [1]

Як видно з рисунка, кожна роль відповідає за окремий аспект діяльності команди.

Для страхової компанії така логіка особливо актуальна, адже поєднує комерційну, регуляторну, інноваційну та культурну складові діяльності.

Таким чином, моделі Б. Такмена, Р. Белбіна та І. Адізеса доповнюють одна одну: перша описує етапи розвитку команди, друга – рольову структуру, а третя – баланс управлінських функцій. Надалі доцільно перейти від аналізу внутрішньої динаміки команди до чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які визначають умови її формування в реальних умовах страхового

ринку.

На процес формування управлінської команди впливають не лише внутрішні управлінські рішення, а й ширший контекст. Спираючись на ситуаційний та ресурсний підходи [9; 21], доцільно виокремити кілька груп факторів: зовнішні (регуляторна політика НБУ, стан фінансового ринку, технологічні тренди), внутрішньоорганізаційні (культура, розмір компанії, стадія життєвого циклу) та особистісні (емоційний інтелект, професійна компетентність менеджерів). Їх узагальнення подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Фактори впливу на формування управлінських команд у страхуванні

<i>Група факторів</i>	<i>Зміст факторів</i>	<i>Вплив на команду</i>
<i>Зовнішні (макросередовище)</i>	Регуляторна політика НБУ	Вимагає наявності сертифікованих спеціалістів (актуаріїв, комплаєнс-офіцерів) у складі команди.
	Стан фінансового ринку	Впливає на мотивацію (бонуси від інвестиційного доходу) та стратегічні цілі.
	Технологічні тренди	Необхідність включення CDO (Chief Digital Officer) до складу правління.
<i>Внутрішні (мікросередовище)</i>	Організаційна культура	Визначає стиль комунікації (демократичний або авторитарний).
	Розмір компанії	У великих СК команди більш формалізовані та ієрархічні.
	Стадія життєвого циклу	На етапі росту потрібні «підприємці», на етапі зрілості – «адміністратори».
<i>Особистісні (індивідуальні)</i>	Емоційний інтелект (EQ)	Визначає здатність до вирішення конфліктів та емпатії.
	Професійна компетентність	Рівень знань у сфері страхування та менеджменту.

Джерело: складено автором на основі [2, 4]

Окремий напрям сучасних досліджень – компетентнісний підхід до формування команд [2]. Його суть полягає в тому, що при відборі членів управлінської команди враховуються не лише професійні знання та досвід (hard skills), а й «м'які» навички (soft skills).

Для менеджерів страхової компанії до критично важливих можна віднести стресостійкість, клієнтоорієнтованість, вміння працювати з конфліктами, здатність до командної роботи в умовах невизначеності. У цьому контексті часто виділяють кілька груп компетенцій: стратегічні, лідерські, комунікаційні, аналітичні, цифрові та власне командні. Узагальнену компетентнісну модель управлінської команди доцільно також подати в таблиці (наприклад, табл. 1.6), де для кожної групи компетенцій коротко показати її зміст і значення для ефективності команди.

Таблиця 1.6 – Компетентнісна модель управлінської команди страхової компанії

<i>Група компетенцій</i>	<i>Зміст компетенцій</i>	<i>Значення для ефективності команди</i>
<i>Стратегічні</i>	Здатність аналізувати зовнішнє середовище, формувати бачення та довгострокові пріоритети	Забезпечують стратегічну стійкість і здатність реагувати на зміни ринку
<i>Лідерські</i>	Уміння мотивувати людей, розвивати персонал, делегувати, фасилітувати командні процеси	Підвищують залученість, зміцнюють командний дух та продуктивність
<i>Комунікаційні</i>	Переговори, управління конфліктами, ведення ділової комунікації, прозорість інформаційних потоків	Знижують ризики непорозумінь, забезпечують узгодженість рішень
<i>Аналітичні</i>	Робота з даними, оцінка ризиків, критичне мислення, використання BI-інструментів	Дають можливість приймати обґрунтовані рішення на основі фактів
<i>Цифрові</i>	Володіння CRM, страхових IT-систем, InsurTech-рішень, цифровою аналітикою	Підвищують швидкість та точність операцій, дозволяють автоматизувати процеси

Продовження табл. 1.6

<i>Командні (collaboration)</i>	Взаємодія, довіра, здатність працювати в крос-функціональних командах, адаптивність	Забезпечують синергію та ефективність спільної роботи, особливо у складних умовах страхового ринку
<i>Особистісні (soft skills)</i>	Стресостійкість, емоційний інтелект, клієнтоорієнтованість, гнучкість	Визначають поведінку менеджера в умовах криз та високої невизначеності

Джерело: складено автором на основі [45; 46; 50].

У сучасних підходах до оцінювання ефективності управлінських команд важливе місце займає концепція Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє провести оцінку результативності організації за кількома стратегічними проєкціями [38]. Для страхових компаній така логіка є особливо корисною, оскільки поєднує фінансові показники, клієнтські метрики, показники внутрішніх процесів та розвиток персоналу. На основі BSC доцільно сформувати систему ключових індикаторів ефективності команди управління (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Ключові індикатори ефективності (KPI)

<i>Проєкція (BSC)</i>	<i>Метрика</i>	<i>Цільове значення (еталон)</i>
<i>Фінанси</i>	Combined Ratio (CR)	< 95 %
<i>Клієнти</i>	Net Promoter Score (NPS)	> 40
<i>Внутрішні процеси</i>	Швидкість врегулювання збитків	< 5 робочих днів
<i>Навчання / Розвиток</i>	eNPS (залученість команди)	> 30

Джерело: розроблено автором

Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити не лише результативність роботи команди, а й якість управлінських рішень. Наприклад, метрика Combined Ratio відображає фінансову стійкість страхової компанії, тоді як NPS характеризує рівень клієнтської лояльності. Показник eNPS дозволяє оцінити внутрішню залученість команди, що безпосередньо корелює з якістю взаємодії та швидкістю виконання завдань. Таким чином, система KPI стає

інструментом вимірювання збалансованості та узгодженості роботи управлінської команди.

Оцінювання ефективності управлінської команди можливе не лише за якісними критеріями, але й за кількісними індикаторами, зокрема системою KPI, узагальненою в табл. 1.7, що відображають ступінь збалансованості командної роботи. Одним із підходів, який доцільно використовувати у страхових компаніях, є побудова радар-діаграми ефективності за ключовими параметрами. Такий інструмент дозволяє візуалізувати сильні сторони команди та зони, що потребують розвитку.

На рис. 1.4 подано приклад індексу збалансованості управлінської команди, що охоплює п'ять інтегральних показників: швидкість прийняття рішень, рівень пролонгації договорів, індекс командної взаємодії, показник eNPS та комбінований фінансовий показник (Combined Ratio).

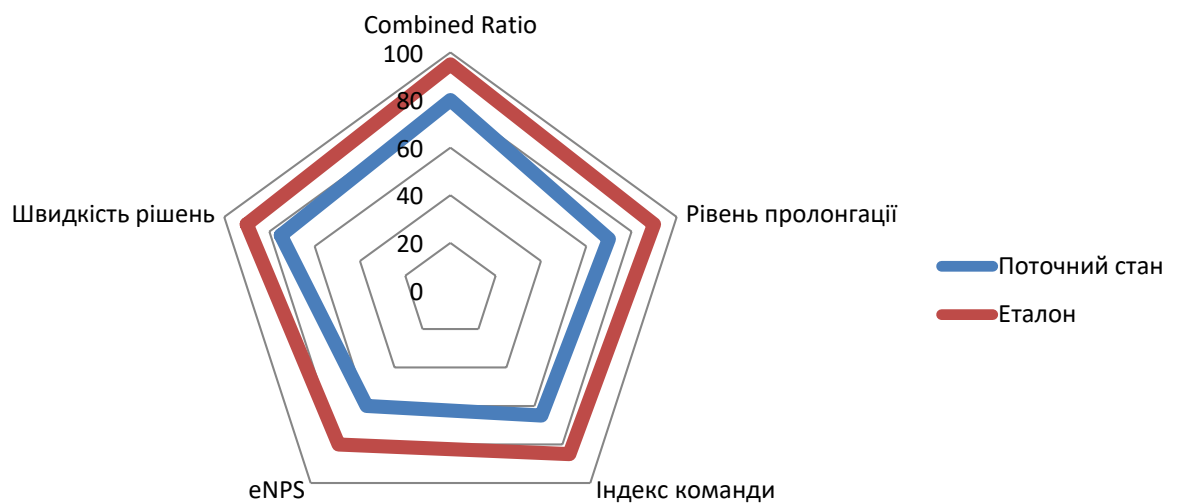


Рисунок 1.4 – Індекс збалансованості та ефективності управлінської команди

Джерело: розроблено автором на основі моделі BSC [38]

Діаграма демонструє порівняння між гіпотетичним поточним станом команди та еталонним рівнем високоефективної команди, що дозволяє швидко

ідентифікувати дисбаланси. Наприклад, навіть за високих фінансових метрик, команда може мати недостатній рівень внутрішньої взаємодії або низьку швидкість прийняття рішень, що в подальшому знижуватиме результативність.

Таке графічне представлення є цінним для страхових компаній, оскільки дозволяє комплексно оцінити узгодженість дій менеджерів та визначити напрями розвитку команди відповідно до стратегічних цілей.

Додатково показовою є залежність ефективності управлінських команд від їх цифрової зрілості. На рис. 1.5 наведено кореляцію між індексом цифрової зрілості команди (0–100) та рентабельністю власного капіталу (ROE).

Як видно з рис.1.5, підвищення цифрової компетентності команди супроводжується стійким зростанням показника ROE. Це підтверджує, що розвиток цифрових навичок, аналітичних підходів до прийняття рішень та використання сучасних технологій безпосередньо впливає на результативність діяльності страхової компанії.

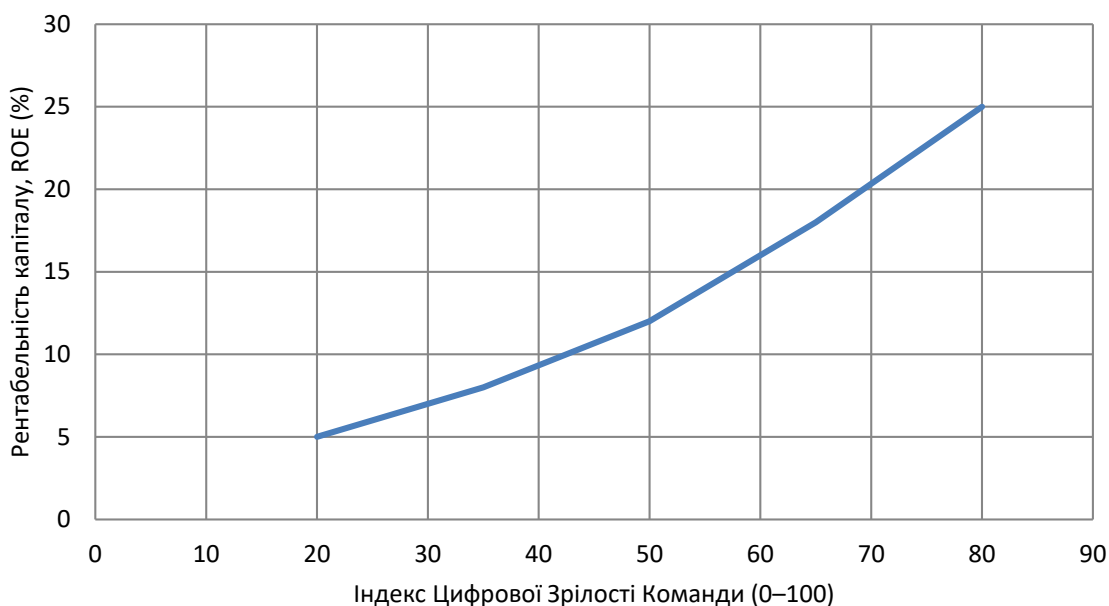


Рисунок 1.5 – Залежність ROE від індексу цифрової зрілості управлінської команди

Джерело: розроблено автором

Поруч із компетентнісним підходом набуває поширення ціннісно

орієнтований підхід [28]. Він підкреслює, що довгостроково ефективна команда формується навколо спільних цінностей: ставлення до клієнта, допустимого рівня ризику, якості сервісу, прозорості бізнес-процесів. Якщо цінності членів управлінської команди суттєво різняться (наприклад, частина менеджерів орієнтована виключно на короткостроковий прибуток, а інші – на репутацію й надійність), це неминуче породжує внутрішні конфлікти й у підсумку знижує довіру всередині команди.

На основі аналізу літератури [34; 31] можна виділити кілька ключових етапів формування управлінської команди в страховій компанії:

1. Діагностика потреб компанії (які саме завдання мають бути розв’язані командою (наприклад, вихід на новий сегмент ринку, запуск цифрового продукту, реструктуризація регіональної мережі).
2. Проектування дизайну команди (визначається її чисельність, структура, набір ролей і відповідальностей).
3. Рекрутинг та відбір (як за рахунок внутрішніх резервів, так і зовнішнього найму).
4. Адаптація та інтеграція (онбордінг).
5. Навчання та розвиток (Team Development).
6. Моніторинг та оцінка ефективності.

Важливо, щоб цей процес супроводжувався плановим навчанням, розвитком і регулярною оцінкою ефективності команди.

Авторська позиція полягає в тому, що в сучасних українських реаліях формування управлінських команд у страховому бізнесі нерідко має фрагментарний і навіть хаотичний характер. Часто ключову роль відіграє особиста лояльність до власника або топ-менеджера, а не професіоналізм чи рольова сумісність. У результаті виникає ризик «групового мислення» (groupthink) [21], коли команда уникає критики, орієнтується на «згоду за будь-яку ціну» й приймає не оптимальні, а зручні рішення. Подолання цього явища можливе лише за умови впровадження науково обґрунтованих підходів до відбору, оцінювання й розвитку членів управлінської команди, регулярного

перегляду її складу та відкритої дискусійної культури.

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності управлінських команд

Оцінювання ефективності управлінської команди є важливою складовою сучасної системи менеджменту, оскільки забезпечує зворотний зв'язок, виявлення сильних сторін і зон розвитку, а також формує підґрунтя для підвищення результативності. Ефективність команди розглядається як комплексна характеристика, що включає здатність досягати визначених цілей (результативність), раціонально використовувати ресурси (продуктивність) та підтримувати внутрішню взаємодію і згуртованість (динаміка), що відображає як зовнішні результати діяльності, так і внутрішню командну взаємодію.

У класичних дослідженнях ефективність команд найчастіше аналізується через три ключові аспекти [54]:

1. *Продуктивність (Output)* – охоплює кількісні результати діяльності команди, наприклад, прибутковість, обсяг продажів або ринкову частку. Для страхової компанії це може бути обсяг залучених премій, рівень збитковості чи показники портфеля.

2. *Процесні характеристики (Process)* – відображають якість внутрішньої взаємодії команди: комунікацію, швидкість ухвалення рішень, дотримання процедур, включаючи використання матриці відповідальності RACI.

3. *Задоволеність та психологічний клімат (Satisfaction)* – стосується рівня довіри, залученості та емоційного стану членів команди, що впливає на її стабільність та здатність до розвитку.

У сучасних підходах ці компоненти розглядаються у ширшому контексті багаторівневої моделі командної ефективності (рис. 1.6), що дозволяє оцінювати не тільки результати, але й передумови, процеси та поведінкові чинники [7].

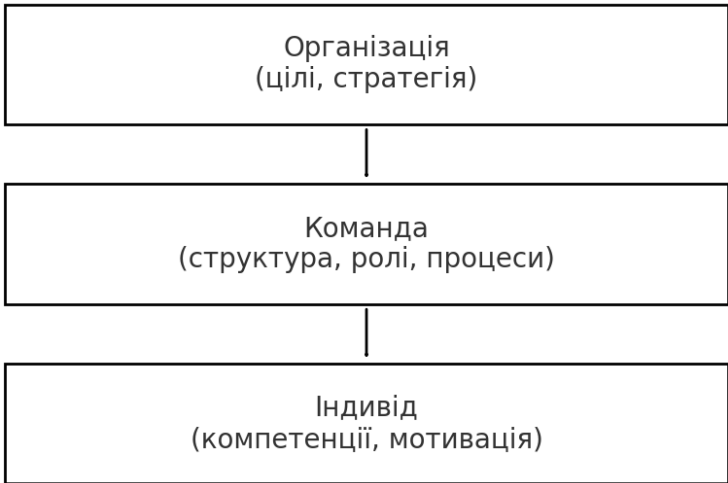


Рисунок 1.6 – Багаторівнева модель командної ефективності

Джерело: адаптовано автором на основі моделі Р. Хакмана [34]

Для забезпечення об’єктивності аналізу доцільно використовувати збалансовану систему індикаторів, що охоплює фінансові, процесні, поведінкові та digital-інтеграційні параметри (табл. 1.8). Такий підхід узгоджується із вимогами галузі та логікою сучасного управління.

Таблиця 1.8 – Індикатори для оцінювання ефективності управлінської команди страхової компанії

<i>Група індикаторів</i>	<i>Критерій оцінювання</i>	<i>Специфічні індикатори для страхової компанії</i>
Фінансові	Досягнення стратегічних фінансових цілей	Темп приросту страхових премій; Combined Ratio; показники ліквідності та Solvency II
Процесні	Оптимізація управлінських процесів	Відсоток виконання OKR; швидкість впровадження нових продуктів; дотримання RACI
Поведінкові	Якість взаємодії та стиль лідерства	eNPS; рівень когнітивного різноманіття; оцінка коучингового стилю
Digital-інтеграційні	Використання IT-інфраструктури	Частка data-driven рішень; інтенсивність використання корпоративних систем

Джерело: розроблено автором на основі [31]

У практиці менеджменту застосовуються різні моделі оцінювання командної ефективності. Порівняльну характеристику найбільш релевантних з них наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Порівняльний аналіз моделей для оцінювання ефективності управлінських команд

<i>Модель</i>	<i>Основний фокус</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
KPI	Фінансові та операційні результати	Чіткі кількісні показники	Не охоплює поведінкових і процесних аспектів
Balanced Scorecard (BSC)	Баланс фінансів, клієнтів, процесів і розвитку	Комплексність і стратегічна узгодженість	Складність впровадження
OKR	Амбітні цілі та ключові результати	Прозорість та фокус на пріоритетах	Потребує зрілої культури та високої залученості
Team Assessment Model (Модель оцінювання команди)	Внутрішня динаміка, комунікації	Глибинний аналіз командної взаємодії	Ризик суб'єктивності

Джерело: систематизовано автором на основі [27, 28, 31]

Особливий інтерес для страхового бізнесу становить OKR-фреймворк, який забезпечує вертикальну узгодженість цілей, прозорість та регулярний моніторинг прогресу. Проте його ефективність значною мірою залежить від рівня командної зрілості та цифрової культури компанії.

Узагальнюючи, вважаємо доцільним застосовувати синергетичну модель оцінювання, яка:

1. базується на OKR як інструменті стратегічного фокусування,
2. включає поведінкові індикатори командної взаємодії,
3. доповнюється процесними механізмами (матриця RACI),
4. використовує цифрові метрики для моніторингу управлінських процесів використовує digital-метрики (частка data-driven рішень, активність у

корпоративних ІТ-системах).

Така модель дозволяє оцінити не лише кінцевий результат, а й процеси, завдяки яким він досягається, що є критично важливим для страхового бізнесу.

Структуру запропонованої синергетичної моделі подано на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Авторська модель оцінювання ефективності управлінської команди

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, методологічні засади формування та підвищення ефективності діяльності команди менеджерів страхової компанії мають ґрунтуватися на синтезі системного, компетентнісного та digital-орієнтованого підходів, а оцінювання має ґрунтуватися на OKR-фреймворку, посиленому процесною метрикою (RACI) та поведінковими індикаторами (коучинговий стиль лідерства, командна взаємодія).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ МЕНЕДЖЕРІВ СГ «ТАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СГ «ТАС»

Акціонерне товариство «Страхова група ТАС» (Приватне) – один із лідерів українського ринку страхування, заснований у 1998 р.

ЄДРПОУ 30115243, юридична адреса: м. Київ, просп. Берестейський, 65.

За результатами рейтингів НАСКУ та Insurance TOP, компанія стабільно входить до ТОП-10 страховиків України.

Основні напрями діяльності: обов’язкове та добровільне автострахування (ОСЦПВ, КАСКО, «Зелена картка»), страхування майна, добровільне медичне страхування (ДМС), фінансові ризики, туристичні поліси та інші продукти.

СГ «ТАС» має розгалужену регіональну мережу, понад 300 партнерських відділень і понад 1 млн чинних договорів.

Місія компанії – забезпечити клієнтам відчуття безпеки через надійні страхові рішення. Ключовою стратегічною метою компанії є масштабування бізнесу за рахунок цифровізації, розширення агентської мережі та клієнтоорієнтованості.

Фінансова стабільність страхової компанії є одним із найважливіших показників ефективності управлінської команди. Для оцінки результативності діяльності СГ «ТАС» розглянуто динаміку основних фінансових індикаторів за 2020–2024 рр. та узагальнені дані за 9 місяців 2025 р.

У таблиці 2.1 подано узагальнені показники діяльності компанії за останні п’ять років, на основі яких здійснено аналіз темпів зростання, рівня збитковості та ефективності управління страховим портфелем. Ці дані дають змогу простежити динаміку страхових премій, виплат та рівня збитковості, що характеризують фінансову стабільність СГ «ТАС».

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності СГ «ТАС» за 2020–2024 рр.

Рік	Страхові премії, млн грн	Страхові виплати, млн грн	Коефіцієнт виплат (Loss Ratio), %
2020	2 026,9	887,6	43,8
2021	2 449,5	1 142,8	46,6
2022	2 427,7	904,5	37,3
2023	3 539,9	1 341,3	37,9
2024	4 881,3	1 975,3	40,5

Джерело: [12; 15 – 18].

Як видно з таблиці 2.1, протягом 2020 – 2024 років компанія демонструє стале зростання страхових премій – із 2,0 млрд грн до 4,9 млрд грн (+141%). Обсяги страхових виплат зросли майже удвічі – із 887,6 млн грн до 1,975 млрд грн, при цьому коефіцієнт виплат залишався у межах 37 – 46%, що свідчить про ефективну політику андеррайтингу та врегулювання.

Для кращої візуалізації динаміки цих змін на рисунку 2.1 відображено порівняльні тенденції зростання страхових премій та виплат.

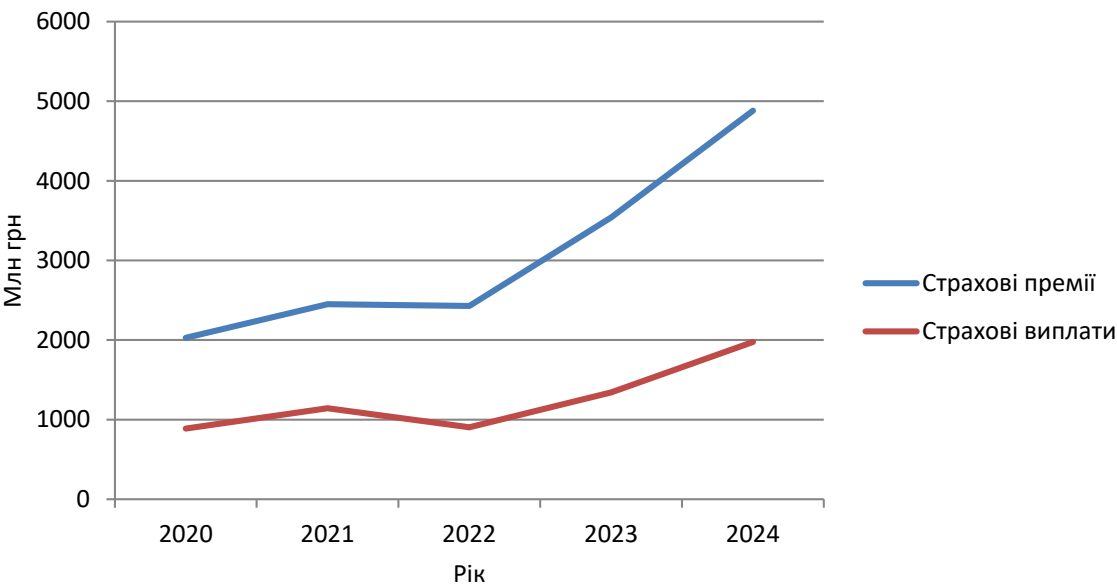


Рисунок 2.1 – Динаміка страхових премій і виплат СГ «ТАС» у 2020–2024 рр. [12; 15 – 18].

Як видно з рисунка 2.1, темпи приросту премій значно перевищують темпи приросту виплат, що вказує на стабільне зростання страхового портфеля при контрольованій збитковості.

Особливо помітним є стрибок у 2023–2024 рр., що збігається із впровадженням цифрових каналів продажу, оптимізацією процесів врегулювання збитків та зростанням корпоративного сегменту.

Для більшої наочності на рисунку 2.2 наведено зміни коефіцієнта виплат (Loss Ratio) за цей же період.

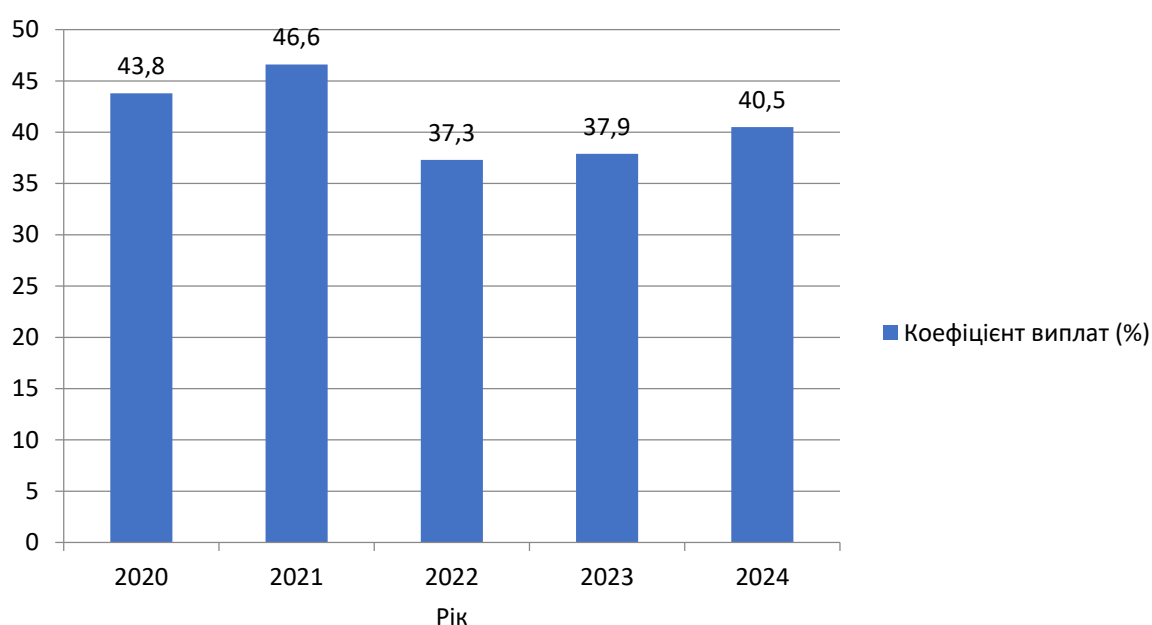


Рисунок 2.2 – Коефіцієнт виплат (Loss Ratio) % [12; 15 – 18].

Як видно з рисунка 2.2, коефіцієнт виплат коливається у межах 37–46%, що є показником ефективної збалансованості між темпами зростання портфеля та якістю андеррайтингу.

Поступове зниження цього коефіцієнта у 2022–2023 рр. свідчить про оптимізацію ризиків і підвищення ефективності врегулювання страхових випадків.

Для оцінки поточних тенденцій діяльності компанії використано показники за дев'ять місяців 2024–2025 років, які наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняння динаміки премій та виплат СГ «ТАС» за 9 міс. 2024–2025 рр.

Показник	9 міс. 2024 р.	9 міс. 2025 р.	Темп зростання, %
Страхові премії, млн грн	3 468,0	5 716,6	64,8
Страхові виплати, млн грн	1 487,2	2 072,3	39,3
Коефіцієнт виплат, %	42,9	36,2	–6,7 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними офіційних звітів СГ «ТАС» [12; 15 – 18].

Як свідчать дані таблиці 2.2, станом на 30 вересня 2025 року компанія збрала 5 716,6 млн грн страхових премій, що на 64,8 % перевищує аналогічний період 2024 р.

Зниження коефіцієнта виплат із 42,9 % до 36,2 % свідчить про підвищення якості портфеля та покращення ризик-менеджменту; зміна становить –6,7 в.п..

Таке зростання є результатом ефективної координації дій управлінської команди, зокрема у напрямках продажів, маркетингу, цифрових сервісів і врегулювання.

Для оцінки диверсифікації бізнесу проаналізовано структуру страхового портфеля СГ «ТАС» за основними видами страхування (табл. 2.3) [12; 15 – 18].

Таблиця 2.3 – Структура страхового портфеля СГ «ТАС» у 2023–2024 рр.

Вид страхування	2023, млн грн	2024, млн грн	Частка у 2024, %
ОСЦПВ	1 738,5	2 503,6	51,3
КАСКО	634,2	865,7	17,7
«Зелена картка»	465,8	710,4	14,6
Медичне страхування (ДМС)	288,0	402,5	8,3
Страхування майна	198,0	221,0	4,5
Інші види	215,4	178,1	3,6
Разом	3 539,9	4 881,3	100,0

У структурі портфеля (рис. 2.3) домінує обов’язкове автострахування (ОСЦПВ), що становить понад половину всіх надходжень (51,3 %) [12; 15 – 18].



Рисунок 2.3 – Структура страхового портфеля СГ «ТАС» у 2024 році, %

Другим за значенням напрямом є KACKO (17,7 %), а третім – «Зелена картка» (14,6 %), що відображає зростання міжнародної активності українських страхувальників.

Зростання обсягів ДМС (+40 %) свідчить про активний розвиток корпоративного сегмента.

Така диверсифікація дозволяє компанії утримувати стабільну клієнтську базу навіть в умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів аналізу фінансової діяльності свідчить про:

1. Стійке зростання доходів. Протягом 2020–2024 рр. обсяг страхових премій зріс більш ніж у 2,4 раза, що свідчить про ефективну роботу управлінської команди у сфері розвитку продажів і маркетингу.
2. Контрольована збитковість. Коефіцієнт виплат утримується на рівні 37–46 %, що відповідає оптимальному рівню для ринку non-life страхування.
3. Диверсифікація портфеля. Розширення частки KACKO, ДМС і «Зеленої картки» зменшує залежність компанії від одного продуктового сегмента.
4. Зростання ролі цифровізації. Різне зростання у 2023–2025 рр. пов'язане із впровадженням CRM-платформи, мобільного застосунку для клієнтів і спрощення процедур врегулювання збитків.

Узагальнення результатів свідчить, що фінансові успіхи СГ «ТАС» є наслідком ефективної командної роботи менеджерів, які забезпечили узгодженість між підрозділами, оперативне ухвалення рішень і стабільність операцій у складних економічних умовах.

Це свідчить про високий рівень адаптивності та зрілість управлінської команди.

2.2. Аналіз системи управління та командної взаємодії менеджерів

Управлінська команда страхової компанії СГ «ТАС» сформована за принципом функціонального поділу праці та взаємодоповнення компетенцій. Ефективність її діяльності визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем внутрішньої координації, комунікацій, довіри та спільного бачення цілей.

Для чіткого розмежування обов'язків і зони відповідальності між керівниками розглянемо «Картку ролей і функцій» управлінської команди (табл. 2.4), що відображає як вертикаль прийняття рішень, так і горизонтальні зв'язки між підрозділами [22].

Таблиця 2.4 – Розподіл управлінських ролей і функцій у СГ «ТАС»

Посада	ПІБ	Основні зони відповідальності / функції
Голова правління	Павло Царук	Загальне керівництво, стратегічний розвиток, розширення агентської мережі
Заступник голови правління	Ірина Кульгінська	Фінанси, бухгалтерський облік, бюджетування, HR-менеджмент
Заступник голови правління	Олександр Подоляк	Корпоративні продажі, робота з ключовими клієнтами
Заступник голови правління	Ольга Тітко	Розробка нових страхових продуктів, андеррайтингова підтримка, медичний асистанс
Заступник голови правління	Юрій Бажан	Врегулювання збитків, цифрові сервіси урегулювання, клієнтський сервіс
Заступник голови правління (ІТ)	Андрій Мазепа	Інформаційні технології, цифровізація процесів, інтеграція CRM-систем

Як видно з таблиці 2.4, склад управлінської команди є збалансованим за стратегічними, операційними та технологічними компетенціями. Це створює основу для ефективної взаємодії між підрозділами. Введення окремого ІТ-напрямку з 2024 року стало ключовим кроком у переході компанії до цифрової моделі управління.

Для уточнення розподілу функцій між керівниками та забезпечення прозорості управління процесами використано матрицю RACI (Responsible – виконує; Accountable – відповідає; Consulted – консультує; Informed – поінформований). Вона охоплює основні управлінські процеси страхової компанії (табл. 2.5) [22].

Таблиця 2.5 – Матриця RACI для ключових управлінських процесів

Процес / Роль	Голова правління	Заст. з фінансів	Заст. з продажів	Заст. з продуктів/ андеррайтингу	Заст. з врегулювання	Заст. з ІТ
1. Планування портфеля на рік	A	C	C	R	C	C
2. Запуск нового продукту	C	C	C	A/R	C	C/R
3. Врегулювання збитків	I	I	C	C	A/R	C
4. Звітність і бюджет-контроль	I	A/R	C	C	C	C

Як видно з таблиці 2.5, відповідальність (A) закріплена за керівниками напрямів відповідно до їхніх функцій, а виконання (R) здійснюється тими підрозділами, що безпосередньо реалізують процес. Такий підхід знижує ризики дублювання обов’язків, підвищує оперативність ухвалення рішень і забезпечує злагодженість дій між управлінцями.

Для підтримки ефективної взаємодії між підрозділами у СГ «ТАС» впроваджено систему регулярних управлінських зустрічей, які забезпечують безперервний цикл планування, виконання та контролю. Цей механізм є важливою складовою організаційної культури компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Регулярні управлінські зустрічі та їх результати

<i>Формат зустрічі</i>	<i>Періодичність</i>	<i>Учасники</i>	<i>Основні документи в Lotus Notes</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Щотижнева нарада керівників	1 раз на тиждень	Голова правління, заступники, керівники ключових напрямів	Порядок денний, короткі протоколи, перелік завдань	Узгодження пріоритетів та розподіл відповідальності на тиждень
Операційна робоча нарада між підрозділами	2 рази на тиждень	Представники підрозділів продажу, врегулювання, ІТ та продуктів	Списки поточних справ, відмітки про виконання, перелік проблемних питань	Оперативне вирішення робочих питань, зменшення затримок у процесах
Щомісячне підбиття підсумків	1 раз на місяць	Уся управлінська команда	Протокол зустрічі, короткий аналітичний звіт, узагальнення проблем і пропозицій	Оцінка виконання планів, визначення напрямів для вдосконалення
Фінансова координаційна нарада	1 раз на місяць	Голова, заступник з фінансів, керівники продажів	Таблиці виконання бюджету, звіт «план/факт», короткий аналіз результатів	Коригування фінансових показників і затвердження планів на наступний період

Як свідчать дані таблиці 2.6, регулярність таких зустрічей забезпечує послідовність у прийнятті рішень, своєчасне виявлення «вузьких місць» у процесах і підтримання високого рівня прозорості управлінської діяльності. Всі протоколи, завдання та звіти фіксуються у корпоративній системі Lotus Notes, що дозволяє зберігати історію рішень і підвищує відповідальність виконавців.

Внутрішня комунікація між підрозділами компанії побудована на принципі постійного двостороннього обміну інформацією, що забезпечує швидкість реагування й узгодженість дій. Основними напрямками є:

1. Продажі та відділ врегулювання збитків – щоденний обмін інформацією щодо поточних страхових випадків, термінів і коригування політик. Це забезпечує швидку реакцію на звернення клієнтів.

2. Підрозділ розробки страхових продуктів і відділ продажів – постійний зворотний зв'язок щодо потреб клієнтів і ринкових тенденцій, який дозволяє своєчасно оновлювати страхові продукти.

3. IT-відділ і всі управлінські підрозділи – підтримка технічної інфраструктури, забезпечення стабільної роботи корпоративної системи, оновлення форм звітності та внутрішніх баз даних.

Такі зв'язки дають змогу координувати рішення між різними напрямками, мінімізувати непорозуміння й усувати «розриви» в інформаційних потоках, що іноді виникають у великих компаніях.

Таким чином, система управління СГ «ТАС» характеризується чітким розподілом функцій, налагодженими каналами комунікації, стабільним ритмом управлінських зустрічей і цифровою підтримкою внутрішніх процесів. Це створює міцне підґрунтя для подальшого оцінювання ефективності управлінської команди, що буде детально розглянуто у підрозділі 2.3.

2.3. Оцінювання ефективності управлінської команди страхової компанії

Для оцінки рівня командної ефективності було використано анкету, розроблену на основі моделей Б. Такмена (етапи розвитку команди) та М. Белбіна (командні ролі). Опитування охопило керівників підрозділів середнього рівня (вибірка – 5 осіб). Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою (1 – повністю не погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь).

Для зручності структуру анкети подано у Додатку А, а фрагмент із прикладами запитань наведено у таблиці 2.7.

Таке представлення дозволяє зрозуміти логіку побудови інструменту дослідження та взаємозв'язок між блоками оцінювання.

Фрагмент опитувальника для оцінювання ефективності управлінської команди наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Фрагмент опитувальника для оцінювання ефективності управлінської команди

Блок	Приклад запитання	Мета
Взаємодія	«У команді чітко визначені ролі та відповідальність кожного»	Виявити рівень структурованості
Комунікації	«Рішення ухвалюються колегіально, із врахуванням думок усіх»	Оцінити горизонтальну взаємодію
Лідерство	«Керівник команди чітко формулює цілі та очікування»	Визначити рівень прозорості управління
Мотивація	«У команді визнають досягнення кожного»	Дослідити дієвість системи стимулювання
Саморозвиток	«Команда вчиться на помилках і вдосконалюється»	Виявити наявність культури навчання

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування керівників СГ «ТАС».

Як видно з таблиці 2.7, анкета охоплює п'ять блоків оцінювання, що дозволяють виявити як структурно-організаційні, так і психологічні аспекти ефективності команди. Кожен блок спрямований на визначення ключових чинників результативності – від розподілу ролей до рівня мотивації та саморозвитку.

Для наочності наведемо детальні результати анкетування п'яти керівників середньої та вищої ланки (табл. 2.8).

Ця таблиця демонструє індивідуальні оцінки респондентів та середні значення, що використовувалися для подальшого узагальнення.

Нумерація питань анкети відповідає тематичним блокам інструменту дослідження (Додаток А).

Блок 1 «Загальні відомості» та блок «Самооцінка ефективності команди» не включалися до кількісного аналізу, оскільки містять описові та відкриті запитання.

Статистичне опрацювання охоплює лише блоки 2–4, що включають шкальні оцінки за п'ятибальною шкалою (2.1–4.4). Така структура дозволила

виявити ключові тенденції у взаємодії, комунікаціях, лідерстві та мотивації управлінської команди СГ «ТАС».

Таблиця 2.8 – Узагальнені результати анкетування управлінської команди СГ «ТАС»

№	Питання	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення
2.1	Ролі та відповідальність	4	4	5	4	5	4,4
2.2	Колегіальність рішень	4	4	4	3	5	4,0
2.3	Взаємодія без конфліктів	3	3	4	3	4	3,4
2.4	Атмосфера довіри	4	4	5	4	5	4,4
2.5	Домовленості у спірних ситуаціях	3	3	4	3	4	3,4
3.1	Чітке формулювання цілей	5	4	5	4	5	4,6
3.2	Конструктивний зворотний зв'язок	4	4	5	3	4	4,0
3.3	Спільне бачення результату	5	4	5	4	5	4,6
3.4	Ініціативність	4	3	4	3	4	3,6
3.5	Довіра до рішень керівництва	5	4	5	4	5	4,6
4.1	Визнання досягнень	4	4	5	4	5	4,4
4.2	Професійне зростання	5	4	5	4	5	4,6
4.3	Мотиваційна система	4	3	4	3	4	3,6
4.4	Навчання на помилках	5	4	5	4	5	4,6

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування керівників СГ «ТАС».

Як видно з таблиці 2.8, переважна більшість оцінок коливається в діапазоні 4–5 балів, що вказує на загалом позитивне сприйняття взаємодії та командного лідерства.

Найвищі оцінки спостерігаються за показниками «чітке формулювання цілей» (4,6), «спільне бачення результату» (4,6) та «довіра до рішень керівництва» (4,6).

Дещо нижчі значення отримали пункти «взаємодія без конфліктів» (3,4) і «мотиваційна система» (3,6), що вказує на наявність резервів у сфері комунікацій та внутрішнього стимулювання.

Для узагальнення результатів та подальшого аналізу було розраховано середні показники за ключовими напрямками (взаємодія, комунікації та лідерство, мотивація і розвиток). Відповідні дані подано у таблиці 2.9. Ця таблиця дозволяє виявити загальні тенденції та визначити етап розвитку команди відповідно до моделі Б. Такмена.

Таблиця 2.9 – Рівень розвитку командної взаємодії в управлінській команді СГ «ТАС»

Показник	Середній бал (1–5)	Інтерпретація
Чіткість ролей і відповідальності	4,6	Висока структурованість
Колегіальність ухвалення рішень	3,8	Середній рівень участі
Довіра і психологічний клімат	4,2	Позитивна атмосфера співпраці
Якість комунікацій	4,0	Достатня ефективність обміну інформацією
Зворотний зв'язок від керівництва	3,6	Помірна системність feedback-процесів
Спільність цілей	4,4	Єдине бачення стратегічних результатів
Мотивація і визнання досягнень	3,9	Добрий рівень стимулювання
Можливості розвитку	3,7	Обмежений розвиток soft-skills
Ініціативність і лідерство	4,3	Висока проактивність
Середній показник ефективності	4,1	Вище середнього

Джерело: узагальнено автором на основі табл. 2.8.

Як свідчать дані таблиці 2.9, команда менеджерів СГ «ТАС» характеризується високим рівнем узгодженості цілей (4,4 бала), довіри (4,2 бала) та чіткого розподілу ролей (4,6 бала).

Водночас показники «зворотний зв'язок від керівництва» (3,6 бала) та «можливості розвитку» (3,7 бала) вказують на потребу в посиленні внутрішніх комунікацій та навчання персоналу.

На рисунку 2.4 подано профіль розвитку основних елементів командної ефективності управлінської команди СГ «ТАС», побудований на основі середніх оцінок респондентів.

Ця візуалізація допомагає наочно побачити сильні та слабкі сторони команди у контексті моделі Такмена.

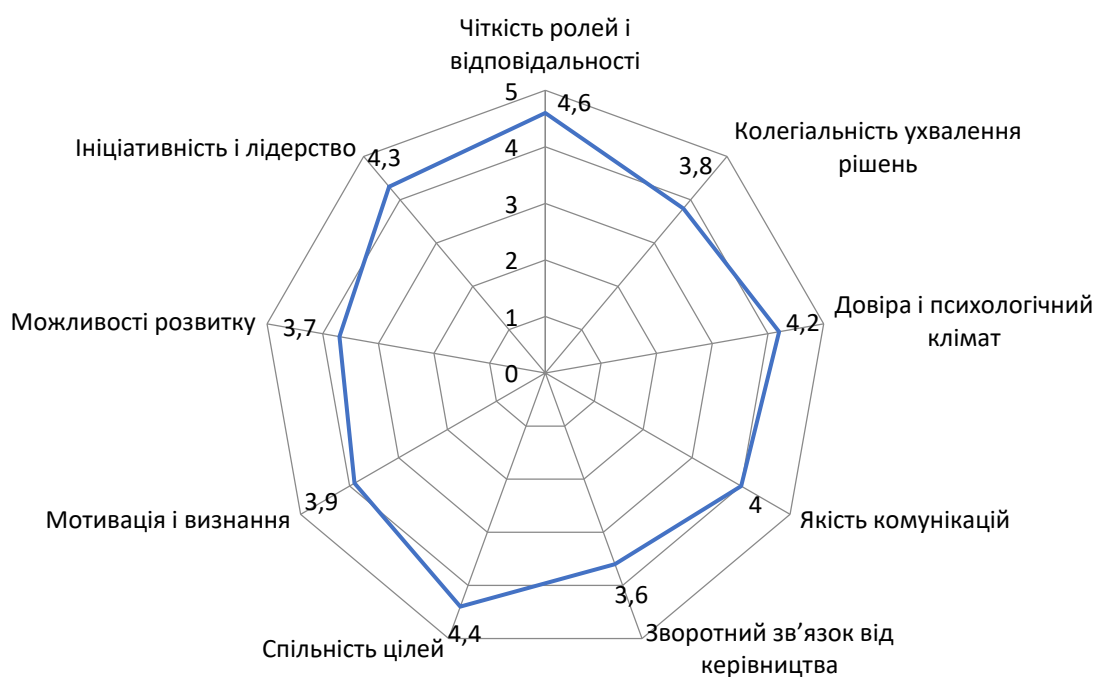


Рисунок 2.4 – Профіль ефективності управлінської команди СГ «ТАС»

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування керівників СГ «ТАС».

Як видно з рисунка 2.4, найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з рольовою структурованістю, довірою та проактивністю членів команди.

Найбільш уразливими залишаються сфери зворотного зв'язку та професійного розвитку, що вимагають посилення feedback-культури та створення програм внутрішнього навчання.

Загальний профіль дозволяє ідентифікувати етап «norming–performing» за моделлю Такмена, що характеризується стабільністю структури та спільним баченням цілей, але потребує подальшого удосконалення комунікаційних механізмів. Важливим чинником ефективності командної взаємодії у СГ «ТАС» є використання внутрішньої корпоративної платформи IBM Lotus Notes, яка поєднує елементи електронної пошти, календарів, управління завданнями та спільного редагування документів.

Система забезпечує:

- централізований доступ до інформації для всіх менеджерів;
- спільну роботу з документами та заявами;
- контроль виконання завдань та візуалізацію процесів;
- швидку взаємодію між підрозділами без надлишкової електронної кореспонденції.

Завдяки Lotus Notes забезпечується високий рівень прозорості комунікацій та оперативності управлінських рішень, що позитивно впливає на результативність команди.

У подальшому доцільно розвинути інтеграцію цієї системи з OKR-модулями та внутрішніми мотиваційними механізмами.

Зіставлення фінансової динаміки (зростання премій у 2,4 раза за 2020–2024 рр.) з результатами оцінювання команди свідчить, що ефективність управлінської взаємодії безпосередньо корелює з фінансовими результатами.

Пік зростання 2023–2024 рр. збігається з періодом, коли в компанії завершено формування нової управлінської структури (додано ІТ-напрямок, переглянуто функції врегулювання та андеррайтингу).

Це підтверджує тезу, що системна командна робота є ключовим чинником фінансової стабільності.

Аналіз показав, що управлінська команда СГ «ТАС» володіє високим рівнем професійної компетентності, має налагоджену структуру й ефективну вертикаль взаємодії, що сприяє стратегічній стійкості компанії. Основні сильні сторони – довіра, орієнтація на спільну мету, ініціативність і лідерство.

Проте існує низка організаційно-комунікаційних викликів:

1. Спостерігається недостатній рівень горизонтальної взаємодії між основними функціональними підрозділами компанії – маркетингом, підрозділом врегулювання та ІТ-відділом.
2. Відсутність системної програми розвитку командної взаємодії.
3. Недостатня кількість формальних механізмів обміну знаннями та внутрішнього коучингу.
4. Нерівномірне навантаження в умовах швидкого росту портфеля (особливо у блоці врегулювання).

Управлінська команда СГ «ТАС» може вважатися високоефективною за структурою, але має потребу у розвитку soft-skills менеджменту, системного зворотного зв'язку та розбудові командної культури на рівні середнього менеджменту. Технологічна підтримка (IBM Lotus Notes) є фактором підвищення ефективності командної роботи.

Таким чином, проведені дослідження підтвердило, що високі фінансові результати СГ «ТАС» є наслідком ефективної роботи управлінської команди, яка забезпечує системну координацію між підрозділами, гнучкість у прийнятті рішень і орієнтацію на клієнта. Водночас існують певні організаційні резерви, пов'язані з подальшим удосконаленням командної взаємодії, цифровою трансформацією внутрішніх процесів та посиленням нематеріальної мотивації персоналу.

Усе це створює підґрунтя для визначення напрямів підвищення ефективності управління командою менеджерів СГ «ТАС», які розглядатимуться у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ МЕНЕДЖЕРІВ СГ «ТАС»

3.1. Визначення проблем і резервів підвищення ефективності управлінської команди

Результати проведеного аналізу у розділі 2 свідчать, що управлінська команда СГ «ТАС» загалом демонструє високий рівень структурованості, довіри та узгодженості стратегічних орієнтирів. Водночас опитування керівників, аналіз управлінських процесів та динаміки комунікацій виявили низку організаційних, поведінкових та процесних проблем, що знижують потенційну результативність команди та потребують системного вдосконалення. Ці проблеми не є критичними, однак вони формують «приховані втрати ефективності» (efficiency leakage), характерні для команд, які швидко зростають і посилюють цифровізацію бізнес-моделі.

Для глибшого розуміння причин відхилень проаналізуємо проблеми у трьох ключових площинах:

Аналіз системи комунікацій показав, що попри високий рівень довіри між керівниками, комунікація між окремими функціональними блоками (продажі – врегулювання, ІТ – операційні підрозділи, андеррайтинг – продажі) залишається нерівномірною. Це створює «функціональні коридори» (functional silos), які уповільнюють ухвалення рішень.

Виявлені ознаки проблеми:

- довгі цикли погодження через e-mail та внутрішні листування;
- недостатня кількість коротких синхронізацій;
- перевантаження керівників оперативними питаннями через відсутність делегування.

Основна причина: відсутність єдиної моделі комунікаційних інструментів (agile-мітинги, стендапи, змістовний щотижневий review).

Ключовим викликом є нерівномірність навантаження між підрозділами та слабка формалізація механізмів перерозподілу функцій.

Ознаки проблеми:

- відділ врегулювання систематично перевантажений, що знижує швидкість прийняття рішень;
- окремі процеси дублюються між підрозділами;
- відсутність оновленої RACI-матриці для процесів, що трансформувалися після цифровізації.

Ці фактори створюють ризик зниження швидкості обслуговування клієнтів у пікові періоди, що є критичним для страхової діяльності.

Попри високий рівень довіри й позитивний психологічний клімат, існують проблеми, пов'язані з мотиваційними механізмами та розвитком персоналу:

- мотиваційна система зосереджена переважно на фінансових показниках і має річний характер;
- немає регулярних інструментів нематеріальної мотивації та визнання;
- soft-skills розвиваються фрагментарно, навчання переважно технічне;
- відсутні чіткі індивідуальні плани розвитку (IDP) для керівників середньої ланки.

Основна причина: недостатня системність підходу до розвитку управлінських компетентностей та відсутність комплексної моделі Total Rewards.

Виявлені проблеми та можливості їх вирішення систематизовано у таблиці 3.1.

Як видно з таблиці 3.1, більшість проблем мають організаційно-комунікаційний характер (недостатня системність зворотного зв'язку, перевантаження окремих підрозділів, фрагментарна мотивація).

Таблиця 3.1 – Проблеми ефективності командної роботи та резерви розвитку управлінської команди СГ «ТАС»

Виявлена проблема	Прояв у діяльності	Потенційний резерв розвитку
Недостатня системність зворотного зв'язку між керівниками підрозділів	Рішення приймаються переважно зверху вниз, не завжди враховується думка колег	Впровадження регулярних 1:1-зустрічей та щотижневих «процесів зворотного зв'язку»
Обмежені можливості розвитку soft-skills	Переважання технічного навчання над управлінським	Запровадження індивідуальних планів розвитку та коучингових сесій
Нерівномірне навантаження між підрозділами	Надмірна концентрація завдань у відділі врегулювання	Використання RACI-матриць і перерозподіл функцій
Відсутність швидких форматів командних комунікацій	Рішення приймаються через довгі листування	Використання коротких Agile-зустрічей і цифрових каналів (Lotus Notes Chat, OKR онлайн-панель показників)
Нематеріальна мотивація використовується епізодично	Визнання досягнень має переважно річний характер	Розробка системи «Миттєве визнання досягнень» та елементів Total Rewards

Джерело: складено автором.

Це свідчить, що головні резерви розвитку пов'язані не зі знаннями, а з управлінськими процесами. Надалі вони стали базою для розробки програми удосконалення діяльності управлінської команди.

3.2. Організаційно-методичні засади впровадження сучасних управлінських технологій у розвитку управлінської команди СГ «ТАС»

Ефективна управлінська команда сучасної страхової компанії повинна поєднувати узгодженість цілей, гнучкість рішень та постійний розвиток персоналу. Для цього доцільним є впровадження комплексу сучасних

управлінських технологій – OKR, Agile-комунікацій, коучингового лідерства та цифрової підтримки IBM Lotus Notes.

На рисунку 3.1 подано модель вертикальної узгодженості цілей у системі OKR: від стратегічних орієнтирів компанії – через командні – до індивідуальних результатів. Впровадження OKR у СГ «ТАС» може здійснюватися за трьома рівнями (рис. 3.1):

1. Стратегічний рівень – загальні цілі компанії (зростання ринку, клієнтоорієнтованість, цифровізація).
2. Тактичний рівень – цілі управлінських команд (оптимізація процесів, скорочення часу врегулювання, розвиток ІТ-рішень).
3. Індивідуальний рівень – персональні цілі менеджерів, узгоджені з KPI.

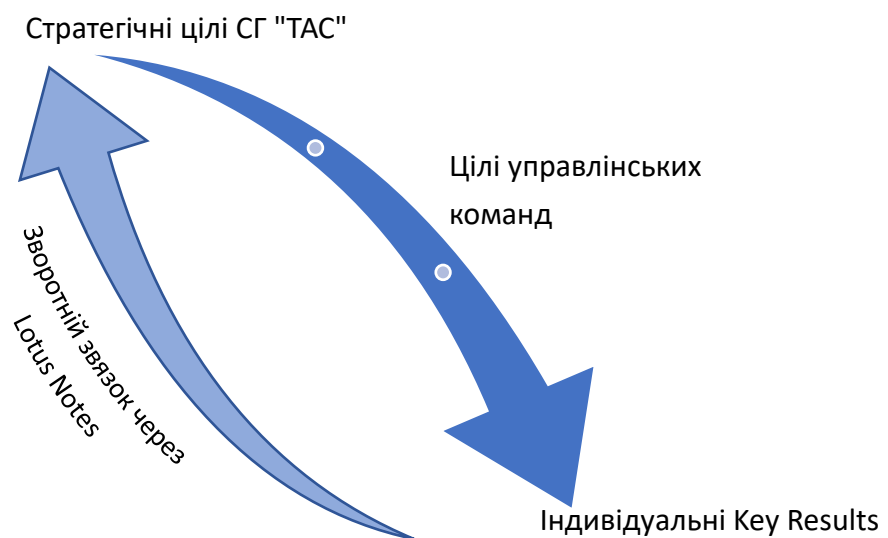


Рисунок 3.1 – Модель узгодження цілей за системою OKR у СГ «ТАС»

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 3.1 відображено механізм вертикальної узгодженості цілей у межах системи OKR. Стратегічні цілі компанії трансформуються в цілі управлінських команд, які, своєю чергою, конкретизуються в індивідуальних Key Results співробітників. Зворотний зв'язок забезпечується через корпоративну інформаційну систему Lotus Notes Dashboard, що дозволяє здійснювати

моніторинг прогресу, прозорість комунікацій і синхронізацію результатів між усіма рівнями управління.

Переваги для компанії:

- прозорість пріоритетів;
- підвищення відповідальності кожного члена команди;
- можливість автоматичного відстеження результатів через внутрішню CRM/Lotus Notes систему.

В умовах зростання навантаження на управлінську команду важливо зменшити бюрократичні затримки у комунікаціях. Для цього пропонується впровадити елементи Agile-підходу:

- короткі щотижневі робочі наради тривалістю 15–20 хвилин;
- щомісячні ретроспективи для оцінки ефективності процесів;
- використання Lotus Notes дошка (візуальний перелік завдань із відміткою виконання) для візуалізації статусів завдань.

Для скорочення циклу ухвалення рішень і підвищення командної залученості запроваджуються короткі регулярні формати взаємодії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Елементи Agile-комунікацій для управлінської команди СГ «ТАС»

Інструмент	Частота	Мета використання	Очікуваний ефект
Короткі щотижневі робочі наради	1 раз/тиждень	Узгодження завдань і пріоритетів	Підвищення швидкості рішень
Ретроспективи	1 раз/місяць	Аналіз досягнень і помилок	Підвищення командного навчання
Lotus Notes дошка	постійно	Візуальний контроль задач	Прозорість виконання
1:1 зустрічі (індивідуальні зустрічі керівника з підлеглим)	2 рази/міс	Індивідуальний зворотній зв'язок	Зростання залученості

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.2, регулярність і простота форматів – короткі щотижневі робочі наради, щомісячні ретроспективи, 1:1 зустрічі (індивідуальні

зустрічі керівника з підлеглим) – створюють передбачуваний ритм координації й підтримують швидкий обмін інформацією.

На рисунку 3.2 показано, як комунікації рухаються за циклом «узгодження – аналіз – вдосконалення» з фіксацією у Lotus Notes.

В основі моделі – регулярна циклічність комунікацій, що забезпечує безперервний потік інформації та розвиток культури командного навчання.

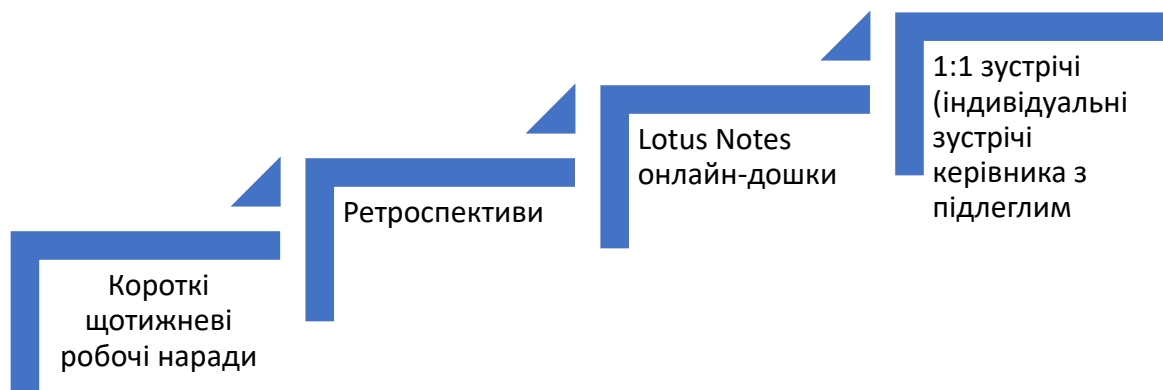


Рисунок 3.2 – Система Agile-комунікацій в управлінській команді СГ «ТАС»

Джерело: побудовано автором.

Як видно з рисунка 3.2, Agile-комунікації передбачають рух інформації за принципом «узгодження – аналіз – вдосконалення». Короткі щотижневі робочі наради забезпечують швидку синхронізацію команди щодо завдань і пріоритетів. Щомісячні ретроспективи сприяють аналізу результатів, виявленню вузьких місць і плануванню покращень. Інструмент Lotus Notes дошка використовується для візуалізації статусів завдань у режимі реального часу, а 1:1 зустрічі формують індивідуальний простір для зворотнього зв'язку та розвитку персоналу.

Для забезпечення послідовного впровадження запропонованих управлінських підходів доцільно розробити шестимісячну дорожню карту, що

визначає ключові етапи реалізації програми змін, відповідальних осіб та очікувані результати.

У таблиці 3.3 наведено календар дій для поступового впровадження нової моделі командної взаємодії, яка поєднує елементи системи цілей OKR, сучасні комунікаційні формати, підходи коучингового лідерства та цифрову підтримку через корпоративну платформу Lotus Notes.

Таблиця 3.3 – Дорожня карта впровадження програми змін (6 місяців)

Місяць реалізації	Основні заходи	Відповідальні	Контрольні документи та результати
0 (підготовка)	Проведення вступної наради, затвердження складу робочої групи, формування плану дій	Голова правління, HR-директор	Протокол стартової зустрічі, план-графік впровадження
1	Проведення коротких щотижневих робочих нарад, започаткування індивідуальних зустрічей із керівниками підрозділів	Заступники голови правління, керівники відділів	Звіти про наради, переліки завдань, узгоджені цілі підрозділів
2	Упровадження системи миттєвого визнання досягнень працівників («миттєві подяки»), опрацювання пропозицій щодо покращення комунікацій	HR-директор, PR-відділ	Списки нагороджених, аналітична довідка про зворотний зв'язок
3	Початок тестування системи цілей і ключових результатів (OKR) для управлінської команди	Голова правління, керівники напрямів	Матриця цілей і результатів, короткий аналітичний звіт
4	Проведення навчального модуля «Коучинговий стиль керівництва», запровадження щомісячних підсумкових зустрічей	HR-директор, внутрішній тренер	Матеріали навчання, підсумковий протокол засідання
5	Автоматизація обліку завдань і моніторингу цілей у Lotus Notes; оновлення шаблонів звітності	ІТ-відділ, аналітик з даних	Нові шаблони звітів, тестова онлайн-панель показників результатів
6	Узагальнення результатів пілотного періоду, оцінка ефективності впровадження, формування пропозицій для постійної практики	Робоча група, HR-директор	Підсумковий звіт про результати, оновлений регламент управлінських зустрічей

Джерело: складено автором.

Запропонована дорожня карта передбачає логічну послідовність заходів: перший етап (1–2 місяці) спрямований на формування командної взаємодії через короткі робочі наради, індивідуальні зустрічі та систему миттєвого визнання досягнень; другий етап (3–4 місяці) – на запровадження системи цілей і результатів, розвиток управлінських компетентностей та оновлення форматів комунікації; третій етап (5–6 місяці) – на цифрову інтеграцію, оцінку результатів і закріплення нових практик у корпоративній культурі.

Такий підхід дозволяє впроваджувати зміни поступово, уникати перевантаження персоналу, підтримувати мотивацію та забезпечувати сталість управлінських процесів.

Таким чином, запропонована система створює умови для гнучкої, прозорої та адаптивної комунікації, що підвищує рівень залученості управлінської команди та швидкість ухвалення рішень. Такий цикл підтримує безперервне навчання, гнучкість і культуру зворотного зв'язку.

Використання Lotus Notes як цифрової основи Agile-підходів дозволяє інтегрувати календарі, задачі та листування в єдину інформаційну екосистему, забезпечуючи командну синхронізацію без додаткових платформ.

Сучасне управління командою ґрунтується не лише на директивних вказівках, а на розвитку потенціалу співробітників.

Коучингове лідерство передбачає:

- фокус на питаннях типу «Як ти можеш вирішити це сам?»,
- активне слухання та зворотний зв'язок,
- орієнтацію на розвиток, а не на контроль.

Впровадження коучингового підходу у СГ «ТАС» доцільне через систему регулярних менторинг-сесій між топ-менеджментом і керівниками середньої ланки, що може бути реалізовано у межах Lotus Notes Calendar (автоматизовані запрошення, звіти, чек-листи з розвитку).

Коучинговий підхід орієнтований на розвиток потенціалу працівників замість контролю. Регулярні менторинг-сесії між топ-менеджерами та керівниками середньої ланки у Lotus Notes Calendar сприятимуть розвитку soft-skills, формуванню культури довіри та ініціативності.

3.3. Формування мотиваційної системи Total Rewards та оцінка очікуваного організаційно-економічного ефекту

Наступним кроком програми розвитку команди є побудова мотиваційного контуру на основі концепції Total Rewards, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули (табл. 3.4).

Ефективна система мотивації має ґрунтуватися на балансі матеріальних і нематеріальних стимулів. Для управлінської команди СГ «ТАС» доцільно розробити модель мотивації на основі концепції Total Rewards, яка включає п'ять взаємопов'язаних компонентів:

1. Compensation – грошова винагорода (зарплата, бонуси, премії).
2. Benefits – соціальні пільги (страхування, компенсації, корпоративні програми).
3. Work-Life Balance – забезпечення балансу між роботою та особистим життям.
4. Performance & Recognition – система оцінювання досягнень і визнання.
5. Development & Career – розвиток, навчання та кар'єрне зростання.

Як видно з таблиці 3.4, система забезпечує баланс між компенсацією, пільгами, розвитком і визнанням, що формує залученість і лояльність персоналу.

Для більш наочного відображення запропонованої системи мотиваційних інструментів доцільно представити модель Total Rewards, яка демонструє взаємозв'язок між різними складовими мотиваційного середовища управлінської команди.

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо впровадження моделі Total Rewards у СГ «ТАС»

Компонент	Поточний стан	Пропоновані зміни	Очікуваний ефект
Compensation	Фіксована ЗП + щорічна премія	Впровадження KPI/OKR-бонусування	Прив'язка винагороди до результатів
Benefits	Медстрахування, корпоративні програми	Додати wellness-пільги (оздоровчі і психологічно-профілактичні заходи), психологічну підтримку	Зниження вигорання
Work-Life Balance	Частково дистанційна робота	Гнучкий графік, «wellbeing days»	Підвищення задоволеності
Recognition	Річні нагороди «Кращий менеджер»	Система миттєвого визнання досягнень (внутрішні відзнаки), peer-recognition через Lotus Notes	Зростання командного духу
Development & Career	Корпоративне навчання	Індивідуальні плани розвитку, коучинг	Професійне зростання і лояльність

Джерело: складено автором.

На рисунку 3.3 наведено модель Total Rewards для управлінської команди СГ «ТАС», розроблену з урахуванням сучасних принципів мотивації, розвитку та залученості персоналу.

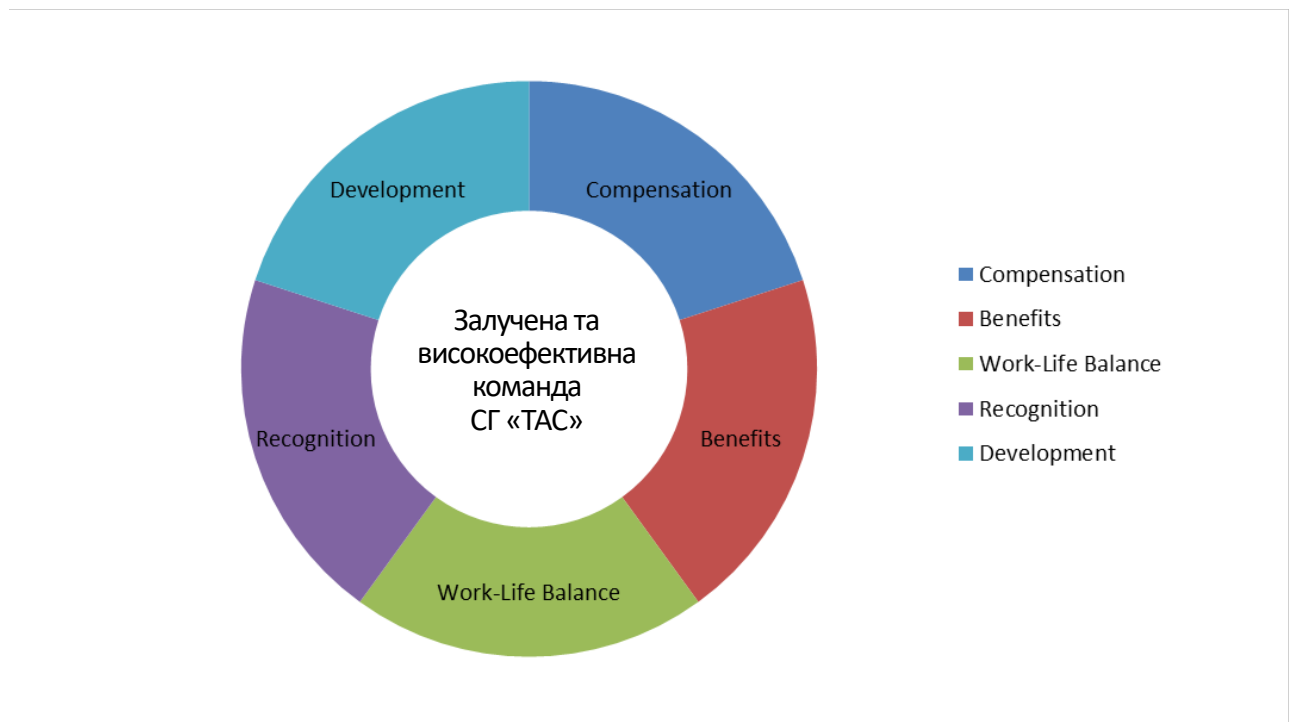


Рисунок 3.3 – Модель Total Rewards для управлінської команди СГ «ТАС»
Джерело: побудовано автором.

Як видно з рисунка 3.3, система Total Rewards базується на п'яти взаємопов'язаних елементах:

Compensation – грошова винагорода, що включає фіксовану заробітну плату, бонуси та премії, прив'язані до результатів діяльності за системою OKR;

Benefits – соціальні пільги, медичне страхування, програми добробуту та підтримки працівників;

Work-Life Balance – заходи, що забезпечують баланс між роботою та особистим життям, зокрема гнучкий графік і можливість дистанційної роботи;

Recognition – визнання досягнень через систему миттєвого визнання досягнень (внутрішні відзнаки), публічне схвалення та внутрішні корпоративні відзнаки;

Development & Career – розвиток компетенцій, коучинг, наставництво та можливості професійного зростання.

У центрі моделі знаходиться «Залучена та високоефективна команда СГ «ТАС»», що символізує стратегічну мету компанії – формування залученої, мотивованої та результативної управлінської команди.

Кожен елемент системи не діє ізольовано, а створює синергійний ефект, у якому матеріальні стимули підкріплюються можливостями розвитку, соціальною підтримкою та визнанням.

У межах цифрової екосистеми Lotus Notes запропоновано інтегрувати ці елементи у єдину мотиваційну платформу: автоматизоване нарахування бонусів за виконання OKR, календар заходів із розвитку персоналу, система визнання досягнень та моніторинг індексу залученості.

Таким чином, модель Total Rewards забезпечує не лише економічне стимулювання, а й формує культуру довіри, розвитку та взаємоповаги, що є основою високоефективного менеджменту у страховій компанії.

Модель Total Rewards поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники мотивації, створюючи комплексну систему стимулювання.

Інтеграція моделі у внутрішню мережу Lotus Notes дозволить автоматизувати:

- повідомлення про досягнення (миттєве визнання досягнень),
- відстеження виконання OKR,
- планування навчання через внутрішній календар.

Таким чином, Total Rewards трансформує мотивацію із формальної системи преміювання на елемент організаційної культури, підкріплений цифровими інструментами.

Для перевірки ефективності впроваджених управлінських технологій і нової системи мотивації доцільно визначити пілотні показники ефективності діяльності управлінської команди.

У таблиці 3.5 наведено ключові індикатори результативності (KPI), за якими планується вимірювання змін упродовж пілотного періоду (шести місяців).

Порівняння базового (M0) та цільового (M6) рівнів дає змогу оцінити організаційний та економічний ефект від реалізації програми вдосконалення управління.

Таблиця 3.5 – Проєктні показники ефективності (KPI) та цільові значення

№	Показник ефективності	Одиниця виміру	Базове значення (M0)	Цільове значення (M6)	Очікуваний результат
1	Рівень залученості управлінської команди (за результатами опитування)	%	68	83	Зростання командної згуртованості та ініціативності
2	Середня швидкість ухвалення управлінських рішень	дні	4,5	3,0	Скорочення циклу ухвалення рішень на 33 %
3	Рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями	%	70	85	Підвищення відкритості та ефективності обміну інформацією
4	Частка керівників, які мають індивідуальні плани розвитку	%	40	90	Формування системи безперервного професійного розвитку
5	Плинність управлінських кадрів	%	15	≤10	Зменшення втрати ключових фахівців
6	Індекс результативності управлінської праці (співвідношення до планових показників)	%	92	≥102	Зростання продуктивності управлінської діяльності

Джерело: складено автором.

Запропоновані індикатори дають змогу комплексно оцінити вплив організаційних змін на ключові аспекти діяльності управлінської команди.

Основну увагу зосереджено на показниках, що безпосередньо відображають стан корпоративної культури (залученість, комунікації, розвиток) та ефективність управління (швидкість рішень, плинність кадрів, результативність).

Очікується, що через шість місяців реалізації програми рівень залученості управлінців зросте на 15 відсоткових пунктів, а швидкість ухвалення рішень – покращиться на третину.

У сукупності ці показники демонструють зміщення фокусу управління від контролю до розвитку, що узгоджується з концепцією коучингового лідерства та сучасними підходами до управління людським капіталом.

Будь-які організаційні зміни супроводжуються ризиками, які можуть вплинути на строки, якість чи результати впровадження.

З огляду на специфіку діяльності страхової компанії, масштаб управлінських процесів та рівень залучення персоналу, доцільно визначити потенційні ризики й передбачити заходи їх нейтралізації.

У таблиці 3.6 наведено основні ризики впровадження програми вдосконалення управління командою менеджерів СГ «ТАС» і запропоновані шляхи їх мінімізації.

Таблиця 3.6 – Основні ризики реалізації програми змін та заходи нейтралізації

№	Потенційний ризик	Ймовірні наслідки	Заходи пом'якшення / нейтралізації	Відповідальні
1	Опір змінам з боку керівників середньої ланки	Затримка впровадження нових процедур, зниження мотивації	Проведення роз'яснювальних зустрічей, залучення керівників до спільного планування, коучингові сесії	HR-директор, Голова правління
2	Перевантаження IT-відділу при цифровізації процесів	Збої у впровадженні Lotus Notes-додатків, технічні помилки	Розподіл завдань за пріоритетами, залучення зовнішніх консультантів, поетапне тестування	Заступник голови з IT

Продовження табл. 3.6

3	Недостатній рівень компетенцій у сфері OKR та Agile	Невірне визначення цілей, формальне ставлення до нових інструментів	Проведення навчання та практичних тренінгів для керівників, наставництво досвідчених колег	HR-директор, внутрішній тренер
4	Низька активність у системі «миттєвого визнання»	Зниження ефекту від мотиваційної програми	Введення щомісячного підбиття підсумків і публічного визнання досягнень, оновлення критеріїв відзнак	PR-відділ, HR-директор
5	Відсутність чіткої координації між підрозділами під час пілотного етапу	Подвійне виконання завдань, інформаційні «розриви»	Використання оновленої матриці відповідальності (RACI), призначення координатора програми	Голова робочої групи
6	Можливе зниження темпів поточної операційної діяльності у період змін	Тимчасове зменшення продуктивності, ризик затримок у роботі	Тимчасове делегування частини завдань, узгодження пріоритетів і календаря	Заступники голови правління
7	Недостатня інтеграція мотиваційної системи Total Rewards у цифрові процеси	Втрата прозорості обліку винагород, зниження довіри	Розробка технічного модуля в Lotus Notes, тестування пілотної версії перед масштабуванням	ІТ-відділ, HR-директор

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.6, більшість потенційних ризиків мають організаційно-комунікаційний або технічний характер.

Головним завданням управлінської команди є запобігання опору змінам і забезпечення стабільного переходу до нової моделі управління.

Запровадження поетапного впровадження, проведення навчання, коучингових зустрічей і чітке визначення відповідальних осіб зменшують ймовірність негативних наслідків.

Крім того, інтеграція системи Total Rewards у корпоративну цифрову платформу забезпечує прозорість мотиваційних процесів і підтримує довіру до оновленої системи управління.

Управлінська команда СГ «ТАС» має високий потенціал розвитку за рахунок інтеграції OKR, Agile і Total Rewards. Використання IBM Lotus Notes як єдиної корпоративної платформи створює технологічну основу для реалізації цих підходів. Запропоновані заходи спрямовані на формування мотивованої,

згуртованої та результативної управлінської команди, здатної підтримувати стратегічний розвиток компанії в умовах змін.

Для оцінки очікуваного впливу від впровадження нових управлінських технологій узагальнимо результати в таблиці 3.7.

Запропоновані напрями вдосконалення – впровадження технологій OKR, Agile-комунікацій, коучингового стилю лідерства та моделі Total Rewards – мають не лише управлінський, а й економічний ефект. Їх реалізація у СГ «ТАС» дозволить підвищити ефективність управлінської команди, продуктивність праці та якість прийняття рішень.

Очікуваний вплив оцінено на основі узагальнених показників діяльності компанії, результатів анкетування та середніх галузевих коефіцієнтів приросту продуктивності внаслідок застосування гнучких методологій управління.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати від упровадження сучасних управлінських технологій та системи Total Rewards у СГ «ТАС»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний організаційний ефект	Очікуваний економічний ефект
OKR-модельовання цілей	Узгодження цілей команд і підрозділів; автоматичний моніторинг виконання через Lotus Notes	Прозорість цілей; підвищення відповідальності	Зростання продуктивності управлінської праці на 8–10 %
Agile-комунікації	Короткі щотижневі робочі наради, ретроспективи, візуальні дошки	Скорочення часу ухвалення рішень на 20–25 %	Зниження операційних витрат на 5 %
Коучингове лідерство	Менторинг, розвиток soft-skills	Зростання задоволеності роботою та довіри в команді	Зменшення плинності кадрів на 10–12 %
Модель Total Rewards	Гнучка система винагород, корпоративних wellness-програм (оздоровчих і психологічно-профілактичних заходів), миттєве визнання досягнень (внутрішні відзнаки)	Формування лояльності та залученості персоналу	Зростання утримання ключових менеджерів до 95 %
Інтеграція Lotus Notes з OKR та Total Rewards	Автоматизоване відстеження завдань і винагород	Єдина цифрова екосистема управління	Скорочення адміністративних витрат на 7 %

Джерело: складено автором.

Узагальнюючи дані таблиці 3.7, очікувані покращення (зростання продуктивності на 8–10 %, зниження витрат на 5–7 % та плинності кадрів на 10–12 %) узгоджуються з візуалізацією на рисунку 3.4. Це підтверджує, що інтеграція OKR, регулярних управлінських нарад, коучингового підходу та моделі Total Rewards формує стійкий організаційно-економічний ефект. Запропонована послідовність і цифрова підтримка процесів у Lotus Notes створюють передумови для масштабування рішень після пілотного періоду.

Для наочності прогнозовані зміни ключових показників подано на рисунку 3.4. Для узагальнення результатів очікуваного впливу впровадження сучасних управлінських технологій – OKR, Agile-комунікацій, коучингового лідерства та моделі Total Rewards – побудовано візуалізацію динаміки ключових показників ефективності діяльності СГ «ТАС». На рисунку 3.4 відображено прогнозовані зміни у продуктивності, витратах, рівні залученості та плинності персоналу внаслідок інтеграції зазначених підходів у корпоративну практику управління.

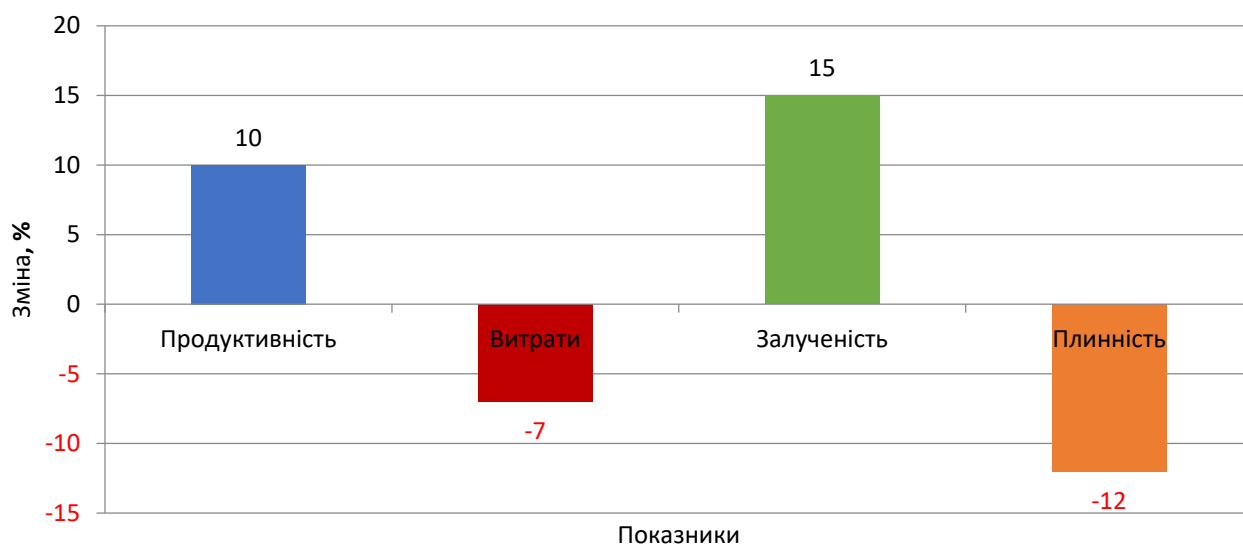


Рисунок 3.4 – Очікувана динаміка впливу впроваджених інновацій на ключові показники ефективності СГ «ТАС»

Джерело: побудовано автором.

Як видно з рисунка 3.4, найсуттєвіший позитивний ефект очікується за показником залученості персоналу (+15 %), що підтверджує актуальність нематеріальних стимулів і застосування Total Rewards. Продуктивність

управлінської команди прогнозовано зросте приблизно на 10 %, що свідчить про синергію між системою OKR і Agile-практиками. Водночас очікується зниження операційних витрат на 7 % та плинності кадрів на 12 %, що вказує на економічну доцільність і стійкість запропонованих рішень.

Покращення командної взаємодії та мотивації створює синергійний ефект: підвищується швидкість ухвалення рішень, зростає якість сервісу, скорочуються простой та дублювання процесів.

Кожен елемент запропонованих напрямів посилює інший: OKR чітко задає цілі, Agile підвищує гнучкість, коучинг розвиває персонал, Total Rewards утримує таланти, а Lotus Notes забезпечує цифрову інтеграцію цих процесів.

У результаті проведених досліджень і розроблених пропозицій визначено, що ключовими умовами підвищення ефективності управлінської команди СТ «ТАС» є:

1. Стратегічна узгодженість цілей. Система OKR забезпечує прозорість пріоритетів і зв'язок між індивідуальними цілями менеджерів та загальною стратегією компанії.
2. Операційна гнучкість і швидкість реакції. Agile-комунікації мінімізують затримки у процесі прийняття рішень і підвищують рівень командного залучення.
3. Розвиток лідерських і комунікативних компетентностей. Коучинговий підхід формує культуру взаємопідтримки, відкритого обговорення та навчання на досвіді.
4. Комплексна система мотивації. Модель Total Rewards перетворює винагороду на стратегічний інструмент залучення й утримання персоналу, поєднуючи матеріальні стимули, нематеріальні заохочення та можливості розвитку.
5. Цифрова інтеграція процесів управління. Розвиток внутрішньої мережі IBM Lotus Notes та її інтеграція з модулями OKR і Total Rewards дозволять створити єдину інформаційну платформу для комунікацій, контролю завдань, обміну знаннями та моніторингу мотиваційних показників.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів:

- підвищення ефективності управлінських рішень на 10–12 %;
- скорочення часу координації між підрозділами на 20 %;
- збільшення індексу залученості персоналу на 15 %;
- зниження рівня плинності кадрів до менше 10 %.

Сукупний ефект зазначених напрямів формує синергійну систему розвитку управлінської команди, у якій технологічні, поведінкові та мотиваційні чинники діють узгоджено. Така взаємодія забезпечує поєднання цифрової інтеграції (Lotus Notes), сучасних управлінських методик (OKR, Agile, коучинг) і комплексної системи стимулювання (Total Rewards) в єдину модель підвищення результативності.

На рисунку 3.5 представлено узагальнену схему синергії запропонованих змін, що демонструє взаємозв'язок між основними чинниками ефективності управлінської команди СГ «ТАС».



Рисунок 3.5 – Схема синергії між технологічними, поведінковими та мотиваційними чинниками розвитку управлінської команди СГ «ТАС»

Джерело: побудовано автором.

Як показано на рисунку 3.5, у центрі моделі перебуває ефективна управлінська команда, результат гармонійної взаємодії трьох ключових напрямів розвитку.

Технологічний компонент (Lotus Notes) забезпечує інформаційну прозорість, координацію та оперативність комунікацій.

Поведінковий компонент (OKR, Agile, коучинг) сприяє формуванню лідерських компетентностей, розвитку взаємної відповідальності й адаптивності до змін.

Мотиваційний компонент (Total Rewards) зміцнює залученість і лояльність співробітників, створюючи умови для самореалізації та професійного зростання.

Узгоджене функціонування цих складових створює ефект синергії, коли результат спільної дії перевищує суму ефектів кожного окремого елементу. У такий спосіб формується нова модель управління, у центрі якої – залучена, гнучка та високоефективна команда менеджерів, здатна підтримувати сталий розвиток компанії в умовах невизначеності та конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено науково-практичну проблему формування та підвищення ефективності діяльності управлінської команди страхової компанії на прикладі СГ «ТАС». Поставлена у вступі мета – обґрунтувати теоретичні засади, провести діагностику та розробити комплекс практичних рекомендацій щодо розвитку управлінської команди – була досягнута у повному обсязі. Усі поставлені завдання дослідження виконано.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до формування управлінських команд у сучасному менеджменті. Визначено сутність, роль та ключові характеристики ефективних команд менеджерів, описано еволюцію управлінських моделей від класичних підходів до сучасних концепцій Agile, OKR, behavioural leadership та цифрової трансформації. На основі аналізу моделей Р. Хакмана, М. Белбіна, теорії командної динаміки та компетентнісного підходу запропоновано системне бачення управлінської команди як багаторівневого утворення (індивід – команда – організація). Обґрунтовано методологічні засади комплексного оцінювання командної ефективності, що охоплюють фінансові, процесні, поведінкові та цифрові індикатори.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічних особливостей СГ «ТАС», вивчено систему управління та командної взаємодії менеджерів. За результатами аналізу динаміки страхових премій і виплат у 2020–2024 рр. встановлено, що обсяги премій зросли більш ніж у 2,4 раза – з 2,0 до 4,9 млрд грн, а страхові виплати – з 887,6 до 1 975,3 млн грн. При цьому коефіцієнт виплат залишався у межах 37–46 %, що підтверджує ефективність андеррайтингу й управління ризиками. Оперативні результати за дев'ять місяців 2025 року засвідчили подальше нарощення темпів розвитку: обсяг премій перевищив 5,7 млрд грн, а показник збитковості знизився до 36,2 %. Проведений аналіз структури страхового портфеля свідчить про домінування автострахування (51,3 %), але й про поступову диверсифікацію за рахунок добровільного медичного страхування, КАСКО та міжнародних програм («Зелена картка»). Такі зміни

забезпечили стійкість бізнес-моделі компанії, зменшили концентрацію ризику й сприяли розширенню клієнтської бази.

Особливу увагу приділено аналізу управлінської команди СГ «ТАС». Встановлено, що команда правління характеризується високим рівнем узгодженості цілей, довіри, чіткого розподілу ролей і відповідальності. Середній показник ефективності командної взаємодії за результатами анкетування становить 4,1 бала, що відповідає стадії «norming–performing» за моделлю Б. Такмена. Сильними сторонами команди є спільність стратегічного бачення, ініціативність і проактивне лідерство. Водночас виявлено потребу в удосконаленні горизонтальних комунікацій, механізмів зворотного зв'язку та розвитку soft-skills середнього менеджменту.

Встановлено, що компанія має розвинену структуру, сформовану систему корпоративного управління та ефективні бізнес-процеси, але водночас стикається з низкою викликів, пов'язаних із координацією між підрозділами, швидкістю ухвалення рішень та інтеграцією цифрових інструментів. На основі анкетування керівників різних рівнів проведено діагностику ефективності управлінської команди. Отримані результати свідчать про високі оцінки лідерства, внутрішньої довіри та професійності команди, але вказують на проблеми процесної взаємодії, швидкості комунікацій, стандартизації зворотного зв'язку та використання спільних цифрових платформ.

У третьому розділі сформовано перелік ключових проблем і внутрішніх резервів розвитку управлінської команди СГ «ТАС». На основі виявлених бар'єрів запропоновано комплекс організаційно-методичних рекомендацій, що включають:

- запровадження OKR як інструменту вертикальної та горизонтальної узгодженості цілей;
- удосконалення матриці RACI для підвищення чіткості управлінських процесів;
- розвиток культури зворотного зв'язку на основі принципів коучингового лідерства;

- посилення цифрової інтеграції шляхом створення єдиної панелі OKR та каналів комунікації у Lotus Notes;
- використання регулярних Agile-практик (щотижневі синхронізації, ретроспективи, stand-up сесії).

Особливу увагу приділено формуванню мотиваційної системи Total Rewards, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Розроблено структуру Total Rewards для управлінської команди СГ «ТАС» та проведено оцінку очікуваного організаційно-економічного ефекту від її впровадження, що підтвердило доцільність запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність СГ «ТАС», що дає змогу підвищити продуктивність менеджерів, якість управлінських рішень, ефективність міжпідроздільної взаємодії та загальну результативність компанії.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що підвищення ефективності діяльності управлінської команди страхової компанії є ключовим чинником її конкурентоспроможності. Використання сучасних управлінських технологій, розвиток командної взаємодії та формування цілісної системи мотивації забезпечують довгостроковий позитивний ефект і можуть слугувати основою для подальшого організаційного розвитку страхової компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати і що з цим робити / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
2. Гіл Л., Брандо Г., Трулав Е., Лейнбек К. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. Київ : Наш формат, 2019. 328 с.
3. Гордієнко Є. П., Кожуріна В. М. Трансформація дистанційних методик управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 444–463. URL: <https://surli.li/ymptee> (дата звернення: 22.07.2025).
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2018. 512 с.
5. Дані наглядової статистики. Національний Банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#6> (дата звернення: 23.09.2025).
6. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. № 12 (2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/604> (дата звернення: 05.06.2025).
7. Ільчук П., Горейко Д. Моделі управління віддаленими ІТ-командами: систематичний огляд та концептуальна модель. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://surli.cc/okatyy> (дата звернення: 02.08.2025).
8. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Потужні інструменти розвитку особистості. 5-те вид. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2021. 382 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2018. 352 с.
10. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 320 с.

11. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
12. Огляд страхового ринку України 2024. URL: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik/> (дата звернення: 22.09.2025).
13. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
14. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. Дата оновлення: 30.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 17.11.2025).
15. Рейтинг страхових компаній України. *Insurance TOP*. URL: <https://insurancetop.com/> (дата звернення: 18.09.2025).
16. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2022 рік URL: <https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zv%D1%96tn%D1%96st-za-2022-r%D1%96k/> (дата звернення: 22.11.2025).
17. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2023 рік. URL: <https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zvitnist-za-2023-rik/> (дата звернення: 22.11.2025).
18. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2024 рік. URL: https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zvitnist_2024/ (дата звернення: 22.09.2025).
19. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є.; Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 100 с.
20. Сінек С. Почни з чому. Як великі лідери надихають усіх діяти. Харків : Віват, 2020. 272 с.
21. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії. Харків : Віват, 2022. 416 с.

22. Страхова група ТАС. Офіційний сайт. URL: <https://sgtas.ua/> (дата звернення: 18.09.2025).

23. Фінансова звітність за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2025 року. URL: https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zvitnist_2025/ (дата звернення: 22.11.2025).

24. Шевчук А. Управління віртуальними командами: компетентності менеджерів в системі адаптації до глобального ІТ-ринку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 587–595. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-79> (дата звернення: 02.08.2025).

25. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page, 2006. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

26. Bass B.M. & Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press, March 2013, pp. 377–393.

27. Belbin R. M. Team Roles at Work. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. 160 p.

28. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430> (дата звернення: 15.06.2025).

29. Center for Creative Leadership. 4 Keys to Strengthen Your Ability to Influence Others. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-keys-strengthen-ability-influence-others> (дата звернення: 15.06.2025).

30. Covey S. R. The 7 Habits of Highly Effective People. 30th Anniversary Edition. New York : Simon & Schuster, 2020. 432 p.

31. Dyer W. G., Dyer J. L., Dyer J. H. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2013. 272 p. URL:

<https://download.e-bookshelf.de/download/0000/7569/78/L-G-0000756978-0006500969.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).

32. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2019. 256 p.

33. Goleman D.; Boyatzis, R., McKee A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2013. 336 p.

34. Hackman J. R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 312 p.

35. HBR's 10 Must Reads on Leadership (with featured article «What Makes an Effective Executive» by Peter F. Drucker). Boston : Harvard Business Review Press, 2011 (оновлювана серія).

36. Illahi A., Junaidi H., Ahmed F., Khan S. Factors affecting team performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2024. Vol. 13, №. 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/381269733_Factors_Affecting_Team_Performance?utm_source=chatgpt.com

37. Junker N. M., van Dick R., Schegk S., Häusser J. A. Toward a theory of team resource mobilization. *Journal of Business Research*. 2025. (in press). URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000330?utm_source=chatgpt.com

38. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

39. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business Review Press, 2015. 304 p.

40. Kim J.-Y., Yoon J. How Transformational Leadership of Managers Affects the Innovative Behavior of Employees: Mediating Role of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 2025, 16:1492264. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264> (дата звернення: 15.06.2025).

http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm

(дата звернення: 15.06.2025).

42. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 229 p.

43. Mayer J. D.; Caruso D. R.; Salovey, P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 2016, 8(4), 290–300. DOI: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667> (дата звернення: 15.06.2025).

44. Ngqame N., Mtsweni S., Mkhize B., Mbatha B. The current state of agile methodology utilisation in a South African insurance company. *South African Journal of Information Management*. 2024. Vol. 26, No. 1. URL: https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/1802/2830?utm_source=chatgpt.com

45. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE, 2022. 500 p.

46. Pekaar K. A., Bakker A. B., Van der Linden D., Born M. Ph. Self- and Other-Focused Emotional Intelligence: Development and Validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*. 2018. Vol. 120. №. 1. P. 222–233. DOI: 10.1016/j.paid.2017.08.045. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886917305470> (дата звернення: 15.06.2025).

47. Rauniar R., Cao Q. An empirical study on the role of authentic leadership in strategic agile operations, organizational sustainability, and business performance. Springer, 2025. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00432-w?utm_source=chatgpt.com

48. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. London: Pearson, 2019. 720 p.

49. Roblek V., Meško M., Pejić Bach M. Leadership and managerial challenges to ensure agile management: Evidence from health-care organisations. *Leadership in Health Services*. 2024. Vol. 37, No. 1. URL:

https://www.emerald.com/mbe/article/28/1/39/1213113/Leadership-and-managerial-challenges-to-ensure?utm_source=chatgpt.com

50. Santa R., Naukkarinen J., Pekkala, O. Strategic Innovation and Leadership Dynamics: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 2025, 15(3):98. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030098> (дата звернення: 15.06.2025).

51. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. 445 p.

52. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York : Portfolio/Penguin, 2018. 368 p.

53. The Role of Leaders in Driving Change and Innovation in the General Insurance Sector: A Literature Review and Future Research Directions. *Eduvest: Journal of Universal Studies*. 2025. Vol. 5, No. 1. URL: https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/download/44726/3703/19608?utm_source=chatgpt.com

54. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

55. Waweru L., Kinyanjui T., Muiruri P. Workforce agility and performance of insurance companies in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. 2024. Vol. 15, No. 3. URL: <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/a521d664-bfe7-4b78-a737-64baf667165a/content>

56. Whetten D. A., Cameron K. S. Developing Management Skills. 9th ed. London: Pearson, 2015. 648 p.

57. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Harlow : Pearson, 2020. 624 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінювання ефективності управлінської команди СГ «ТАС»
Анкета №1 (директор департаменту корпоративного страхування)

Блок 1. Загальні відомості

- Посада: директор департаменту корпоративного страхування
- Стаж роботи в компанії: понад 5 років
- Участь у спільних управлінських зустрічах: щотижня

Оцінювання тверджень здійснюється за п'ятибальною шкалою:

- 1 – повністю не погоджуюсь
- 2 – скоріше не погоджуюсь
- 3 – частково погоджуюсь / нейтрально
- 4 – скоріше погоджуюсь
- 5 – повністю погоджуюсь

Блок 2. Взаємодія в команді

№	Питання	1	2	3	4	5
2.1	У команді чітко визначені ролі та відповідальність				+	
2.2	Рішення ухвалюються колегіально				+	
2.3	Взаємодія між підрозділами відбувається без конфліктів			+		
2.4	Є атмосфера довіри та підтримки				+	
2.5	Члени команди легко домовляються у спірних ситуаціях			+		

Блок 3. Комунікації та лідерство

№	Питання	1	2	3	4	5
3.1	Керівник команди чітко формулює цілі та очікування					+
3.2	Зворотний зв'язок своєчасний і конструктивний				+	
3.3	Команда має спільне бачення результату					+
3.4	Стиль керівництва сприяє ініціативності				+	
3.5	Рішення керівництва викликають довіру					+

Блок 4. Мотивація та розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
4.1	У команді визнають досягнення кожного				+	
4.2	Існують можливості для професійного зростання					+
4.3	Мотиваційна система стимулює результативність				+	
4.4	Команда вчиться на помилках і вдосконалюється					+

Блок 5. Самооцінка ефективності команди

- Оцінка ефективності команди: 9/10
- Три сильні сторони: командна взаємодія, лідерство, визнання досягнень.
- Напрями покращення: швидкість міжпідроздільної комунікації, стандарти зворотного зв'язку, делегування.
- Пропозиції: запровадити спільну цифрову панель OKR, проводити регулярні короткі Agile-сесії.

Анкета №2 (керівник відділу врегулювання збитків)

Блок 1. Загальні відомості

- Посада: керівник відділу врегулювання збитків
- Стаж роботи в компанії: 3–5 років
- Участь у спільних управлінських зустрічах: раз на місяць

Блок 2. Взаємодія в команді

№	Питання	1	2	3	4	5
2.1	У команді чітко визначені ролі та відповідальність				+	
2.2	Рішення ухвалюються колегіально				+	
2.3	Взаємодія між підрозділами відбувається без конфліктів			+		
2.4	Є атмосфера довіри та підтримки				+	
2.5	Члени команди легко домовляються у спірних ситуаціях			+		

Блок 3. Комунікації та лідерство

№	Питання	1	2	3	4	5
3.1	Керівник команди чітко формулює цілі та очікування				+	
3.2	Зворотний зв'язок своєчасний і конструктивний				+	
3.3	Команда має спільне бачення результату				+	
3.4	Стиль керівництва сприяє ініціативності			+		
3.5	Рішення керівництва викликають довіру				+	

Блок 4. Мотивація та розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
4.1	У команді визнають досягнення кожного				+	
4.2	Існують можливості для професійного зростання				+	
4.3	Мотиваційна система стимулює результативність			+		
4.4	Команда вчиться на помилках і вдосконалюється				+	

Блок 5. Самооцінка ефективності команди

- Оцінка ефективності команди: 8/10
- Три сильні сторони: підтримка керівництва, професійність команди, чіткі цілі.
- Напрями покращення: швидкість комунікацій, горизонтальні зв'язки між підрозділами.
- Пропозиції: створити регулярні міждепартаментні ретроспективи для аналізу спільних результатів.

- Продовження додатку А

Анкета №3 (менеджер проєктів з ІТ-інтеграції)

Блок 1. Загальні відомості

- Посада: менеджер проєктів з ІТ-інтеграції
- Стаж роботи в компанії: 1–3 роки
- Участь у спільних управлінських зустрічах: щотижня

Блок 2. Взаємодія в команді

№	Питання	1	2	3	4	5
2.1	У команді чітко визначені ролі та відповідальність				+	
2.2	Рішення ухвалюються колегіально			+		
2.3	Взаємодія між підрозділами відбувається без конфліктів			+		
2.4	Є атмосфера довіри та підтримки				+	
2.5	Члени команди легко домовляються у спірних ситуаціях				+	

Блок 3. Комунікації та лідерство

№	Питання	1	2	3	4	5
3.1	Керівник команди чітко формулює цілі та очікування				+	
3.2	Зворотний зв'язок своєчасний і конструктивний			+		
3.3	Команда має спільне бачення результату				+	
3.4	Стиль керівництва сприяє ініціативності					+
3.5	Рішення керівництва викликають довіру				+	

Блок 4. Мотивація та розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
4.1	У команді визнають досягнення кожного				+	
4.2	Існують можливості для професійного зростання			+		
4.3	Мотиваційна система стимулює результативність			+		
4.4	Команда вчиться на помилках і вдосконалюється				+	

Блок 5. Самооцінка ефективності команди

- Оцінка ефективності команди: 8/10
- Три сильні сторони: ініціативність, взаємна підтримка, ефективне керівництво.
- Напрями покращення: системність feedback-процесів, швидкість прийняття рішень.
- Пропозиції: удосконалити комунікаційні канали, створити панель для моніторингу OKR у Lotus Notes.

Анкета №4 (керівник регіонального представництва)

Блок 1. Загальні відомості

- Посада: керівник регіонального представництва
- Стаж роботи в компанії: понад 5 років
- Участь у спільних управлінських зустрічах: щотижня

Блок 2. Взаємодія в команді

№	Питання	1	2	3	4	5
2.1	У команді чітко визначені ролі та відповідальність					+
2.2	Рішення ухвалюються колегіально				+	
2.3	Взаємодія між підрозділами відбувається без конфліктів				+	
2.4	Є атмосфера довіри та підтримки					+
2.5	Члени команди легко домовляються у спірних ситуаціях				+	

Блок 3. Комунікації та лідерство

№	Питання	1	2	3	4	5
3.1	Керівник команди чітко формулює цілі та очікування					+
3.2	Зворотний зв'язок своєчасний і конструктивний				+	
3.3	Команда має спільне бачення результату					+
3.4	Стиль керівництва сприяє ініціативності				+	
3.5	Рішення керівництва викликають довіру					+

Блок 4. Мотивація та розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
4.1	У команді визнають досягнення кожного				+	
4.2	Існують можливості для професійного зростання				+	
4.3	Мотиваційна система стимулює результативність				+	
4.4	Команда вчиться на помилках і вдосконалюється					+

Блок 5. Самооцінка ефективності команди

- Оцінка ефективності команди: 9/10
- Три сильні сторони: чіткий розподіл ролей, довіра між учасниками, відповідальність.
- Напрями покращення: горизонтальні комунікації, розвиток soft skills, гнучкість у плануванні.
- Пропозиції: впровадити короткі щотижневі Agile-синхронізації та внутрішні менторингові пари.

Анкета №5 (керівник відділу персоналу)

Блок 1. Загальні відомості

- Посада: керівник відділу персоналу
- Стаж роботи в компанії: понад 5 років
- Участь у спільних управлінських зустрічах: щотижня

Блок 2. Взаємодія в команді

№	Питання	1	2	3	4	5
2.1	У команді чітко визначені ролі та відповідальність					+
2.2	Рішення ухвалюються колегіально				+	
2.3	Взаємодія між підрозділами відбувається без конфліктів				+	
2.4	Є атмосфера довіри та підтримки					+
2.5	Члени команди легко домовляються у спірних ситуаціях				+	

Блок 3. Комунікації та лідерство

№	Питання	1	2	3	4	5
3.1	Керівник команди чітко формулює цілі та очікування					+
3.2	Зворотний зв'язок своєчасний і конструктивний				+	
3.3	Команда має спільне бачення результату					+
3.4	Стиль керівництва сприяє ініціативності				+	
3.5	Рішення керівництва викликають довіру					+

Блок 4. Мотивація та розвиток

№	Питання	1	2	3	4	5
4.1	У команді визнають досягнення кожного					+
4.2	Існують можливості для професійного зростання				+	
4.3	Мотиваційна система стимулює результативність					+
4.4	Команда вчиться на помилках і вдосконалюється				+	

Блок 5. Самооцінка ефективності команди

- Оцінка ефективності команди: 9/10
- Три сильні сторони: згуртованість, взаємопідтримка, лідерство з боку топ-менеджменту.
- Напрями покращення: формалізація системи feedback, регулярні оцінки soft skills.
- Пропозиції: створити внутрішню платформу для мікровизнань (миттєве визнання досягнень (внутрішні відзнаки)) та інтегрувати її з Lotus Notes.