МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

Кваліфікаційна робота:
на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

здобувача вищої освіти освітнього ступеня «магістр»
2 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
КОРЕЦЬКА Анна

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Марта КОПИТКО

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Корецька А. Управління персоналом в умовах загроз війни та впливу економіки знань. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 62 сторінки, включаючи 10 таблиць, 6 рисунків.

Досліджено та проаналізовано теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління персоналом страхової компанії ІНГО в умовах загроз війни та впливу економіки знань. Опрацьовані напрями Застосування цифрових трендів та HR-трендів у діяльності вітчизняних страхових компаній та охарактеризовано розвиток людського капіталу як основа підвищення ефективності управління персоналом СК «ІНГО». На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

ANNOTATION

Koretska A. Personnel management in conditions of threats of war and the influence of the knowledge economy. – Manuscript.

Research for the degree of Master in specialty 073 "Management". – Lviv, 2025.

The volume of the work is 62 pages, including 10 tables, 6 figures.

The theoretical and applied aspects of improving the personnel management process of the INGO insurance company in conditions of threats of war and the influence of the knowledge economy are studied and analyzed. The directions of application of digital trends and HR trends in the activities of domestic insurance companies are worked out and the development of human capital is characterized as the basis for increasing the efficiency of personnel management of the INGO Insurance Company. Based on the study of theoretical and practical materials, the corresponding conclusions are made and specific proposals are made.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1 Теоретичні аспекти впливу економіки знань на процеси управління підприємствами

1.2 Сутність та особливості управління персоналом підприємства в умовах економіки знань

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СГ «ІНГО» В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

2.1 Стан економіки знань в Україні та його вплив на національну страхову сферу

2.2 Аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО» в умовах війни та економіки знань

2.3 Особливості процесу управління персоналом СК «ІНГО»

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СГ «ІНГО» В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

3.1 Застосування цифрових трендів та HR-трендів у діяльності вітчизняних страхових компаній

3.2 Розвиток людського капіталу як основа підвищення ефективності управління персоналом СК «ІНГО»

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств визначаються зростаючою невизначеністю та деструктивним впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, серед яких провідне місце займають наслідки війни. Воєнні дії формують кризове середовище, що супроводжується втратою трудових ресурсів, міграційними процесами, руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, зростанням рівня стресу та психологічної нестабільності працівників. У таких обставинах особливої ваги набуває ефективне управління персоналом, здатне забезпечити стійкість підприємства, підтримання мотивації, продуктивності та безпеки трудових колективів.

Водночас, трансформаційні процеси світової економіки та становлення економіки знань формують нові підходи до управління людськими ресурсами. Людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності організацій, а знання, інновації та креативність персоналу — основним джерелом розвитку. У контексті війни особливо важливим є поєднання класичних інструментів управління персоналом із сучасними концепціями управління знаннями, цифровими технологіями та методами забезпечення психологічної й соціальної безпеки працівників.

Додаткової актуальності тема набуває у зв’язку з необхідністю формування гнучких та адаптивних систем HR-менеджменту, здатних реагувати на ризики воєнного часу, зберігати кадровий потенціал, сприяти відновленню продуктивної діяльності та забезпечувати розвиток на основі знань. Таким чином, поєднання проблематики управління персоналом у кризових умовах із можливостями економіки знань становить наукову та практичну значущість дослідження, забезпечує формування нових підходів до розвитку людського капіталу та зміцнення соціально-економічної стійкості підприємств у воєнний і післявоєнний період.

Мета дослідження – розробити комплекс рекомендацій щодо управління персоналом СК «ІНГО» в умовах загроз війни та впливу економіки знань.

У ході здійснення дослідження були поставлені та досягнути такі завдання: дослідити теоретичні аспекти впливу економіки знань на процеси управління підприємствами; визначити сутність та особливості управління персоналом підприємства в умовах економіки знань; вивчити стан економіки знань в Україні та його вплив на національну страхову сферу; здійснити аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО» в умовах війни та економіки знань; проаналізувати особливості процесу управління персоналом СК «ІНГО»; вивчити можливість застосування цифрових трендів та HR-трендів у діяльності вітчизняних страхових компаній та охарактеризувати перспективи розвитку людського капіталу як основа підвищення ефективності управління персоналом СК «ІНГО».

Об’єкт дослідження – процеси у сфері управління персоналом СГ «ІНГО» в умовах загроз війни та впливу економіки знань.

Предмет дослідження – розроблення заходів удосконалення процесу управління персоналом СГ «ІНГО» в умовах загроз війни та впливу економіки знань.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти впливу економіки знань на процеси управління підприємствами; визначено сутність та особливості управління персоналом підприємства в умовах економіки знань. У другому розділі - охарактеризовано вивчено стан економіки знань в Україні та його вплив на національну страхову сферу; здійснено аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО» в умовах війни та економіки знань; проаналізовано особливості процесу управління персоналом СК «ІНГО». У третьому розділі – сформовано перспективи застосування цифрових трендів та HR-трендів у діяльності вітчизняних страхових компаній та охарактеризовано перспективи розвитку людського капіталу як основа підвищення ефективності управління персоналом СК «ІНГО»..

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1. Теоретичні аспекти впливу економіки знань на процеси управління підприємствами

На новому етапі соціально-економічного розвитку, пов'язаному з побудовою інформаційного суспільства, знання відіграють особливу роль, складаючи основу сучасної економіки. У цих нових умовах розвитку традиційні, фундаментальні фактори виробництва: земля, капітал та низькокваліфіковані трудові ресурси стають дедалі менш важливими. Однак, технологічні знання, необхідні для виробничого процесу, набувають дедалі більшого значення, як і підприємництво, яке часто вважається п'ятим фактором виробництва та рушійною силою всіх інновацій. Це впливає на трансформацію різних рівнів соціально-економічного розвитку окремих країн та регіонів світу.

У літературі з цієї теми існує багато визначень економіки, заснованої на знаннях, але відсутнє єдине загальновизнане визначення. Більшість авторів погоджуються із визначенням, прийнятим ОЕСР, запропоноване Б. Фореєм та Д. та Б. Лундваллом [1], яке передбачає, що економіка, заснована на знаннях, безпосередньо базується на виробництві, розподілі та використанні знань та інформації. У світлі цієї концепції економіка, заснована на знаннях, передбачає більшу залежність розвитку від знань, інформації та високорівневих навичок, а також зростаючий попит на легкий доступ до них з боку підприємств та установ державного сектору. Характеристики та основні фактори, що формують розвиток економіки, заснованої на знаннях, цікавлять багатьох авторів. Знання, і зокрема соціально-економічні умови їх генерування, зберігання та розподілу [2], відіграють особливу роль у міркуваннях про сутність цього типу економіки. Однак, як зазначено у праці [3], знання самі по собі не генерують економічного зростання, а мають використовуватися для виробництва товарів і послуг. О. І. Черняк, П. В. Захарченко [4] зверта.nm увагу

на специфічну природу знань як повністю відновлюваного економічного джерела, яке, на відміну від інших виробничих ресурсів, ніколи не вичерпується під час використання, і фактично їхня цінність для соціально-економічного розвитку випливає з факту їх обміну з іншими суб'єктами в процесі управління. Тому важливо, щоб, з одного боку, право інтелектуальної власності захищало ресурси знань, розроблені окремими суб'єктами, а з іншого боку, уряди повинні формувати правові умови таким чином, щоб надмірний захист цієї власності не перешкоджав поширенню та обміну знаннями. Цей аспект також виділя.nm Маслак О.І., Данилко В.К., Гришко Н.Є., Скрипнюк К.О. [5], яks, посилаючись на так звану модель потрійної спіралі, наголошують на важливості економічної політики та правових умов, а також інфраструктури знань для розвитку науки і технологій та передачі інновацій. На його думку, тут вирішальне значення мають взаємовідносини між трьома основними суб'єктами економіки, що базується на знаннях: університетами, бізнесом та урядом. Цю точку зору поділяють багато хто, зокрема Кондаурова І.О. [6], яка зазначає, що суб'єктами, що створюють умови, сприятливі для виникнення та функціонування підприємств, що базують свою конкурентну перевагу на знаннях, є держава, місцеві та регіональні органи влади, бізнес, а також інтелектуальна та академічна спільнота.

Економіка, заснована на знаннях (ЕЗЗ), трансформує управління бізнесом, роблячи знання ключовим ресурсом, що стимулює інновації та конкурентоспроможність завдяки управлінню знаннями. Вплив ЕЗЗ на процеси управління включає необхідність побудови передової ІТ-інфраструктури, розвитку людського капіталу (освіта, навчання та безперервна освіта), а також створення сприятливого інституційного та правового середовища й інноваційних систем. Управління знаннями охоплює отримання, обмін та перетворення знань у бізнес-рішення, що є основоположним для успіху організації в динамічному середовищі.

Багато праць присвячено конкретним факторам, що впливають на функціонування цього нового типу економіки. Наприклад, Візіренко С.В. [7] наголошує на особливій ролі вищих навчальних закладів та структури вищої

освіти в цьому процесі, що зазначали Геєць В.М., Александрова В.П., Бажал Ю.М., Данько М.С., Дем'яненко В.В. [8]. Окрім того, вони аналізуючи фінський досвід, підкреслюють значну роль інституційних факторів, включаючи інновації та регіональну політику, які значною мірою базуються на побудові мережі співпраці між інноваційними економічними суб'єктами. Характерною рисою економіки, заснованої на знаннях, є мережа економічних та соціальних зв'язків (формальних та неформальних), що створює характерні умови для конкуренції та співпраці. Водночас спостерігається «дематеріалізація» активів: ринкова вартість підприємств починає визначатися насамперед їхніми нематеріальними ресурсами (цінностями). До фундаментальних факторів, пов'язаних з розвитком економіки, заснованої на знаннях, також належить розвиток інформаційно-комунікаційних технологій [9], що часто називають цифровізацією або комп'ютеризацією суспільства та економіки. Розвиток економіки, заснованої на знаннях, також означає формування нової економічної структури, в якій зростає частка передових технологічних галузей та послуг з високою доданою вартістю. Цей процес спостерігається в багатьох країнах, зокрема в Центральній та Східній Європі.

Комплексний модельний підхід до соціально-економічних умов розвитку економіки, заснованої на знаннях, був представлений у праці [10]. На думку автора, запропонована модель може бути використана не лише для визначення умов функціонування економіки, заснованої на знаннях, але й для систематизації основних структурних елементів та визначення взаємозв'язків між ними, виявлення прогалин, які потребують подальших досліджень, а також для продовження пошуку нових ознак та встановлення нових взаємозв'язків між ними. Він назвав значення економічного потенціалу та значення коштів, що виділяються на дослідження та розробки, серед найважливіших економічних факторів, що визначають розвиток економіки, заснованої на знаннях, тоді як до соціально-культурних факторів належать якість осіб, які приймають рішення, інтелектуальні ресурси (рівень знань), рівень освіти, прагнення, життєві плани, цілі, соціальна, культурна та політична свідомість, а також підприємницькі настрої в суспільстві.

Ознаки економіки знань узагальнено наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ознаки економіки знань

Джерело: [10]

Ключові сфери впливу ЕЗЗ на управління бізнесом [11]:

1. Знання як стратегічний ресурс: у ЕЗЗ знання стають основою успіху, подібно до традиційних ресурсів, таких як капітал чи праця.

2. Управління знаннями: впровадження процесів управління знаннями (отримання, обмін та застосування знань) стає ключовим елементом діяльності компанії.

3. Інновації та конкурентоспроможність: ЕЗЗ сприяє розвитку інновацій, що включає впровадження нових продуктів, технологій та управлінських інновацій, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

4. Людський капітал: розвиток людського капіталу через освіту, навчання та безперервну освіту є важливим для побудови інноваційної економіки, заснованої на знаннях.

5. Інформаційна інфраструктура: доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій має вирішальне значення для ефективного потоку знань та дистанційної співпраці.

6. Інституційне та правове середовище: створення відповідних правових, фінансових та інституційних умов підтримує розвиток інновацій та підприємств.

7. Глобалізація: у контексті економіки, що базується на знаннях, глобалізація стає дедалі важливішою, забезпечуючи доступ до знань та ринків.

Отже, компанії, що працюють в економіці, що базується на знаннях, повинні приділяти більше уваги інвестуванню в знання та людський капітал, розвитку своїх інноваційних можливостей та використанню сучасних інформаційних технологій для управління інформаційними потоками.

Слід, однак, наголосити, що не всі промислові підприємства стають підприємствами, що базуються на знаннях, здатними функціонувати в умовах «нової економіки». Ця здатність залежить від низки внутрішніх умов, властивих структурі самого підприємства, до яких насамперед належать [12]:

– економічний потенціал підприємства та його здатність до сталого фінансування інноваційної діяльності, включаючи дослідження та розробки,

– розташування підприємства з точки зору формування ефективних кооперативних зв'язків та побудови мережевих відносин,

– навички управління знаннями та організаційна культура підприємства, орієнтована на генерування, зберігання та використання знань у технологічних процесах та маркетинговій діяльності, а також сприяння передачі знань між співробітниками компанії,

– якість управлінського персоналу та його усвідомлення викликів, пов'язаних з побудовою економіки, що базується на знаннях,

– підприємливість та інноваційність працівників (від управлінського персоналу до штатних працівників) та їхня готовність до постійного підвищення своєї освіти та саморозвитку (навчання протягом життя в рамках системи так званого навчання протягом життя).

Серед цих умов особливої уваги заслуговують людські ресурси, як ті, що безпосередньо перебувають у розпорядженні підприємства (працівників), так і ті, що доступні на ринку праці. Саме ці ресурси, з відповідним рівнем освіти та компетентності, тобто знання, навички та підприємницьке, інноваційне ставлення, є основою конкурентної переваги підприємств і, як наслідок, економії просторових систем різного масштабу [12].

У процесі формування економіки, заснованої на знаннях, вирішальним є клімат для інновацій. Копитко М.І. зазначає, що економіка, заснована на знаннях, повинна створювати умови, сприятливі для ініціативи та підприємництва, особливо так званого інтелектуального підприємництва, яке здійснюють творці оригінальних знань [13]. У таких економіках високий відсоток ВВП виділяється на освіту, наукові дослідження, інтелектуальні послуги, а також інформаційно-комунікаційні продукти та послуги. На жаль, порівняно з іншими країнами Європи, Україна класифікується як одна з країн з найнижчими витратами на науку, вищу освіту та дослідження та розробки. З іншого боку, варто зазначити, що наш ринок має відносно хороші ресурси інтелектуального капіталу та людського потенціалу для досліджень та розробок, чому сприяв бум вищої освіти останніх років. На жаль, водночас відбулося значне зниження витрат на навчання одного студента, так що в Україні вони зараз у кілька разів нижчі, ніж у багатих країнах Європейського Союзу, і в кілька десятків разів нижчі, ніж у найкращих американських університетах [13]. Подальші реформи системи освіти, включаючи вищу освіту, не змінили цього стану речей. Крім того, багато підприємств в Україні належать до міжнародних корпорацій, які часто проводять дослідження та розробки у своїх країнах (основних країнах) та часто припиняють інноваційну діяльність у придбаних українських підприємствах.

Виходячи з аналізу літератури з даної теми [10-14], зовнішні фактори, що впливають на розвиток промислових підприємств (розглядаються як основні елементи структури економіки знань), що охоплюють як міжнародне, так і внутрішнє середовище, є наступними:

– процеси економічної глобалізації, пов’язані з процесами концентрації капіталу та потоками прямих іноземних інвестицій, що посилюють конкурентний тиск міжнародних корпорацій, які широко використовують знання як ключовий фактор інновацій у своїй діяльності,

– пріоритети економічної політики (включаючи промислову політику та політику підприємництва та інновацій) та значення науки та освіти в цій політиці, що проводиться як на міжнародному рівні (різні міжнародні

організації та угоди, інтеграційні угруповання, наприклад, ЄС тощо), так і на національному рівні,

– розвиток наукового сектору, включаючи фундаментальні та прикладні дослідження, та освіту на всіх рівнях, зокрема на рівні вищої освіти,

– зростання ролі знань та доступності результатів досліджень іноземних та вітчизняних дослідницьких центрів, а також можливість передачі ноу-хау від інших підприємств (придбання ліцензій, передача в межах групи капіталу тощо), а також діяльність міжнародних організацій та установ, що підтримують розвиток наукових досліджень та ділової співпраці в галузі інновацій (наприклад, інституції ЄС),

– швидкий технологічний прогрес та добре розвинена інфраструктура, особливо інформаційні технології (ІКТ),

– структура ринку праці, включаючи наявність висококваліфікованих дослідницьких та управлінських кадрів та зростаючу роль так званого креативного класу,

– розвиток інформаційного суспільства,

– рівень людського капіталу, включаючи зростання прагнень та зміну ставлення окремих осіб, та соціального капіталу, що впливає на процеси побудови мереж та співпраці, а також так звану підприємницьку культуру, що створює клімат для розвитку інновацій,

– індивідуальне підприємництво.

Парадигма економіки, заснованої на знаннях, підкреслює важливість знань як ключового елемента, що стимулює процеси економічного зростання. Знання (і здатність їх виробляти) дозволяють створювати та впроваджувати інновації, що призводить до розвитку сильної конкурентної позиції підприємств і зрештою сприяє започаткуванню економічного зростання на рівні всієї національної економіки. Отже, можна зробити висновок, що довгострокове зростання тісно пов'язане з інноваційною активністю підприємств [15].

Економіка, заснована на знаннях, також може бути пов'язана з такими загрозами, як:

· Швидкий технологічний прогрес може призвести до збільшення розриву між відсталими та найбільш технологічно розвиненими країнами.

· Існує ризик того, що без врахування світових технологічних досягнень країни, що розвиваються, будуть ще більше маргіналізовані.

· Різниця в якості організацій може поглибити розбіжності в рівні продуктивності та темпах економічного розвитку між різними країнами.

· Стандартизація продуктів і послуг може створити ризик монополізації ринку.

· Очікується, що цифровий розрив поширюється стосовно країн, які не мають ресурсів та можливостей для застосування сучасних технологій.

· Може відбуватися зростання розбіжностей у рівні застосування технологій.

· З часом може посилюватися поділ економіки на сектори, які можуть скористатися перевагами технологій, і ті, які не можуть їх застосовувати.

· У просторовій структурі країни виникають розбіжності на регіони, оснащені сучасною інфраструктурою та достатнім людським капіталом.

· Зміцнення відносин між високорозвиненими країнами призводить до появи груп, які підтримують одна одну у впровадженні нових технологій, і таким чином може поглибити розрив між країнами.

В економіці, що базується на знаннях, виникають такі поняття, як талант (видатний потенціал), толерантність і повага до людей, повага до їхньої гідності та індивідуальності, прояв доброти, а також технології.

Знання стають фундаментальним ресурсом, а освічена людина – представником суспільства знань, перетворюючись на носія знань. Такий працівник може вільно переміщатися між підприємствами, звідси виникає необхідність справедливої компенсації висококваліфікованим працівникам, оскільки вони є джерелом конкурентної переваги. На жаль, знання з часом стають широкодоступними, а тому їх необхідно постійно оновлювати та замінювати. Це поєднується з необхідністю постійних інвестицій, для яких важко визначити межі прибутковості та очікувану норму прибутку. Проблеми виникають через те, що невикористані знання не мають цінності, тоді як

неадекватні знання (застарілі або погано застосовані) можуть призвести до збитків. Створення знань у компаніях, які покладаються на них для отримання конкурентної переваги, часто призводить до надлишку. Думка про те, що знання не підпорядковуються закону спадної прибутковості, видається виправданою. Не існує об'єктивних та широко використовуваних методів і підходів до оцінки знань.

1.2. Сутність та особливості управління персоналом підприємства в умовах економіки знань

Сучасне управління персоналом в економіці, що базується на знаннях, зосереджується на працівниках як стратегічному ресурсі, охоплюючи планування людських ресурсів, підбір персоналу, розвиток компетенцій, оцінку та винагороду працівників, з акцентом на управлінні знаннями та «підвищенні» залученості працівників. Характерними рисами цього підходу є гнучкість, «інвестування в людський капітал», визнання знань ключовим джерелом конкурентної переваги та посилення «розширення прав і можливостей».

Власники та керівництво бізнесу дедалі більше усвідомлюють, що в сучасному конкурентному середовищі вони більше не можуть покладатися виключно на розмір та силу свого фізичного та фінансового капіталу, а насамперед на своїх працівників, насамперед працівників знань. Ці люди зазвичай є «носіями» неявних знань, і для організацій вкрай важливо зосередитися на визначенні критичних знань, якими володіють їхні працівники, та заохочувати обмін, передачу та консолідацію таких знань у максимально можливому обсязі.

Управління бізнесом на основі знань спирається на персоналізовані знання співробітників, досвід та таланти тих, хто працює в компанії. Щоб утримати та залучити працівників знань та талановитих людей, важливо застосовувати відповідний підхід до людей та створювати спеціальні умови на робочому місці. Ці вимоги включають:

- добрі стосунки між керівництвом та співробітниками та ефективна комунікація між ними;

- можливості для розвитку – отримання нових знань та навичок;

- належне визнання добре виконаної роботи;

- хороший пакет винагороди;

- позитивну та засновану на знаннях організаційну культуру;

- дружні стосунки між колегами;

- бачення, місію та стратегію компанії, що забезпечують прибуткове майбутнє;

- ставлення до людей з повною повагою.

Аналізуючи [16], можна стверджувати, що працівник знань – це той, хто володіє відповідними знаннями, знає, як їх використовувати, і, найголовніше, має здатність їх використовувати. До працівників знань також належать менеджери, тобто працівники, відповідальні за виконання або процес реалізації певних видів діяльності та досягнення цілей організації. Їхня робота зазвичай характеризується високою автономією, складністю, низькою структурованістю та низьким рівнем рутинізації, а також високим рівнем абстракції. Працівники знань – це особлива група, хоча б тому, що їх надихають на наполегливу працю можливості професійного розвитку, незалежність, амбітні та складні завдання, а також неформальні контакти між компаніями та функціями.

Особливості управління персоналом в умовах економіки знань [17]:

1. Цінність людського капіталу як стратегічного ресурсу. У традиційній економіці основним ресурсом були матеріальні та фінансові активи, тоді як у сучасній економіці знань головним чинником розвитку стають компетенції, інтелектуальний потенціал, креативність та здатність до інновацій. Це зумовлює потребу у формуванні систем управління, які орієнтуються не стільки на контроль, скільки на розвиток працівника.

2. Пріоритет безперервного навчання та розвитку. Персонал має регулярно оновлювати знання і навички, оскільки швидка зміна технологій, цифровізація та глобалізаційні процеси формують вимогу до

"lifelong learning". Компанії організовують внутрішні тренінги, корпоративні університети, програми наставництва та онлайн-освіти.

3. Зростання ролі управління знаннями. Управління персоналом інтегрується з управлінням знаннями: створюються умови для накопичення, збереження, поширення та використання інтелектуальних ресурсів організації. Це вимагає розвитку культури обміну знаннями, використання інформаційних платформ і систем колективної роботи.

4. Інноваційна орієнтація.

Персонал має бути залучений у процеси створення нових ідей, продуктів та послуг. HR-політика будується на стимулюванні інноваційності, підтримці ініціативності та розвитку креативності працівників.

5. Гнучкі форми організації праці. Поширення дистанційної, проєктної та командної роботи змінює класичні моделі зайнятості. Підприємства активно використовують мережеву співпрацю, міждисциплінарні групи та цифрові інструменти комунікації.

6. Фокус на мотивації та залученості. Умови економіки знань зумовлюють зміщення акцентів від матеріального стимулювання до нематеріальних чинників: можливостей самореалізації, творчого розвитку, визнання досягнень, гнучкого балансу між роботою і життям.

7. Цифровізація HR-процесів.

Використання HR-аналітики, систем автоматизації рекрутингу, електронного навчання, управління талантами дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни та ухвалювати рішення на основі даних.

Оскільки працівники знань повинні відігравати фундаментальну роль у підприємствах, їх слід включати до спеціальних програм управління людським капіталом.

Однак, спосіб, у який вони впливають на інші групи людей, що працюють в організації, – такі як візіонери, персонал та партнери – також має бути продуманим та раціональним. Наразі на перший план виходять такі

інструменти: управління людським капіталом, управління талантами та управління знаннями клієнтів.

Людський капітал охоплює «природні здібності, вроджені та набуті навички, знання, досвід, талант та винахідливість» [18]. Соціологія розглядає зміст людського капіталу як складний та багато структурований. Людський капітал включає професійну кваліфікацію (як кодифікований набір набутих навичок, знань, отриманих через сертифіковану освіту) та професійні компетенції з точки зору знань та навичок, набутих через освіту та навчання в неформальному освітньому процесі [18]. З точки зору управління людським капіталом на підприємстві, він може включати ті нематеріальні ресурси, які носіями є люди та мають здатність створювати цінність.

Людський капітал – це потенціал, властивий працівникам. Феномен та важливість людського капіталу як ключового елемента інтелектуального капіталу компанії випливають з його високої непередбачуваності та того факту, що він не належить організації, а може бути лише наданий їй у позику [19]. Його стратегічна цінність підкреслюється показниками інтелектуального капіталу, які розглядають витрати на людський капітал не як витрати, як у випадку з фінансовим та структурним капіталом, а з інвестиційної точки зору.

Поняття інтелектуального капіталу нерозривно пов'язане з економікою, що базується на знаннях. Це ширше поняття, ніж людський капітал. Його якість визначається готовністю суспільства підвищувати професійну кваліфікацію протягом усього періоду професійної діяльності.

Інтелектуальний капітал – це нематеріальний ресурс організації, тобто здатність передавати та застосовувати знання, що в поєднанні з організаційною культурою має забезпечити створення нових знань для власного використання та використання іншими соціально-економічними суб'єктами.

Людський капітал включає співробітників компанії, клієнтів, постачальників та договірних партнерів. Це поняття було введено в економічну теорію Т. Шульцем у 1960-х роках. Він розумів людський капітал як характеристики населення, які мають цінність і можуть бути збагачені шляхом відповідних інвестицій. Людський капітал – це специфічний вид капіталу, який

не має власного ринку та не може бути предметом торгівлі. Людський капітал втілений у людях і нерозривно пов'язаний з ними. Він стосується кваліфікації, знань та навичок. Людський капітал також визначається соціально як спектр можливостей для створення дедалі витонченіших цивілізаційних просторів, заснованих на соціальних зв'язках, цінностях, пов'язаних з почуттям корисності для інших, належністю до різних груп або створенням нових цінностей. Людський капітал розвивається в міру розвитку суспільства. В економічному плані людський капітал визначається як певна здатність виробляти економічну цінність.

Управління людським капіталом не слід розглядати як сукупність заходів з управління персоналом, що відповідають функції управління людськими ресурсами організації. Управління людським капіталом – це набагато ширше поняття, яке на практиці поєднує діяльність з управління персоналом із завданнями управління знаннями. Відбір та розвиток співробітників видаються особливо важливими заходами, які слід належним чином впроваджувати під час реалізації початкових ініціатив з управління людським капіталом.

Процес управління персоналом підприємства в умовах економіки знань [20]**:**

1. Планування персоналу.

Включає визначення потреб у знаннях, компетенціях та інноваційних здібностях працівників. Кадрові стратегії будуються не тільки на кількісних, а й на якісних параметрах — здатності персоналу до навчання, адаптації, креативного мислення.

2. Добір і найм.

Орієнтація на пошук талантів і людей з високим інтелектуальним та креативним потенціалом. Під час відбору важливими є не лише професійні знання, а й soft skills — комунікативність, здатність працювати в команді, підприємливість.

3. Адаптація та навчання.

Нові співробітники проходять інтеграційні програми, включаючись у культуру організації, яка базується на обміні знаннями. Паралельно

створюються умови для постійного професійного розвитку та цифрового навчання.

4. Оцінювання персоналу.

Критерії оцінки зміщуються з виконання стандартних завдань на внесок у створення нових знань, інновацій, підвищення конкурентоспроможності компанії. Оцінюються не тільки результати праці, а й здатність генерувати ідеї, співпрацювати, ініціювати зміни.

5. Мотивація та стимулювання.

Використовуються інструменти гнучкого управління винагородою: поєднання фінансових бонусів із нематеріальними стимулами — кар'єрні перспективи, участь у цікавих проєктах, доступ до нових знань, міжнародних стажувань, інноваційної діяльності.

6. Розвиток та кар'єра.

Управління персоналом орієнтується на формування траєкторій розвитку та кар'єри працівників, зокрема горизонтальної (розвиток компетенцій) та вертикальної (посадове зростання). Підтримується розвиток талантів і лідерських якостей.

7. Утримання та формування лояльності.

Ключовим завданням є створення умов, за яких працівники відчувають приналежність до організації, мають можливість самореалізації та розділяють цінності компанії. Це особливо важливо в умовах високої мобільності фахівців знаннєвої економіки.

Правильне налаштування людського капіталу робочих команд є ключем до успіху. Тому правильно проведений підбір та відбір працівників має вирішальне значення.

Правильний підбір працівників також є основою для ефективного впровадження процесів організаційного навчання та розвитку людського капіталу. Тому процес відбору повинен враховувати тип виконуваної роботи та не ігнорувати основні, ключові компетенції, характерні для інформаційного суспільства.

Ці ключові компетенції для громадян з точки зору їхнього особистісного розвитку, соціальної інтеграції, активної громадянської позиції та працевлаштування в інформаційному суспільстві включають [21]:

- спілкування рідною мовою;
- спілкування іноземними мовами;
- математичні навички та базові навички в науці та техніці;
- цифрова компетентність;
- вміння навчатися;
- соціальні та громадянські компетенції;
- ініціативність та підприємницький дух;
- здатність сприймати та виражати себе в культурі (культурна чутливість).

Розвиток людського капіталу відбувається через освіту. На рівні суспільства розглядаються дві основні форми освіти. Формальна освіта здобувається, коли людина не працює. Вони здобувають початкову, середню та/або вищу освіту. Неформальна освіта, з іншого боку, відбувається під час роботи. Вона може мати форму загальної або спеціалізованої освіти. Загальна освіта зосереджена на здатності здобувати, розуміти та аналізувати інформацію. Спеціальне навчання спрямоване на розвиток спеціалізованих навичок для спеціалізованої роботи. Неформальне навчання вважається природною частиною повсякденного життя. Тому навчання на робочому місці стає невід'ємним елементом цієї роботи та процесом, яким необхідно керувати за допомогою управління людським капіталом.

У сучасних умовах розвитку економіки знань ефективне управління персоналом вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні технології управління, розвиток компетентностей і формування корпоративної культури, орієнтованої на знання. Алгоритм реалізації процесу підвищення ефективності управління персоналом в умовах економіки знань наведено на рис. 1.2.

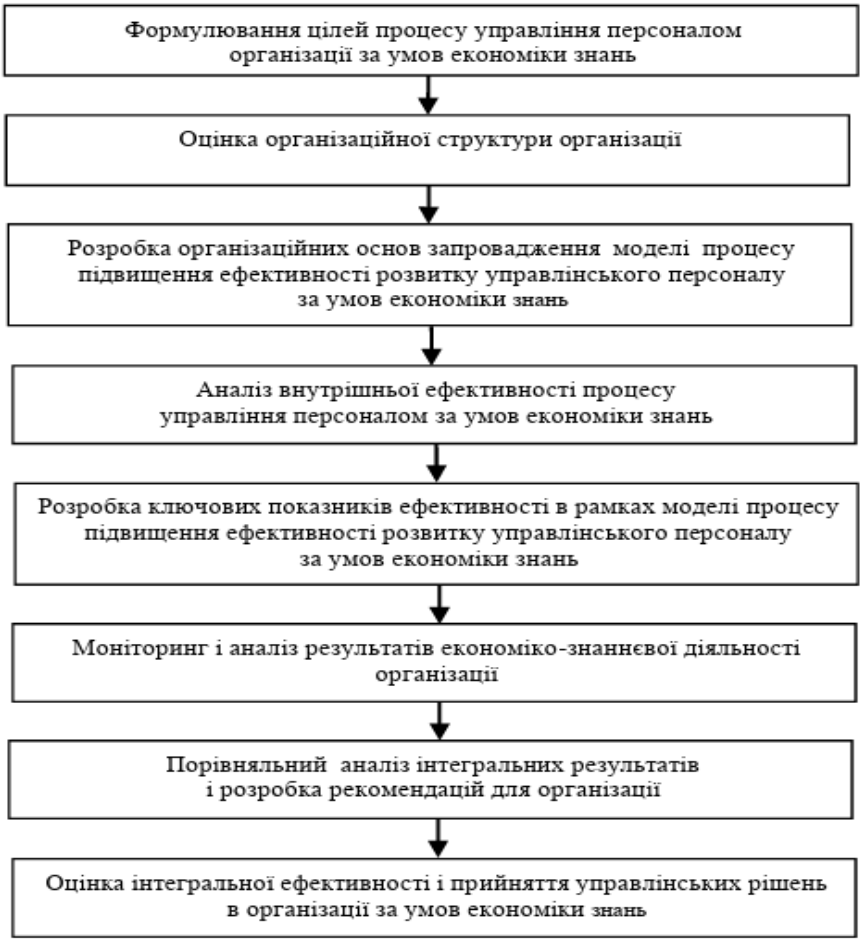


Рис. 1.2. Алгоритм реалізації процесу підвищення ефективності управління персоналом в умовах економіки знань

Джерело: [22]

Отже, підвищення ефективності управління персоналом в умовах економіки знань – це безперервний, динамічний процес, який передбачає не лише удосконалення HR-процедур, а й стратегічне формування знаннєвої культури підприємства. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток, інноваційність і конкурентні переваги організації у сучасному середовищі.

Висновки до першого розділу

Концепція економіки, заснованої на знаннях, виникла в результаті пошуку нових факторів розвитку, які поряд із традиційними факторами, такими як земля та природні ресурси, праця та капітал, сприяють швидшому розвитку певних регіонів. Знанням, як джерелу багатства та найважливішому фактору

виробництва, надається вирішальне значення. Вважається, що в новій економіці знання створюються, набуваються, передаються та використовуються більш ефективно підприємствами, державним управлінням, неурядовими організаціями та окремими особами. У рамках нової економіки знання можна розуміти як продукт та фактор зростання. Вони можуть продаватися на ринку та становити економічне благо. Знання також надають інформацію, необхідну для прийняття конкретних рішень.

Економіка, заснована на знаннях, передбачає поступовий перехід від матеріалоємної економіки до такої, що використовує потенціал науки та інформації. Нематеріальні ресурси, особливо людський капітал, знання та нові технології, набувають значення. Тому можливості розвитку все більше визначатимуться інтелектуальним потенціалом людини та знаннями, пов'язаними з останніми досягненнями сучасної науки. Зростаюча конкуренція за створення та впровадження інновацій на ринок вимагає від людей постійного підвищення рівня освіти, набуття відповідних компетенцій, а також створення та отримання нових знань. Розвиток підприємництва, заснованого на знаннях, значною мірою залежить від національних умов, сприятливої державної політики та соціальної свідомості в цій галузі.

Організації, що базуються на знаннях, мають структурований, субординований підхід, зосереджений на створенні доданої вартості шляхом ефективного використання знань. Організації, що базуються на знаннях, характеризуються такими характеристиками:

· вони виробляють продукти, багаті на знання, тобто ті, вартість яких понад 50% базується на знаннях, або надають послуги, засновані на використанні знань більшою мірою, ніж ручної праці.

· вони використовують висококласних спеціалістів (працівників знань), які складають ядро їхньої робочої сили.

· їхня ринкова вартість значною мірою визначається вартістю інтелектуального капіталу, що означає, що співвідношення ринкової вартості компанії до її балансової вартості вище.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СГ «ІНГО» В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

2.1. Стан економіки знань в Україні та його вплив на національну страхову сферу

Економіка знань характеризується значною кількістю показників. Одним із них є витрати на освіту та кількість осіб, як навчаються. Освітні втрати мають глибокий, системний і довготривалий вплив на економіку України. Вони формуються під впливом таких факторів, як війна, міграція, скорочення фінансування освіти, нерівність доступу до якісного навчання, цифровий розрив і демографічні зміни. Проаналізуємо на основі даних [30-35] основні напрями впливу освітніх втрат на економічну систему держави.

1. Зниження продуктивності праці та людського капіталу

Освіта є основою формування людського капіталу, який визначає інноваційність, ефективність і конкурентоспроможність економіки. Освітні втрати – пропущені роки навчання, зниження якості освіти, нестача практичних навичок – призводять до:

- зменшення кваліфікації працівників;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення частки низькокваліфікованих робіт;
- послаблення здатності економіки до технологічних змін.

За оцінками Світового банку, кожен додатковий рік навчання підвищує продуктивність працівника на 8–10%, отже втрата одного року навчання для цілої генерації означає втрату потенційного зростання ВВП на кілька відсотків у майбутньому.

2. Втрата конкурентоспроможності економіки

Країни з високим рівнем освіти здатні виробляти продукцію з високою доданою вартістю. Освітні втрати зменшують здатність України:

- створювати інноваційні технології;

- залучати інвестиції у високотехнологічні галузі;
- розвивати економіку знань і цифровий сектор;
- інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги.

У результаті країна ризикує залишитися у сировинній або низькотехнологічній ніші світового ринку.

3. Збільшення соціально-економічної нерівності

Освітні втрати особливо глибокі серед дітей із сільських територій, переселенців, сімей із низьким доходом. Це поглиблює цикл бідності:

- низька освіта → низький дохід → обмежений доступ до якісної освіти для наступного покоління.

Таке коло веде до соціальної поляризації, зменшує соціальну мобільність і створює бар'єри для інклюзивного економічного зростання.

4. Міграційні наслідки

Через скорочення можливостей для якісної освіти та реалізації потенціалу, частина молоді виїжджає за кордон. Це веде до:

- відтоку інтелектуального потенціалу (brain drain);
- зменшення кількості висококваліфікованих кадрів у критичних секторах (освіта, IT, медицина, інженерія);
- втрати податкових надходжень і потенційних інноваційних стартапів.

Замість цього Україна отримує структурний дефіцит кадрів та старіння робочої сили.

5. Уповільнення інноваційного розвитку

Система освіти — головне джерело наукових досліджень та інновацій. Освітні втрати зменшують:

- кількість і якість науковців;
- обсяг прикладних досліджень;
- рівень співпраці між університетами та бізнесом;
- здатність впроваджувати інновації в промисловість.

Таким чином, держава втрачає технологічну конкурентну перевагу, а підприємства – потенціал модернізації.

6. Вплив на державні фінанси

Освітні втрати мають непрямий фіскальний ефект:

- нижчий рівень освіти → нижчі доходи населення → менші податкові надходження;
- більші витрати на соціальні допомоги, перепідготовку кадрів, медичне забезпечення;
- гальмування економічного зростання → збільшення державного боргу.

Таким чином, освітні втрати створюють довгостроковий фіскальний тиск і зменшують інвестиційні можливості держави.

7. Ризики для післявоєнного відновлення

Для ефективного відновлення економіки після війни потрібен якісний людський капітал – інженери, фахівці з енергетики, управління, цифрових технологій. Якщо освітні втрати не будуть компенсовані, то:

- післявоєнне відновлення затягнеться;
- ефективність використання міжнародної допомоги знизиться;
- структура економіки залишиться низькотехнологічною.

8. Довгострокові макроекономічні наслідки

Загалом освітні втрати проявляються у:

- зниженні потенційного ВВП;
- уповільненні економічного зростання на 1–2% щороку у довгостроковій перспективі;
- зменшенні інноваційної активності бізнесу;
- зниженні індексу людського розвитку (HDI).

9. Шляхи мінімізації наслідків

Для подолання негативного впливу освітніх втрат необхідно:

1. Інвестувати в освіту – збільшити державне та приватне фінансування, зокрема на цифрову інфраструктуру.
2. Розвивати дистанційні й змішані форми навчання, що забезпечують безперервність освіти.
3. Підтримувати педагогів через підвищення кваліфікації та цифрові компетентності.

4. Створювати програми компенсації освітніх втрат – літні школи, наставництво, психолого-педагогічну підтримку.

5. Інтегрувати освіту, науку й бізнес для формування практикоорієнтованих знань.

Освітні втрати – це не лише проблема гуманітарної сфери, а серйозний економічний ризик. Вони прямо впливають на темпи зростання ВВП, інвестиційну привабливість, інноваційний потенціал і соціальну стабільність. Без системного відновлення освітнього сектору неможливо забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність України у післявоєнний період.

Дані та динаміка за період 2020-2025 рр. провідних індексів, які характеризують економіку знань в Україні наведені у Додатку А.

Основні параметри і джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні:

1. R&D (Research and Development / Наукові дослідження і розробки) — витрати як державні, так і приватні, на дослідження, розробку, експериментальні роботи.

2. Інноваційні витрати підприємств — витрати на придбання знань, технологій, обладнання, ПЗ, інші витрати, пов’язані з нововведеннями.

Стан інноваційних витрат в Україні наведено у Додатку Б.

На стан інноваційної діяльності вітчизняних підприємств впливає ряд факторів, зокрема:

- війна і економічні шоки: руйнування науково-освітньої інфраструктури, міграція науковців, порушення поставок, девальвація гривні – усе це знижує реальні можливості для інновацій. фінансування: бюджетні видатки зростають (проект бюджету-2026) та частково мобілізуються витрати на інноваційні сфери через оборону, але базові інвестиції поза оборонним сектором залишаються недостатніми.

- низька частка приватного сектору у R&D: багато інноваційних витрат лягає на державу чи урядові фонди, приватні компанії інвестують значно менше особливо в базові дослідження.

- курс долара / валютна нестабільність: навіть якщо сума в гривнях зростає – коли переводиш у USD, бачиш зниження реальної купівельної спроможності витрат.

Витрати на інновації в Україні загалом є надто низькими, особливо якщо дивитися міжнародні стандарти або потенційні потреби економіки знань. Для того, щоб інновації могли стати драйвером зростання, їх має бути більше у абсолютних сумах, більше в приватному секторі, краще підтримано міжнародне співробітництво, венчурне фінансування і бізнес-інновації.

У сучасних реаліях розвитку страхового ринку інновації можуть проявлятися у створенні механізмів захисту від нових видів ризиків, удосконаленні процедур страхового відшкодування, підвищенні зручності оформлення полісів, зменшенні витрат компаній, забезпеченні їх фінансової стійкості, оптимізації бізнес-процесів чи поліпшенні умов праці персоналу.

Залежно від специфіки предмета та об’єкта дослідження, поняття інновації інтерпретується по-різному – як процес, система, зміна або кінцевий результат діяльності. Тому одні дослідники акцентують увагу на творчій складовій інновацій, інші — на виробничій чи споживчій аспектах.

Інновація у сфері страхування, по суті, є підсумком інноваційної діяльності, що набуває форми створення або вдосконалення страхового продукту, упровадженого на ринок через технологічні процеси, нові методи обслуговування клієнтів чи організаційні рішення в роботі компанії.

Виходячи з цього, страхові інновації можна визначити як нові або суттєво поліпшені страхові послуги, технології, методи управління та бізнес-процеси, спрямовані на повніше задоволення потреб клієнтів, зміцнення конкурентних позицій, підвищення прибутковості й фінансової надійності страховика.

Основні виклики, що стоять перед страховими компаніями України, охоплюють недосконаліть нормативно-правового регулювання, жорстку конкуренцію на ринку, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень капіталізації, слабку розвиненість страхової інфраструктури, недостатню довіру населення до страхових інститутів, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів.

Отже, активне впровадження інновацій у діяльність страховиків може стати ефективним механізмом подолання зазначених проблем і чинником подальшого розвитку страхового ринку України.

Динаміка інноваційно-активних страхових та фінансових компаній в Україні наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інноваційно-активні страхові та фінансові компанії в Україні

Кількість інноваційно активних підприємств				З них:							
Усього, одиниць		% до загальної кількості підприємств		кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)		кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси		кількість підприємств, що впроваджували нові організаційні методи		кількість підприємств, що впроваджували нові методи маркетингу	
2016 – 2018	2018 – 2020	2016 – 2018	2018 – 2020	2016 – 2018	2018 – 2020	2016 – 2018	2018 – 2020	2016 – 2018	2018 – 2020	2016 – 2018	2018 – 2020
222	12	38,3	6,5	30	8	59	12	138	9	164	9

Джерело: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/136/118

Види інновацій страхових компаній подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Види інновацій страхових компаній

Види інновації	Зміст
Продуктові, технологічні	– розробка нових страхових продуктів і послуг; – покращення продуктів, які раніше використовувалися на ринку; – створення продуктів, які поєднують у собі найкращі риси кількох товарів; – зміна технології процесів супроводу страхових продуктів з метою їх удосконалення, автоматизація процесів за рахунок упровадження нових інформаційних технологій та цифрових трансформацій.
Процесні, організаційні або технологічні	– використання нових методів і технологій з метою підвищення ефективності взаємодії з елементами зовнішнього середовища, його інформування.
Збутові	– створення нових каналів збуту та страхових послуг на підставі використання Інтернету, соціальних мереж, хмарних технологій, створення Інтернет-магазинів.
Витратні	– скорочення витрат на надання страхового продукту через використання досягнень науково-технічного прогресу.

Джерело: [36]

Аналізуючи інноваційну діяльність страхових компаній, необхідно проаналізувати динаміку їх показників роботи (табл. 2.3). Показники демонструють позитивну динаміку діяльності, але при цьому кількість страхових компаній знижується (рис. 2.1)

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності страхових компаній

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг активів, млн. грн	63493	63866	64920	63622	70338	73374
Кількість укладених договорів, тис. од	77495	80271	120577	131562	88102	73353
Валові страхові премії, млн. грн	49367	53001	45176	49708	39616	34141
Валові страхові виплати, млн. грн	12863	14338	14854	17958	13001	12027

Джерело: [37]

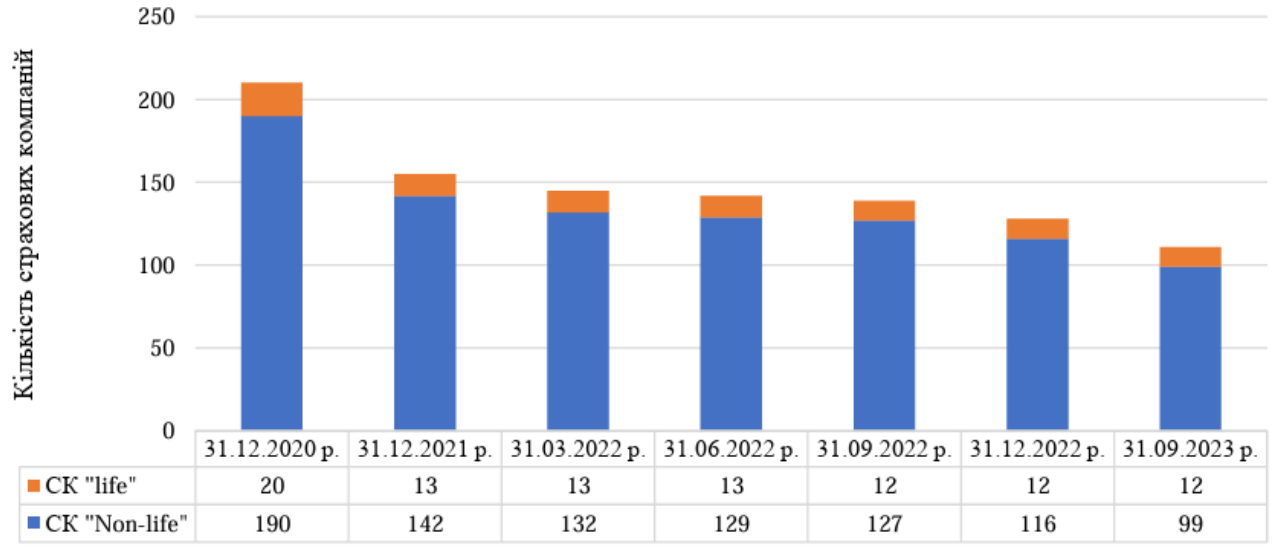


Рис.2.1. Динаміка кількості страхових компаній в Україні

Джерело: [37]

Проаналізуємо стан інноваційної активності страхових компаній і чинники впливу. Так, частка витрат на інноваційні технології в загальних витратах страховиків зростає, особливо у напрямках цифровізації каналів продажу, обробки даних, клієнтського сервісу. Оскільки витрати на маркетинг, рекламу та цифрові канали зростають, ймовірно, що певна частина інноваційних витрат спрямована саме сюди. Страховики з більшим капіталом/активами чи ті, що працюють у сегменті non-life із значною конкуренцією (КАСКО, ОСЦПВ,

транспортне страхування тощо), ймовірно мають більший стимул інвестувати в інновації.

Війна з усіма спричиненими нею наслідками для економіки внесла багато негативного впливу на діяльність страхової сфери і в т.ч. і її інноваційну активність. Так, до основних проблем можна віднести нестачу прозорості: мало публічно доступної інформації про інвестиції страховиків у R&D, технологічні платформи, інноваційні стартапи; обмежені фінансові можливості через економічну нестабільність, девальвацію, збільшені ризики, втрати капіталів чи активів; ризики регуляторного середовища та невизначеності під час війни, які можуть стримувати великі довгострокові інвестиції; недостатня експертиза або кадрові ресурси в страхових компаніях для впровадження складних технологій (наприклад, машинного навчання, аналізу даних) чи для інтеграції з FinTech / InsurTech рішеннями.

2.2. Аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО» в умовах війни та економіки знань

Страхова компанія «ІНГО» функціонує на українському ринку з 1994 року і належить до трійки лідерів за обсягом активів, а також входить до ТОП-5 компаній за розміром страхових премій. Протягом останніх років компанія неодноразово ставала переможцем і фіналістом національних рейтингів найкращих страхових установ України.

Згідно з класифікацією Національного банку України, «ІНГО» віднесено до категорії суспільно важливих компаній, що мають значний вплив на економіку держави. Страховик пропонує широкий спектр послуг для корпоративних клієнтів і приватних осіб, охоплюючи всі основні види страхування – майнове, відповідальності та медичне страхування.

Ключові показники діяльності СК «ІНГО» наведені на рис. 2.2 і демонструють покращення позицій у 2023 р. в порівнянні з 2022 роком.

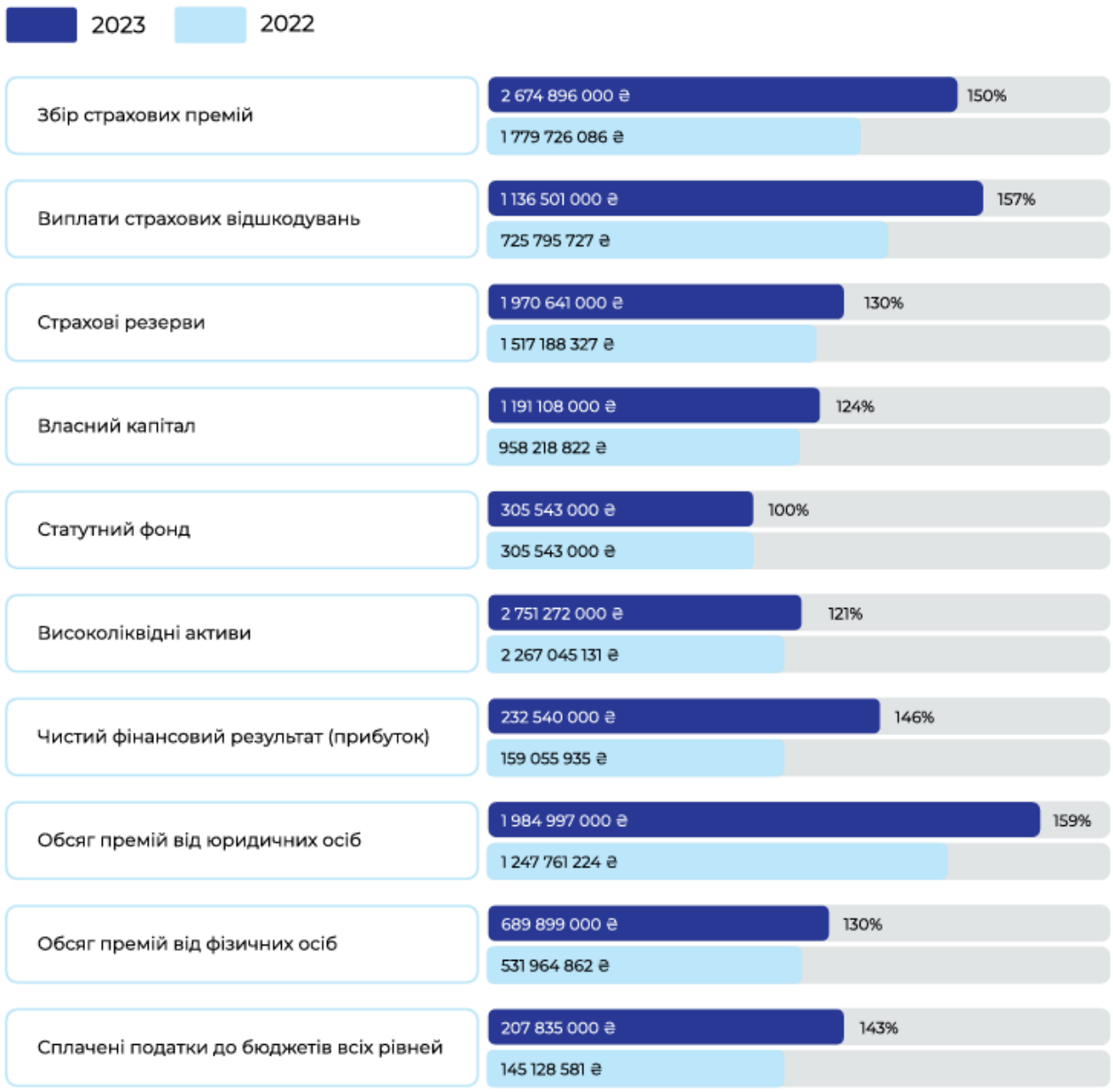


Рис. 2.2. Ключові показники діяльності СК «ІНГО»

Джерело: [38]

Протягом останніх років страхова компанія «ІНГО» демонструє стійку тенденцію до зростання основних фінансових показників, що свідчить про її стабільну позицію на українському страховому ринку. Зокрема, у 2023 році обсяг зібраних страхових премій збільшився майже на половину порівняно з попереднім роком і досяг близько 2,7 млрд грн. Одночасно обсяги страхових виплат перевищили 1,1 млрд грн, що становить зростання майже на три чверті у річному вимірі. Упродовж дев’яти місяців 2024 року компанія зібрала понад 2,46 млрд грн премій, що означає приріст приблизно на 23–24 % відносно аналогічного періоду минулого року.

Значна частка портфеля компанії традиційно припадає на транспортне страхування (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена картка» тощо), яке формує близько 45 % загального обсягу премій. У цьому сегменті зафіксовано зростання обсягів премій: за підсумками дев'яти місяців 2024 року приріст становив 25–35 % залежно від виду страхування. Виплати за КАСКО у зазначений період перевищили 300 млн грн, що свідчить про високу активність клієнтів і належний рівень виконання компанією зобов'язань.

Добровільне медичне страхування є другим за значенням напрямом діяльності, забезпечуючи близько 20–22 % премій компанії. Його розвиток підтримується корпоративними клієнтами, які укладають колективні договори страхування. За дев'ять місяців 2024 року обсяг виплат за цим видом страхування перевищив 400 млн грн, що підтверджує зростання попиту на медичні послуги в умовах воєнного стану та посиленої соціальної відповідальності бізнесу.

Страхування майна становить близько 14 % портфеля і також характеризується позитивною динамікою. Протягом 2024 року премії за цим напрямом збільшилися майже на половину, а сума виплат наблизилася до 270 млн грн. До меншої, але стабільної частки портфеля належать страхування відповідальності, вантажів, від нещасних випадків тощо, які разом формують близько 15 % обсягу премій.

У 2024–2025 роках компанія демонструє зростання фінансової стійкості. Обсяг страхових резервів на початок IV кварталу 2024 року перевищив 1,9 млрд грн, а власний капітал – 1,3 млрд грн. Показник рівня страхових виплат утримується в межах 41–46 %, що свідчить про збалансованість між темпами зростання премій і виплат. Чистий прибуток за перше півріччя 2025 року становив близько 65 млн грн, а технічний результат – понад 30 млн грн.

Таким чином, компанія «ІНГО» забезпечує стабільне зростання премій у всіх ключових видах страхування, водночас нарощуючи обсяги резервів і власного капіталу (рис. 2.3). Це дозволяє підвищувати фінансову надійність, підтримувати конкурентоспроможність і зміцнювати позиції на ринку страхових послуг України.



Рис. 2.3. Динаміка показників СК «ІНГО» за основними видами страхування

Джерело: [38]

СК ІНГО впевнено тримає лідерські позиції у всіх вітчизняних рейтингах, так за 6 місяців 2025 року за показником міжнародного страхування Зелена карта (табл. 2.4) займає 6-те місце.; за КАСКО – 9-те місце (табл. 2.5); за показником з добровільного медичного страхування – 3-тє місце (табл. 2.6).

Таблиця 2.4

Топ-10 страхових компаній у Україні за 6 місяців 2025 року за показником міжнародного страхування Зелена карта

№	Страхова компа-нія	Сума страхових платежів, тис.грн.	Сума страхових виплат, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	ТАС СГ	647 971	321 222	49,57
2	УСГ	547 094	221 460	40,48
3	PZU УКРАЇНА	325 357	73 179	22,49
4	КНЯЖА	181 862	115 513	63,52
5	ПЕРША	166 437	96 477	57,97
6	ІНГО	129 704	81 748	63,03
7	ГАРДІАН	118 790	88 108	74,17
8	ВУСО	118 000	23 269	19,72
9	ОРАНТА	107 497	72 129	67,10
10	ARX	56 044	19 540	34,87
		2 398 756	**1 112 645**	**46,38**

Джерело: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/6/46

Таблиця 2.5

Топ-10 страхових компаній у Україні за 6 місяців 2025 року за показником КАСКО

№	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис.грн.	Сума страхових виплат, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	ARX	1 293 165	595 082	46,02
2	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 170 571	544 542	46,52
3	ВУСО	608 362	274 689	45,15
4	УНІКА	564 683	278 831	49,38
5	UNIVERSALNA	543 077	198 065	36,47
6	УСГ	498 206	263 819	52,95
7	ТАС СГ	483 701	320 681	66,30
8	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	377 631	180 331	47,75
9	ІНГО	369 723	202 459	54,76
10	ВіДі - СТРАХУВАННЯ	275 896	105 561	38,26

Джерело: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/6/42

Таблиця 2.6

Топ-10 страхових компаній у Україні за 6 місяців 2025 року
з добровільного медичного страхування

№	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис.грн.	Сума страхових виплат, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	УНІКА	1 040 662	488 172	46,91
2	UNIVERSALNA	453 555	248 975	54,89
3	ІНГО	450 011	334 357	74,30
4	ARX	317 714	150 179	47,27
5	ВУСО	285 749	278 364	97,42
6	УСГ	233 734	141 465	60,52
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	161 145	123 137	76,41
8	PZU УКРАЇНА	159 869	135 992	85,06
9	ТАС СГ	150 247	186 844	124,36
10	КНЯЖА	120 791	76 848	63,62

Джерело: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/6/45

За рівнем виплат СК «ІНГО» входить у ТОП-5 вітчизняних страхових компаній (табл. 2.7), хоча рівень виплат у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року знизився в компанії більш, ніж 1,5%.

Таблиця 2.7

Топ-10 страхових компаній у Україні за 6 місяців 2025 року
за рівнем виплат

№	Страхова компанія	Рівень виплат на 30.06.2025 р., %	Рівень виплат на 30.06.2024 р., %
1	ALLIANZ УКРАЇНА	70,78	49,40
2	УСГ	46,62	55,97
3	ПЕРША	43,64	40,38
4	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	41,66	55,61
5	ІНГО	40,83	42,50
6	PZU УКРАЇНА	40,77	46,50
7	КРАЇНА	40,15	55,73
8	ГАРДІАН	38,59	54,95
9	УЛЬТРА АЛЬЯНС	38,33	23,46
10	ВіДі - СТРАХУВАННЯ	38,25	35,52

Джерело: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/6/10

Міцні позиції у рейтингах свідчать про якісну стратегію діяльності та ефективне її виконання. Така послідовна політика втримання власних позицій на ринку та стабільного рівня конкурентоспроможності дозволила збільшити рівень платоспроможності за останній рік на понад 15% (рис. 2.4).

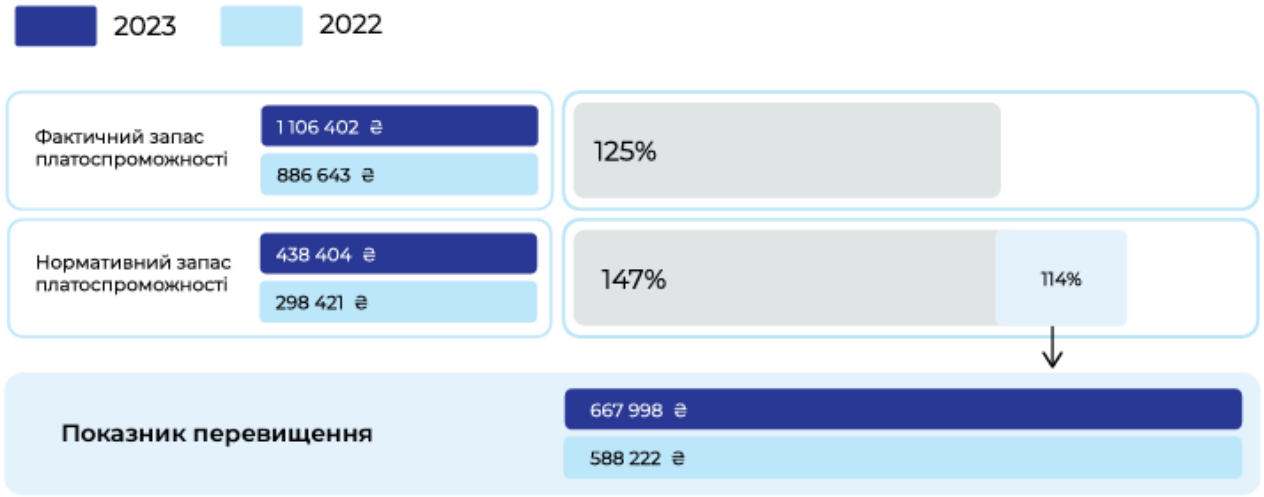


Рис. 2.4. Динаміка рівня платоспроможності СК «ІНГО»

Джерело: [38]

Здійснимо SWOT-аналіз страхової компанії «ІНГО» (табл. 2.8) дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони страхової компанії «ІНГО», а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз страхової компанії «ІНГО»

S	**W**
• Високий рівень капіталізації та фінансової стійкості • Розгалужена мережа філій по Україні • Довіра клієнтів і стабільна репутація на ринку • Різноманіття страхових продуктів для фізичних і корпоративних клієнтів • Використання цифрових технологій у продажах та врегулюванні збитків • Визнання компанії як суспільно важливої для економіки України	• Висока залежність від макроекономічної ситуації • Недостатня швидкість впровадження інновацій • Обмеженість кадрів із цифровими компетенціями • Високі адміністративні витрати • Нерівномірний рівень розвитку регіональних підрозділів
O	**T**
• Розширення використання інноваційних технологій та онлайн-продажів • Партнерство з міжнародними страховими групами	• Зниження купівельної спроможності населення через економічну нестабільність • Посилення конкуренції з боку іноземних компаній

• Зростання попиту на страхування життя та медичне страхування • Державна підтримка цифровізації фінансових послуг • Можливість участі у програмах страхування військових ризиків	• Регуляторні зміни у сфері страхування • Зростання рівня страхових шахрайств • Кіберризики та загрози інформаційній безпеці

Таким чином, можна констатувати факт якісної роботи СК «ІНГО», що проявляється у міцній позиції на ринку та ефективній організації роботи в умовах підвищеного рівня небезпеки.

2.3. Особливості процесу управління персоналом СК «ІНГО»

У СК «ІНГО» працює орієнтовно 450 осіб станом на кінець 2024 року.

У компанії діє чітко вибудувана система корпоративного управління, закріплена відповідним положенням. Цей документ визначає взаємодію між акціонерами, наглядовою радою, правлінням, а також описує принципи функціонування внутрішнього контролю й управління ризиками. Такий підхід забезпечує системність і прозорість у кадровій політиці – від відбору працівників до їхньої оцінки, звітності та внутрішньої комунікації.

ІНГО має розгалужену мережу представництв, що охоплює всі області України. До складу компанії входять філії, регіональні центри й офіси з обслуговування клієнтів. Це потребує децентралізованого підходу до управління кадрами: керівники регіональних підрозділів відповідають за добір персоналу, його адаптацію, навчання та мотивацію, забезпечуючи при цьому узгодженість із політиками головного офісу.

Підготовка та професійний розвиток працівників - ІНГО підтримує професійний розвиток своїх співробітників. Працівникам надається можливість компенсації вартості навчання, участі у внутрішніх тренінгах та програмах підвищення кваліфікації. Крім того, компанія заохочує кар’єрне зростання і бере участь у рейтингах страхових установ, що стимулює персонал до розвитку.

Цифровізація управління та використання сучасних сервісів - компанія активно впроваджує цифрові технології: онлайн-кабінети, мобільні застосунки, чат-боти, системи дистанційного врегулювання страхових випадків. Це сприяє

підвищенню ефективності внутрішніх процесів і вимагає від працівників розвитку цифрових компетентностей — уміння працювати з CRM-системами, базами клієнтів, аналітичними платформами та інструментами онлайн-комунікації.

У політиці винагороди поєднано матеріальні й нематеріальні стимули. Працівникам пропонуються бонуси, премії, гнучкі умови праці, можливості кар'єрного зростання. Важливим елементом соціального пакета є корпоративне медичне страхування, що підвищує лояльність персоналу та знижує плинність кадрів.

ІНГО входить до переліку системно важливих фінансових установ, визначених Національним банком України. Це зумовлює високі вимоги до якості корпоративного управління, управління ризиками, аудиту та кадрової політики. Діяльність компанії регламентується внутрішніми документами, серед яких — «Положення про систему корпоративного управління», що визначає єдині стандарти управління персоналом і забезпечує дотримання принципів прозорості та підзвітності.

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки ключовим чинником стабільності та успіху страхової компанії є людський капітал. Саме компетентний, мотивований та інноваційно орієнтований персонал формує конкурентні переваги, які неможливо відтворити технічними чи фінансовими ресурсами.

Ефективна діяльність страхової компанії значною мірою залежить від професійного рівня фахівців, які забезпечують розроблення страхових продуктів, оцінку ризиків, андеррайтинг, врегулювання збитків, клієнтське обслуговування, управління фінансовими потоками. Високий рівень знань у сфері страхового права, актуарної справи, маркетингу, комунікацій та інформаційних технологій визначає якість прийняття управлінських рішень і, відповідно, рівень довіри клієнтів.

Одним із вирішальних чинників конкурентоспроможності є організаційна культура, що формує ціннісні орієнтири персоналу, сприяє командній взаємодії, корпоративній ідентичності та підвищенню лояльності працівників. Висока

корпоративна культура стимулює інноваційність, відповідальність і гнучкість персоналу, що особливо важливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринку.

Важливим напрямом є також розвиток системи навчання та професійного зростання працівників. Інвестиції у підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, сертифікаційних програмах, професійних об'єднаннях підвищують рівень компетентності персоналу, дозволяючи компанії швидко реагувати на зміни у законодавстві, впроваджувати нові страхові продукти, адаптувати цифрові рішення. Це забезпечує не лише підтримку поточного рівня конкурентоспроможності, а й створення потенціалу для майбутнього розвитку.

Крім того, мотиваційна політика страхової компанії безпосередньо впливає на ефективність праці та якість обслуговування клієнтів. Сучасні страхові компанії застосовують змішані системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули — преміювання за результати продажів, бонуси за інноваційні ідеї, корпоративні програми лояльності, кар'єрне зростання, можливість гнучкого графіку роботи. Такі інструменти забезпечують внутрішню мотивацію персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

Варто підкреслити, що в умовах діджиталізації страхової діяльності зростає роль цифрових компетенцій працівників. Уміння працювати з аналітичними платформами, CRM-системами, онлайн-продажами, чат-ботами та мобільними застосунками стає важливим елементом професійної ефективності. Компанії, які вкладають ресурси в підготовку цифрово грамотного персоналу, мають вищу здатність адаптуватися до технологічних змін та утримувати конкурентні позиції.

Таким чином, персонал є стратегічним ресурсом, що формує конкурентоспроможність страхової компанії на основі професіоналізму, інноваційності, корпоративної культури та здатності до змін. Розбудова системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток потенціалу працівників, є необхідною умовою досягнення стабільного високого рівня ефективності та конкурентоспроможності на страховому ринку України.

У СК «ІНГО» існує сформований підхід, у якому визначено директиви та правила, що підвищують ефективність планування персоналу в організації:

– принцип ієрархії планування, що означає, що більш детальні середньо- та короткострокові плани повинні бути похідними від загальних та довгострокових планів;

– принцип безперервності, згідно з яким процес планування має бути безперервним, свідомо розробленим процесом, а не кампанійним, одноразовим заходом, що стосується потреб, що виникають у результаті конкретної ситуації;

– принцип паралельності та співпраці компетентних суб'єктів, що дозволяє одночасне виконання конкретних заходів планування всіма органами управління, розташованими на конкретних рівнях управління та відповідальними за створення та реалізацію своїх планів дій;

– правило комплексності, згідно з яким планування повинно охоплювати всі майбутні, передбачувані, відповідно співвіднесені цілі, завдання та варіанти дій, що є важливими з точки зору організації;

– правило гнучкості, що дозволяє тим, хто виконує планові завдання, розглядати альтернативні варіанти дій та ефективно переходити до інших методів досягнення передбачуваної мети в результаті зміни обставин;

– правило раціональності, що підкреслює реалістичність планування, в сенсі його адаптації до фактичних умов, наявних сил і ресурсів, а також організаційних та інтелектуальних можливостей майбутніх виконавців завдань;

– правило інтеграції планування та контролю, що означає, що планування має служити для перевірки та контролю наслідків дій відповідно до прийнятого плану. Тому критерії та методи наглядової та контрольної діяльності повинні бути визначені вже на етапі планування.

У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції та зростання вимог клієнтів страхові компанії приділяють особливу увагу розвитку як професійних, так і соціально-комунікативних компетентностей своїх працівників.

1. Ключові компетентності працівників страхової компанії:

Професійна (фахова) компетентність – глибокі знання страхового ринку, видів страхування (КАСКО, ОСЦПВ, ДМС, «Зелена картка» тощо), законодавчої бази, принципів андеррайтингу, актуарних розрахунків, оцінки ризиків і врегулювання збитків.

Клієнтоорієнтованість – уміння встановлювати довірливі відносини з клієнтами, розуміти їхні потреби, забезпечувати якісне сервісне обслуговування.

Комунікативна компетентність – здатність до ефективної ділової комунікації, ведення переговорів, презентації страхових продуктів, переконливого аргументування переваг полісу.

Цифрова компетентність – володіння сучасними цифровими платформами, CRM-системами, онлайн-сервісами страхування, навички роботи з великими даними (Big Data) та аналітичними інструментами.

Аналітична компетентність – уміння аналізувати фінансові показники, ризики, страхові портфелі, прогнозувати тенденції ринку та ухвалювати на цій основі управлінські рішення.

Етична та правова компетентність – знання норм професійної етики, законодавства у сфері страхування, захисту персональних даних та боротьби з шахрайством.

Інноваційна та підприємницька компетентність – здатність генерувати нові ідеї, розробляти сучасні страхові продукти, адаптуватися до змін середовища та ініціювати внутрішні вдосконалення.

Командна робота та лідерство – уміння ефективно співпрацювати у колективі, брати відповідальність, мотивувати інших до досягнення результату.

Емоційний інтелект і стресостійкість – здатність зберігати професійність у складних ситуаціях, працювати з клієнтами, які перебувають у стресі після страхових випадків.

Крос-культурна компетентність – важлива для міжнародного страхування (“Зелена картка”), що передбачає знання культурних особливостей партнерів і клієнтів.

Напрями розвитку компетентностей у страховій компанії ІНГО:

Системне навчання персоналу — проведення внутрішніх тренінгів, семінарів, вебінарів із фахових питань, сучасних технологій страхування, правових аспектів, продажів і сервісу.

Професійна сертифікація – заохочення працівників до отримання сертифікатів страхових агентів, брокерів, актуаріїв, андеррайтерів.

Програми коучингу та наставництва – закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками для формування корпоративних стандартів і передання досвіду.

Е-навчання та використання платформ LMS – впровадження онлайн-курсів з управління ризиками, фінансової аналітики, клієнтського сервісу.

Корпоративна культура розвитку – стимулювання самоосвіти, обмін знаннями між підрозділами, участь у галузевих конференціях та форумах.

Оцінювання компетентностей (assessment center) – періодичне оцінювання професійних, поведінкових і лідерських якостей персоналу для формування індивідуальних планів розвитку.

Мотиваційні програми – пов’язання кар’єрного просування і преміювання з рівнем професійних досягнень, ініціативності та участі в навчальних заходах.

Розвиток компетентностей у страховій компані ІНГО – це стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, рівня довіри клієнтів і фінансової стійкості бізнесу. Компанії, що системно інвестують у людський капітал, демонструють вищі показники прибутковості, лояльності персоналу та інноваційної активності.

Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності ПрАТ «СК ІНГО» свідчить про високий рівень розвитку компанії, її стабільні позиції на ринку страхових послуг України та послідовну орієнтацію на європейські стандарти корпоративного управління. Компанія демонструє стійкі фінансові результати, є одним із лідерів за обсягом власного капіталу та рівнем страхових виплат, що засвідчує її фінансову надійність і довіру клієнтів.

Система управління персоналом у «ІНГО» вибудувана відповідно до корпоративної структури, що охоплює акціонерів, наглядову раду, правління та підрозділи внутрішнього контролю. Така модель забезпечує прозорість кадрових процесів, чітке розмежування повноважень і відповідальності, а також контроль якості управлінських рішень. Важливим аспектом є функціонування регіональної мережі філій по всій Україні, що потребує ефективної координації HR-процесів, стандартизації підбору кадрів, організації навчання і мотивації на місцях.

Компанія активно впроваджує цифрові рішення, що зумовлює потребу у розвитку цифрових компетентностей серед працівників. Використання онлайн-сервісів, чат-ботів, CRM-систем та електронних кабінетів не лише підвищує ефективність обслуговування клієнтів, а й оптимізує внутрішні бізнес-процеси. Це вимагає постійного оновлення навичок персоналу, гнучкості мислення та здатності швидко адаптуватися до технологічних змін.

Система мотивації персоналу поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівникам пропонуються бонуси, премії, корпоративне медичне страхування, компенсація витрат на навчання, а також можливості кар'єрного росту. Такий підхід сприяє формуванню лояльності співробітників, підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню плинності кадрів.

З огляду на статус «ІНГО» як системно важливої фінансової установи, кадрова політика компанії спрямована на підтримку високих стандартів професійної етики, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Компанія розвиває культуру відповідальності, командної взаємодії та безперервного професійного вдосконалення.

Отже, система управління персоналом у СК «ІНГО» характеризується комплексним і стратегічним підходом, який поєднує сучасні інструменти HR-менеджменту, цифровізацію процесів, регіональну інтегрованість і турботу про працівників. У результаті компанія не лише забезпечує високу якість страхових послуг, а й створює конкурентоспроможне середовище для розвитку людського капіталу, що є ключовим чинником її успіху на українському страховому ринку.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СГ «ІНГО» В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВІЙНИ ТА ВПЛИВУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

3.1. Застосування цифрових трендів та HR-трендів у діяльності вітчизняних страхових компаній

Попри значні досягнення у сфері автоматизації бізнес-процесів, саме людина з її інтелектом, інтуїцією, креативністю, знаннями та професійними навичками продовжує залишатися визначальним чинником успіху цифрового підприємства. Це зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління кадрами в більш сучасні концепції управління талантами, навчанням, розвитком інтелектуального та творчого потенціалу персоналу. Відповідно, актуальним стає розгляд особливостей нових умов функціонування підприємств, а також визначення цілей, завдань, функцій і ролі людини в сучасній системі менеджменту.

Через цифровізацію економіки спостерігається поява якісно нових тенденцій у сфері HR-менеджменту. У табл. 3.1 подано узагальнений огляд найпоширеніших глобальних трендів, сформований авторами на основі сучасних наукових і практичних публікацій. Як свідчить аналіз, HR-тренди є невід'ємною складовою ширших процесів трансформації, що формуються під впливом цифровізації світового ринку та економічного простору загалом. Це пояснюється тим, що будь-які процеси автоматизації прямо чи опосередковано спричиняють зміни у сфері праці та зайнятості.

Водночас слід підкреслити, що рушійною силою цифрової трансформації залишаються саме люди – вони одночасно виступають творцями, користувачами та носіями нових технологій. Логічно, що цифровізація перш за все охоплює сферу управління персоналом, а вже через неї поширюється на інші напрями діяльності організацій. У результаті радикальних змін, зумовлених цифровою епохою, суттєво змінюється профіль HR-функцій.

Концепція Digital HR – це не лише автоматизація й оцифрування традиційних завдань управління кадрами, а й їх модернізація на основі нового цифрового мислення, орієнтованого на людину, її компетентності та результативність роботи, це нова парадигма управління персоналом, яка поєднує технологічні можливості та людський потенціал, створюючи умови для стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

На сьогодні застосування цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами перебуває на етапі становлення й активного розвитку, що ускладнює формування єдиного науково виваженого визначення поняття «цифровізація HR» або «цифрова трансформація в системі управління персоналом». Проте очевидним є факт, що цифрові рішення можуть інтегруватися в будь-який бізнес-процес, а особливе значення вони набувають у таких напрямах, як підбір і найм персоналу, його адаптація, мотивація, навчання, розвиток та утримання співробітників.

Таблиця 3.1

Глобальні тренди цифровізації та HP-тренди

Тренд	Сутність
Глобалізація у сфері цифрової індустрії	Цифрові технології мають універсальний характер і можуть бути однаково затребуваними в будь-якій країні світу. Це привертає увагу інвесторів з різних держав і стимулює розвиток міжнародного партнерства. У цьому контексті вітчизняні компанії дедалі активніше інтегруються в глобальні альянси, формуючи нові кооперацій зв’язки та розширюючи ринки збуту
Цифровізація державних послуг	Держава відіграє подвійну роль у процесах цифрової трансформації: з одного боку, вона стимулює бізнес до впровадження високотехнологічних рішень, а з іншого – сама виступає активним користувачем інноваційних технологій і сучасних цифрових сервісів. Це створює нові умови для розвитку електронного врядування та зростання довіри громадян до державних інституцій.
Цифрова етика	Зі зростанням активності у соціальних мережах збільшується і вартість такої присутності в часовому вимірі. Людина поступово перетворюється не лише на споживача, а й на постачальника інформаційного контенту, що зумовлює новий рівень відповідальності за створюваний і поширюваний інформаційний продукт
HR Digital	Цей глобальний тренд відображає перехід галузі управління персоналом до нового етапу розвитку — діджиталізації. Йдеться не лише про автоматизацію окремих процесів, а про формування нового рівня HR-менеджменту, де ключовим інструментарієм стають сучасні цифрові рішення. Це вимагає від HR-фахівців застосування інноваційних підходів та використання digital-інструментів для

	підвищення ефективності управління людськими ресурсами
Зростаюча роль аутсорсингу	Аутсорсинг означає передачу зовнішнім виконавцям другорядних, але важливих для бізнесу функцій, що дозволяє компанії зосередитися на ключових напрямах своєї діяльності. У сучасному світі, де обсяг інформації стрімко зростає, а швидкість змін вимагає оперативних рішень, підприємства все більше схиляються до використання послуг сторонніх провайдерів. Причому глибина інтеграції таких партнерів у внутрішні бізнес-процеси з кожним роком стає більшою. Сьогодні вже недостатньо лише виконувати адміністративні, кадрові чи бухгалтерські завдання – ними потрібно ефективно управляти. Саме тому аутсорсинг поступово перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічний ресурс розвитку компанії
Нова логіка побудови кар'єри	У практиці підбору персоналу з'являється дедалі більше прикладів використання альтернативних методів оцінки кандидатів. Все частіше компанії застосовують тестові завдання або елементи гейміфікації, щоб краще зрозуміти рівень компетентності претендентів і їхню здатність працювати в реальних умовах. У такому підході першочергове значення має не резюме кандидата, а його практичні навички та якість виконання роботи. Це змінює традиційне уявлення про кар'єрний шлях і відкриває можливості для тих, хто готовий демонструвати результат у діях, а не лише на папері
HR-маркетинг як новий підхід	Методи та інструменти, які раніше активно використовувалися у сфері маркетингу, все активніше інтегруються в управління персоналом. Якщо раніше маркетологи аналізували досвід клієнтів, то тепер HR-фахівці досліджують «шлях кандидата» та «шлях співробітника». Цей шлях розпочинається задовго до першої співбесіди — ще тоді, коли потенційний кандидат знайомиться з компанією через соціальні мережі, відгуки, публікації у ЗМІ чи рекомендації знайомих. Кожна з таких взаємодій формує враження, яке впливає на рішення людини приєднатися до організації. Причому навіть після звільнення співробітника взаємини не закінчуються: колишній працівник може залишитися клієнтом компанії, рекомендувати її як роботодавця іншим чи розвивати з нею партнерські відносини. Таким чином, HR-маркетинг стає ключовим елементом формування позитивного бренду роботодавця.
Автоматизація в HR: чат-боти та відеоінтерв'ю	Ефективність сучасних технологій у сфері управління персоналом найбільше проявляється тоді, коли вони підсилюють роботу людини, а не намагаються її замінити. Чат-боти, які імітують комунікацію з кандидатом і виконують закладені алгоритмом дії, значно спрощують процес пошуку та підбору персоналу для всіх учасників. Водночас відеоінтерв'ю набувають дедалі більшого поширення як перший етап відбору в багатьох компаніях. Вони не замінюють особистого спілкування, але дозволяють швидко оцінити кандидата й оптимізувати процес найму
Формування культури навчання	Ринок праці розвивається швидше, ніж співробітники встигають оновлювати свої компетенції, тому виникає потреба у нових підходах до професійного розвитку. Передові організації перетворюють кар'єрні траєкторії та навчання на інтерактивний цифровий досвід, використовуючи гейміфікацію та інноваційні освітні інструменти. Завдання HR полягає у формуванні такої культури, де кожен співробітник мотивований до самонавчання, відкритий до швидкого засвоєння знань і практик колег та готовий ділитися власним досвідом. Це забезпечує стійкість організації до швидкоплинних змін і підвищує її конкурентоспроможність

Нові тренди на ринку праці	Стрімка трансформація економіки змінює як стратегії управління персоналом, так і саму парадигму зайнятості. Серед ключових тенденцій сьогодення можна виокремити: • поширення віддаленої роботи та фрілансу; • паралельне працевлаштування й розвиток другої кар'єри; • поява «гібридних кар'єр», що поєднують навички з різних професій; • зростання ролі синтетичних знань, які інтегрують міждисциплінарні компетенції; • швидке виникнення нових професій та спеціалізацій; • розширення практики неповної зайнятості та короткострокових трудових контрактів.

Джерело: адаптовано автором на основі [39]

Цифрова трансформація у сфері HR передбачає не просто автоматизацію рутинних завдань, а фундаментальну зміну підходів до роботи з персоналом. Для страхової компанії, де головною цінністю є компетентність і довіра співробітників у роботі з клієнтами, Digital HR відкриває нові можливості у залученні, навчанні та утриманні кадрів.

Аналізуючи праці [39-42] можемо сформувати перелік змін від застосування Digital HR у діяльності вітчизняних страхових компаній:

1. Рекрутинг і підбір персоналу

• **Було:** традиційне розміщення вакансій на сайтах пошуку роботи, ручний відбір резюме, багаторівневі співбесіди.

• **Стало (Digital HR):**

- Використання чат-ботів для первинного скринінгу кандидатів. Наприклад, бот у месенджері може уточнити досвід роботи в страхуванні, знання нормативних документів чи вміння працювати з CRM-системами.
- Відеоінтерв'ю на ранніх етапах відбору дозволяють швидко оцінити комунікативні навички претендента, що особливо важливо для страхових агентів.
- AI-рекрутинг: алгоритми на основі штучного інтелекту аналізують резюме та дані з LinkedIn, щоб відібрати кандидатів із релевантним досвідом у фінансово-страховій сфері.

2. Адаптація та онбординг

- **Було:** новий працівник отримував пакет документів та кілька зустрічей із наставником.
- **Стало:**
  - Онлайн-платформи для адаптації, де співробітник проходить інтерактивний курс про продукти страхової компанії, внутрішні процедури та стандарти обслуговування клієнтів.
  - Використання VR/AR-технологій: наприклад, симуляція спілкування з клієнтом у складній ситуації (страховий випадок, врегулювання збитків).
  - Гейміфікація процесу адаптації: новачок заробляє бали за проходження модулів і може бачити свій прогрес у корпоративній системі.

3. Навчання та розвиток

- **Було:** періодичні офлайн-тренінги для агентів та андеррайтерів.
- **Стало:**
  - LMS (Learning Management System): створюються цифрові бібліотеки з курсами про ризик-менеджмент, регулювання ринку страхування, нові продукти компанії.
  - Мікролернінг – короткі онлайн-уроки у форматі відео чи тестів, які працівники можуть проходити у зручний час.
  - Гейміфікація: наприклад, внутрішні змагання між агентами, де за проходження курсів нараховуються бали, які можна обміняти на бонуси.
  - AI-аналітика дозволяє визначати, які навички працівника потрібно розвивати, і формує персоналізовану програму навчання.

4. Мотивація та залученість персоналу

- **Було:** стандартні схеми преміювання (відсоток від проданих полісів, бонуси за виконання плану).
- **Стало:**
  - Використання цифрових платформ для управління цілями (OKR), де кожен співробітник бачить свої цілі, прогрес і вплив на результати компанії.
  - Мобільні застосунки для співробітників, де відображаються показники ефективності, рейтинги команд, досягнення та корпоративні новини.

- Опитування в режимі реального часу (pulse surveys) для вимірювання рівня задоволеності роботою та виявлення проблем у команді.

5. Оцінка ефективності персоналу

- **Було:** щорічна атестація, оцінка керівником.
- **Стало:**
  - Аналітика великих даних (Big Data): система відстежує результати продажів агентів, швидкість врегулювання збитків, рівень задоволеності клієнтів.
  - 360°-оцінка, яка проводиться онлайн: співробітника оцінюють колеги, керівник, підлеглі та клієнти.
  - Використання AI для прогнозування плинності кадрів – аналіз поведінки співробітників дозволяє HR заздалегідь визначити ризик їхнього звільнення.

6. Утримання талантів і корпоративна культура

- **Було:** корпоративні заходи та разові бонуси.
- **Стало:**
  - Платформи внутрішніх комунікацій (наприклад, Workplace, MS Teams), де співробітники обмінюються ідеями, беруть участь у спільних проєктах.
  - Програми well-being (додатки для моніторингу здоров’я, консультації з психологом онлайн).
  - Кар’єрні трекінгові системи, що дозволяють працівнику бачити можливості для росту та нові вакансії всередині компанії.

Таким чином, Digital HR у страховій компанії змінює акценти з управління адміністративними процесами на розвиток людини як ключового активу. Це дозволяє підвищити ефективність продажів, швидкість обслуговування клієнтів та зміцнити бренд роботодавця.

3.2. Розвиток людського капіталу як основа підвищення ефективності управління персоналом СК «ІНГО»

Сьогодні організації повинні постійно реагувати на зміни середовища, зокрема на жорстку конкуренцію та зростаючі вимоги й умови своїх клієнтів. Людський капітал, який став найважливішим фактором розвитку бізнесу в сучасному світі, може допомогти у вирішенні цих викликів. Це усвідомлення спонукає компанії все більше пріоритезувати розвиток людського капіталу. Шляхом підвищення професійних навичок співробітників та розвитку їхніх знань, сприяють появі нових рішень та ідей, що підтримують зростання компанії.

У економіці знань бізнес стає дедалі більш інтелектуальним, а пошук рішень бізнес-проблем вимагає знань, досвіду та високого рівня навичок працівників. Вони створюють нові теорії, стратегії та рішення, що призводить до високоякісних продуктів або послуг, що надаються організацією. Тому сучасні компанії шукають креативних працівників, які можуть використовувати знання та інформацію, і, перш за все, створювати нові знання. Це робить кожну компанію унікальною з точки зору ресурсів та навичок, якими вона володіє. Однак, щоб вони могли, і, перш за все, хотіли продемонструвати свої здібності, необхідно розвивати персонал організації, зокрема, займатися їхнім розвитком та мотивацією.

Навчання та підвищення компетенцій персоналу, безсумнівно, відіграють вирішальну роль у професійному розвитку, тоді як кар'єрні плани та інші кадрові рішення, альтернативні інструменти традиційним, які стимулюють креативність, забезпечуючи водночас як професійне, так і особисте задоволення, є вирішальними факторами утримання талановитих працівників.

Розвиток людського капіталу відбувається через різні види діяльності. Їх можна розглядати на трьох рівнях. Кожен рівень характеризується специфічними проблемами, пов'язаними з розвитком трудового потенціалу, що міститься в окремих елементах людського капіталу. Вони значною мірою визначають поточну та майбутню готовність власників людського капіталу до

участі у виконанні організаційних завдань. Тому розвиток працівників можна вважати стратегічною функцією управління людськими ресурсами, точно інтегрованою з процесами створення стратегії та системного вдосконалення будь-якого підприємства. Цей розвиток являє собою кількісні та якісні зміни в соціальних процесах організації, що призводить до підвищення ринкової вартості людських ресурсів. Крім того, важливо пам'ятати, що людський капітал існує в окремих працівниках, командах та всьому підприємстві, тому його також слід розглядати з точки зору майбутніх потреб компанії. Це значною мірою пов'язано з тим, що трудовий потенціал, що міститься в ньому, використаний зараз, також може бути використаний у майбутньому. Тому планування подальшого розвитку людського потенціалу зазвичай враховує теорію людського капіталу, яка передбачає, що люди володіють певним набором рис та цінностей, які вони розвивають самостійно, і тому варто підтримувати їх у цьому починанні. Практика показує, що розвиток людського капіталу в різних організаціях зазвичай досягається за допомогою конкретних ініціатив, таких як розширення завдань, збагачення роботи або різні види навчання.

Розширення роботи зазвичай стосується об'єднання подібних або різноманітних операцій, що виконуються на різних посадах. Цей процес може включати, наприклад, додавання додаткових завдань до основних завдань або, наприклад, покладання додаткової відповідальності за виконувану роботу на працівника. Розширення обсягу робіт найчастіше передбачає зміну спочатку існуючої структури робочого процесу та передбачає застосування нового операційного розподілу. Збагачення змісту роботи, з іншого боку, передбачає об'єднання видів діяльності різного ступеня складності та збільшення частки елементів прийняття рішень у виконуваній роботі – це підсилює інтелектуальний аспект роботи. Це дозволяє працівнику обробляти вхідну інформацію, діагностувати стани та вибирати методи та способи дій. Збагачення роботи створює можливість повніше використовувати знання працівника та задовольнити свої амбіції, що сприяє підвищенню

продуктивності та якості роботи, а також стимулює ініціативу та бажання працювати.

Однак, найпопулярнішою формою розвитку людського капіталу є навчання. Його метою є покращення продуктивності персоналу, але, перш за все, розвиток їхнього потенціалу. Варто зазначити, що для досягнення поставлених цілей розвитку цього капіталу навчання має бути ефективною діяльністю, тобто належним чином розробленим процесом. Тому необхідно визначити потреби роботодавця та працівника в навчанні та розвитку; розробити та впровадити план для задоволення цих потреб; вибрати відповідні методи та методики навчання; а також оцінити та контролювати ефективність проведеного навчання. Також рекомендується ефективне використання правових інструментів для підвищення компетенцій працівників (контракти, навчальні відпустки тощо).

Розглядаючи навчання, неможливо не згадати сучасні інструменти для розвитку людського капіталу, а саме продукти, що дозволяють дистанційне навчання за допомогою комп'ютерних технологій (наприклад, відеоконференції, онлайн-дискусії). Це форма дистанційного навчання, яка проводиться в електронному вигляді, найчастіше через Інтернет, інтерактивне телебачення, а також на дисках та інших зовнішніх носіях. Системи групової роботи забезпечують вільний потік та обмін знаннями. Їхня основна мета – забезпечити ефективну співпрацю між працівниками, що призводить до створення та передачі знань. Крім того, працівники набагато швидше отримують та зберігають знання, тоді як компанії можуть постійно звертатися до служби підтримки, користуючись порадами та можливостями для вдосконалення програм. Це дозволяє їм адаптувати їх до нових потреб, пов'язаних з розвитком працівників та проектами, які вони реалізують. Тому ці інструменти все частіше використовуються в командній роботі, так званих автономних групах. Автономні групи працівників створюються, особливо коли виникають складні проблеми, складні рішення та завдання. Ключовою особливістю цих груп є їхні повноваження, які гарантують членам групи здатність діяти автономно, приймати рішення та виконувати певні ролі.

Повноваження представляють впевненість керівництва в навичках, здібностях та кваліфікації працівника. Вагомим аргументом на користь створення автономних груп працівників, наприклад, у невеликих компаніях, є зв'язки та стосунки колег, інтеграція та участь в управлінні, що передбачає усунення ієрархічної залежності між керівником та іншими членами команди, які беруть участь у прийнятті рішень на рівних умовах. Робота в командах сприяє покращенню якості прийняття рішень (збільшує кількість ідей та почуття відповідальності за результати роботи).

Крім того, командні обговорення стимулюють ширше мислення серед окремих членів команди, а недосвідчені працівники отримують знання від досвідчених колег. З точки зору розвитку людського капіталу, це має вирішальне значення, оскільки значно покращує професійний розвиток персоналу.

Одним з популярних методів навчання, що використовуються в процесі розвитку людського капіталу та заслуговують на увагу, є коучинг, який являє собою спланований та належним чином впроваджений метод навчання співробітників професійним тренером. Його метою є розвиток компетенцій стажера. У поєднанні з оцінкою та консультуванням це призводить до розвитку та досягнення багатьох успіхів у різних типах організацій. Значною перевагою цього методу є прямий контакт між тренером та отримувачем навчання, звідси так званий «коучинг». Індивідуальне навчання. Цей тип навчання може бути спрямований на людей на різних посадах – від працівників початкового рівня до топ-менеджменту. Цей метод часто використовується в плануванні кар'єри співробітників.

Вигоди розвитку людського капіталу в страховій компанії наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вигоди розвитку людського капіталу в страховій компанії

Рівень	Основні вигоди	Приклади для страхової компанії
Для компанії	- Підвищення якості обслуговування клієнтів - Зростання продуктивності праці - Формування	- Навчання агентів новим технікам продажу та сервісу → зростає задоволеність клієнтів і рівень продажів - Використання digital-платформ (онлайн-калькулятори, мобільні застосунки) →

	інноваційного підходу в управлінні ризиками - Зменшення плинності кадрів - Зміцнення бренду роботодавця	швидше обслуговування - Програми професійного розвитку та коучинг → співробітники залишаються лояльними до компанії
Для працівників	- Кар'єрне зростання - Набуття нових навичок (цифрових, комунікаційних, аналітичних) - Підвищення рівня доходу - Професійна впевненість і мобільність	- Курси з аналізу великих даних у страхуванні → спеціаліст стає цінним аналітиком - Онлайн-навчання з клієнтоорієнтованого сервісу → підвищення продажів і бонусів - Участь у програмах сертифікації (наприклад, у сфері ризик-менеджменту) → можливість кар'єрного переходу
Для клієнтів	- Вищий рівень сервісу - Персоналізовані страхові продукти - Прозорість і швидкість обслуговування	- Клієнт отримує консультацію від добре підготовленого агента, який підбирає оптимальний пакет страхування - Використання чат-ботів для швидких запитів і врегулювання страхових випадків
Для ринку та держави	- Підвищення фінансової грамотності населення - Зростання довіри до страхового сектору - Створення робочих місць і розвиток економіки	- Освічені страхові агенти пояснюють клієнтам важливість страхування життя чи майна → зростає проникнення страхових послуг - Професійний кадровий потенціал сприяє стабільності й прозорості страхового ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [43]

Раціональна та узгоджена кадрова політика організації повинна базуватися на ефективному впровадженні ключових регуляторних функцій процесу управління людськими ресурсами. Функціональний підхід до кадрових процедур, представлений у цій публікації, розглядається як цикл організованих дій, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль та оцінку команд співробітників. Вартими уваги є інформаційні, рішення- та нормативні аспекти кадрових процесів та процедур, що впроваджуються в основних сферах управління людськими ресурсами в організації, представлені в цьому дослідженні.

Висновки до третього розділу

Розвиток людського капіталу у страховій компанії забезпечує низку стратегічних і практичних вигод, які безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність, фінансову стійкість і репутацію на ринку.

Передусім, інвестування у знання, компетентності та професійні навички працівників сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів. Страхова діяльність базується на довірі, а отже, високий рівень професіоналізму персоналу формує позитивний імідж компанії, збільшує лояльність клієнтів і розширює клієнтську базу.

По-друге, розвиток людського капіталу забезпечує підвищення ефективності управлінських і операційних процесів. Освічені, мотивовані працівники швидше приймають обґрунтовані рішення, краще орієнтуються у ризиках, змінах законодавства чи ринкових тенденціях, що знижує рівень помилок і втрат. Це особливо важливо для страхової галузі, де точність розрахунків, аналітика і дотримання нормативних вимог є критичними.

Третім важливим результатом є посилення інноваційного потенціалу компанії. Розвиток людського капіталу стимулює креативність, ініціативність і відкритість до змін. Працівники, які постійно вдосконалюються, охочіше впроваджують цифрові рішення, нові страхові продукти та сервіси, що підвищує гнучкість компанії у відповідь на виклики ринку.

Крім того, компанія отримує внутрішню стабільність і нижчу плинність кадрів. Працівники, які бачать перспективи розвитку, можливість навчання, кар'єрного зростання та справедливу мотивацію, демонструють вищу залученість і відповідальність. Це зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників, а також сприяє збереженню корпоративних знань.

Не менш важливо, що розвиток людського капіталу формує сильну корпоративну культуру – із цінностями взаємоповаги, командної роботи, лідерства і клієнтоорієнтованості. Така культура зміцнює внутрішню згуртованість колективу й підвищує здатність компанії ефективно діяти в умовах невизначеності.

Отже, розвиток людського капіталу є для страхової компанії не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним ресурсом, який забезпечує інноваційність, стійкість і довгостроковий успіх на ринку страхових послуг.

ВИСНОВКИ

Проаналізовані теоретичні міркування та наведені приклади свідчать про те, що людський капітал є джерелом інновацій та розвитку компанії. Сьогодні цей ресурс став найціннішим активом компанії, оскільки він має здатність оцінювати та трансформувати всі інші ресурси. Знання, навички, здібності та досвід – компоненти людського капіталу – знайшли своє відображення в сучасних інструментах, продуктах, процесах та послугах.

Зокрема, в управлінні бізнесом та інноваціями у страховій сфері. Важливість цих факторів, і перш за все, розвитку знань у впровадженні інновацій, була наголошена Ікуджіро Нонакою та Скікчітано, які продемонстрували, що це впливає на розробку інноваційних рішень. Тому оновлення знань співробітників та розвиток нових навичок має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги підприємств та підвищення їхньої вартості. Тому не дивно, що СК «ІНГО» щораз більше приділяє уваги розвитку людського капіталу, використовуючи різні методи та інструменти, такі як моделі компетенцій та програми розвитку. Вони формують системний підхід до розвитку компетенцій співробітників та зростання компанії. Опитані представники компаній усвідомлюють, що шляхом підвищення професійних навичок співробітників та розвитку їхніх знань стимулюються нові рішення та ідеї, що підтримує розвиток компанії. Ефективно впроваджені заходи з розвитку, пов'язані з найважливішим компонентом організації, зрештою впливають на динамічний розвиток експорту, збільшення виробництва продукції, а також підтримують зростаючі виробничі потужності відповідних компаній. Тому розвиток людського капіталу відіграє вирішальну роль у компанії, оскільки він приносить додаткову цінність компанії.

Ефективність діяльності страхової компанії ІНГО у сфері управління персоналом проявляється у комплексному, системному підході до роботи з кадрами, орієнтованому на стабільність, розвиток і професіоналізм працівників. Компанія демонструє високий рівень організаційної культури та дотримується

сучасних принципів корпоративного управління, що дозволяє забезпечувати узгодженість кадрової політики з загальною стратегією розвитку бізнесу.

Одним із ключових аспектів ефективності є чітко вибудувана структура управління персоналом, що охоплює всі етапи кадрового процесу — від підбору і адаптації до оцінювання результатів діяльності, навчання та мотивації працівників. Завдяки децентралізованій організації мережі філій і регіональних офісів ІНГО забезпечує ефективне управління персоналом на всіх рівнях, що сприяє підвищенню відповідальності керівників середньої ланки та зміцненню горизонтальних комунікацій.

Розвиток людського потенціалу в ІНГО здійснюється через постійне вдосконалення кваліфікації співробітників, залучення до корпоративних навчальних програм, підвищення компетентностей у сфері страхування, продажів, клієнтського сервісу та цифрових технологій. Компанія активно впроваджує принципи безперервного навчання (lifelong learning), підтримує внутрішні ініціативи, спрямовані на професійне зростання і кар'єрний розвиток персоналу.

Мотиваційна система ІНГО є збалансованою і передбачає як матеріальні, так і нематеріальні стимули: конкурентну заробітну плату, преміювання за результатами, можливості кар'єрного зростання, корпоративне медичне страхування та програми лояльності. Це забезпечує високий рівень залученості працівників і сприяє формуванню відданості компанії.

Використання цифрових інструментів у HR-процесах (електронні сервіси, CRM-системи, онлайн-комунікації) підвищує оперативність управлінських рішень і оптимізує внутрішні процеси. Такий підхід дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни ринку праці та забезпечувати ефективну взаємодію між центральним офісом і регіональними підрозділами.

Загалом, ефективність системи управління персоналом у СК ІНГО полягає у поєднанні стратегічного бачення, сучасних HR-практик та орієнтації на розвиток людського капіталу. Це створює передумови для стабільного функціонування компанії, зростання її конкурентоспроможності та зміцнення позицій на страховому ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку [Електронний ресурс]: курс лекцій. Львів. ЛьвУВС, 2021. 232 с.

2. Сучасні економічні теорії: 2-ге вид. перероб. та доп. Навч. посіб. для самостійної підготовки до курсового екзамену та комплексного державного екзамену з економічної теорії / Н.П. Мацелюх, І.А. Максименко, М.М. Теліщук та ін. К.: “ Центр учбової літератури ”, 2015. 224 с.

3. Федулова Л.І. Економіка знань: підручник / НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН Україн. К., 2009. 600 с.

4. Сучасні концепції прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем : монографія / За ред. О. І. Черняка, П. В. Захарченка. Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2013. 556 с.

5. Маслак О.І., Данилко В.К., Гришко Н.Є., Скрипнюк К.О. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх умовах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457 (дата звернення: 12.09.2025).

6. Кондаурова І.О. Інституційні аспекти становлення економіки знань URL: http:// ea.donntu.edu.ua (дата звернення: 12.09.2025).

7. Візіренко С.В. Генезис поняття «Економіка знань». Сталий розвиток економіки. 2012. № 2. С. 44-49.

8. Економіка знань та її перспективи для України : [наук. доп.] / [Геєць В.М., Александрова В.П., Бажал Ю.М., Данько М.С., Дем’яненко В.В.] ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К., 2005. 168 с.

9. Мельник Л. Формування економіки знань, або принципи організації майбутнього. Вісник НАН України. 2010. № 6. С. 19-28.

10. Рекс Л. ЛаМор, Фарон СупанічГолднер. Конку рентоспроможність в контексті глобальної економіки знань: оцінка можливостей та необхідні дії URL: http://www.led.net.ua/ukr/

11. Богдан В. Управління знаннями – виклик майбутнього : URL: http://management.com.ua/hrm/hrm016.html.

12. Мельник, Л.Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань. Економічний вісник університету. 2015. Вип. № 26/1. С.37-42.

13. Копитко М.І. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу в умовах економіки знань. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №2 (78). С. 203-212. DOI: http://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-203-212

14. Копитко М.І., Вінічук М.В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна,* 2023. № 3. С. 26-35. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4

15. Novikova, M. N., Borovyk M. V., Kozureva O. V., Olkhovska A. B. ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ПАРАДИГМА СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* . 2018. (27): 505-12. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154362.

16. Геєць В. Характер перехідних процесів до економік знань. Економіка України. 2004. № 4. С. 4-14.

17. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Економічна теорія. 2007. № 2. С. 3-13.

18. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. No17. С. 39-42.

19. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208–219.URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/ 123456789/28960/1/Economic.pdf.

20. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с

21. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.

22. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. No 4. С. 125–133.

23. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806 (дата звернення: 16.09.2025)

24. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.

25. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах Технології та дизайн. Економіка. 2015. № 2 (15). С. 1–11.

26. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. № 6. С. 73–75.

27. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 614.

28. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12–20.

29. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. *Управління персоналом* : навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

30. Маслак О. І., Данилко В. К., Гришко Н. Є., Скрипнюк К. О. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх

умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457 (дата звернення: 12.10.2025).

31. Мусіна Л.О. Основні засади переходу до економіки знань: перспективи для України. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_03_3_87_uk.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

32. Романуша Ю.В. Дослідження проблем формування економіки знань в Україні. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/62.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

33. Світлична В.Л. Теоретичний базис нової парадигми суспільства – економіки знань URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/184-193.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

34. Стояненко І. В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1230 (дата звернення: 12.10.2025).

35. Турчіна С. Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства URL: econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/31.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

36. Денисенко М.П., Чеховська Ю.В. Заходи активізації інноваційної діяльності страхової компанії. Агросвіт. 2018. No 22. С. 28–33.

37. Сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Insurance_companies_2023-10-01.xlsx (дата звернення: 12.10.2025).

38. Офіційний сайт СК «ІНГО» https://ingo.ua/

39. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2021. № 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20

40. Нагібіна Н. І., Щукіна А. А. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. Інтернет-журнал «Наукознавство». 2017. Т. 9. 17 с.

41. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156.

42. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.

43. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 64-72.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані та динаміка за Україною (2020-2025) провідних індексів, які характеризують економіку знань в Україні

Показник	Значення / тенденція	Коментарі
Global Innovation Index (GII) — рейтинг (позиція)	• 2020 → 45-те місце • 2021 → 49 місце • 2022 → 57 місце • 2023 → 55 місце • 2024 → 60 місце с	Загальна тенденція — **падіння у рейтингу** інноваційності. Позиція України погіршується після 2020 року, частково через війну, втрату інфраструктури, зменшення ресурсів, порушення нормальної діяльності НДДКР, навчання тощо.
GII — абсолютний індекс / бал	• 2020: ~ 36.32 • 2021: ~ 35.60 • 2022: ~ 31.00 • 2023: ~ 32.80 • 2024: ~ 29.50	Значення інноваційного індексу також знизилось значно з 2020 по 2024, що підтверджує погіршення показників інноваційності, як “inputs”, так і “outputs”.
Human Development Index (HDI)	• 2020: ~ 0.762 • 2021: ~ 0.755 • 2022: ~ 0.734 • Дані за 2023-2025: ще відсутні або неповні у відкритих джерелах, але повідомляється, що 0.734 — це “високий рівень розвитку” з помітним падінням порівняно з до-військовими роками	Освітній компонент HDI (очікувана тривалість навчання, середня кількість років освіти) і стандарти життя постраждали через пандемію + війну. Спад HDI особливо з 2021 до 2022 року.
Витрати на НДДКР (R&D % від ВВП)	• 2020: ≈ 0.406 % ВВП • 2022-2023: близько 0.30-0.33 % ВВП • Тенденція: зниження або принаймні непідтримання темпів росту.	Це на дуже низькому рівні порівняно з країнами, які мають сильну економіку знань. Частково через економічні труднощі, зменшення інвестицій у дослідження, знищення або порушення наукової інфраструктури.
Освітні / академічні показники	• Вища освіта: показник “tertiary educational attainment (aged 25-64)” в Україні у 2021 році — близько 51,4 % • Частка випускників із природничих / математичних / статистичних дисциплін (science-programmes) — дані за 2019: ~ 3.79 % випускників вищої освіти за науками, математикою та статистикою. s • Інші дані за останні роки щодо цього показника — або відсутні, або нерегулярні / не повністю коректно відображені.	Частка випускників STEM-дисциплін є дуже низькою, що гальмує розвиток інноваційного потенціалу. Вища освіта має доволі широке охоплення, але якість, спеціалізація і зв’язок з ринком — слабші сторони.
Інші важливі аспекти / спостереження	• Навіть там, де Україна має відносно добрі позиції в деяких компонентах GII чи інших інноваційних рейтингах (“ефективні інновації порівняно з рівнем доходу”, “експорт IT-	

	продукції”, “креативні / цифрові технології”), загалом “input” компоненти (фінансування освіти, наука, інфраструктура) відстають. • “Output” (патенти, технологічні продукти, високотехнологічний експорт) мають куди більшу волатильність, і в періоди війни значення цих компонентів страждають особливо сильно. • Інфраструктурні порушення, демографічний тиск, міграція науковців і студентів, руйнування об’єктів освіти та науки — це фактори, що посилюють негативні тренди.	

Джерело: countryeconomy.com, TheGlobalEconomy.com

Додаток Б

Аналіз витрат на інновації в Україні

Показник	Значення / останні дані	Коментарі
R&D витрати як % від ВВП	У 2020 році — **0,406 %** від ВВП у Україні.	Це порівняно низький рівень — зокрема, значно нижче середніх по ЄС.
Зміна R&D витрат у номінальних гривнях / доларах	За 2019 рік загальні R&D витрати були ~ 14,01 млрд грн (≈ 542 млн USD по курсу на той час). У 2023 році аналогічні номінальні суми в грн — близько тієї самої величини (за деякими джерелами) — але в доларовому еквіваленті через знецінення валюти це менше — близько **383 млн USD**.	Тобто в гривнях — можливо, номінальна стабільність або зростання, але реальна в іноземній валюті — падіння, що впливає на здатність закуповувати імпортне обладнання, проводити міжнародні проєкти тощо.
Інноваційні витрати промислових підприємств	— Упродовж 2021-2023 років інноваційні витрати промислових підприємств зменшились приблизно на **49 % рік до року** — до ~ 191 млн USD. — В 2024 році — за даними GMK Center — **подвійне зростання** інноваційних витрат завдяки витратам на оборонні R&D.	Це означає, що хоч загальна інноваційна активність відновлюється або має “сплеск” через оборонні потреби, базова, “цивільна” інноваційна активність значно скорочилася.
Бюджетні планові витрати на науку та інновації	У проєкті Держбюджету-2026 передбачено **7,3 млрд грн** на науку і інновації МОН України. Це — майже втричі більше, ніж рівень 2025 року.	Хоча зростання приємне, абсолютні суми залишаються невисокими в порівнянні з потребами, інфраструктурними втратами і з міжнародним контекстом.
Інші дані з Європейської інноваційної таблиці (European Innovation Scoreboard)	Україна в 2024 році має дуже низький рівень державних і приватних витрат на R&D — відповідно близько **4,9 % та 9,7 % від середнього по ЄС**. Також інвестиції бізнесу у “не-R&D інновації” (наприклад, придбання технологій, ПЗ, модернізація) — на рівні ~ 54,2 % від середнього по ЄС.	

Джерело: European Commission