

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 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В
СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Наталія БЛАГА

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2024 р., протокол № ____

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

Львів – 2024

АНОТАЦІЯ

Вавринчук Д. Управління інтелектуальним капіталом в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 72 сторінки, включаючи 12 таблиць, 14 рисунків. Досліджено та проаналізовано теоретичні та методичні аспекти удосконалення процесу управління інтелектуальним капіталом в системі економічної безпеки страхової компанії ІНГО, особливості управління персоналом в страхових компаніях в сучасних умовах ведення бізнесу, проаналізовано, значення інтелектуального капіталу для рівня конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства, особливості ринкового капіталу як елементу інтелектуального капіталу у діяльності страхової компанії та перспективи управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії з метою досягнення стабільного рівня економічної безпеки. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

ANNOTATION

Vavrynychuk D. Management of intellectual capital in the system of economic security of the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". – Lviv, 2024.

The volume of work is 72 pages, including 12 tables, 14 figures.

The theoretical and methodological aspects of improving the intellectual capital management process in the system of economic security of the INGO insurance company, the peculiarities of personnel management in insurance companies in modern business conditions, analysis, the importance of intellectual capital for the level of competitiveness and the level of economic security of the enterprise, the peculiarities of market capital as the element of intellectual capital in the activity of an insurance company and the prospects of managing intellectual capital in an insurance company in order to achieve a stable level of economic security. Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та значення інтелектуального капіталу в сучасних умовах ведення бізнесу	9
1.2 Значення інтелектуального капіталу для рівня конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства	18
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНГО»	29
2.1 Аналіз страхового ринку України	29
2.2 Аналіз діяльності Акціонерного товариства «Страхова компанія «ІНГО»	36
2.3 Особливості управління інтелектуальним капіталом Акціонерного товариства «Страхова компанія «ІНГО»	42
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНГО»	49
3.1 Перспективи управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії з метою досягнення стабільного рівня економічної безпеки	49
3.2 Ринковий капітал як елемент інтелектуального капіталу у діяльності страхової компанії	56
3.3 Інтелектуальний капітал як детермінанта цінності та конкурентоспроможності страхової компанії ІНГО	61
Висновки до третього розділу	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зараз настала ера інтелектуальних ресурсів організації як фактора, що визначає успіх в управлінні. Основою для управління організацією, що навчається, інтелектуальною або самовідновлюваною є управління інтелектуальним капіталом, зокрема управління знаннями. Технологічні, інформаційні та технологічні зміни, які відбуваються на підприємствах, роблять цю тенденцію все більш помітною, показуючи, що успіх на ринку все менше і менше визначається матеріальними активами компанії, а все більше і більше такими факторами, як знання та навички, співробітники, організаційна культура, контакти з клієнтами, ІТ-ресурси, тобто нематеріальні фактори. Ця закономірність особливо помітна на інтелектуальних підприємствах. Розумні, засновані на знаннях організації значною мірою керують інформацією та знаннями, отримуючи таким чином конкурентну перевагу. Ці фактори часто відіграють вирішальну роль у виборі та розподілі матеріальних цінностей. Ера менеджменту, заснованого виключно на «жорсткому» веденні бізнесу, закінчилася. Для організації стає необхідним функціонувати на основі більш м'яких чинників, на основі нематеріальних ресурсів, особливо інтелектуального капіталу. Йдеться також про послідовну та ефективну інтеграцію цих двох підходів. Ефективність організації майбутнього значною мірою залежить від управління нематеріальними ресурсами, яке приділяє особливу увагу компетенціям, організаційній культурі, управлінню знаннями та командоутворенню з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності. Передбачається, що організації, які не помічають сучасних напрямів змін у ресурсному підході, мають менше шансів отримати конкурентну перевагу в період змін у філософії управління нематеріальними ресурсами. Мета дослідження – вивчити та проаналізувати, сформулювати рекомендації щодо управління інтелектуальним капіталом в системі економічної безпеки страхової компанії ІНГО.

У ході здійснення дослідження були поставлені та досягнуті такі завдання:

проаналізувати поняття та значення інтелектуального капіталу в сучасних умовах ведення бізнесу, вивчити значення інтелектуального капіталу для рівня конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства, здійснити аналіз страхового ринку України та діяльності АТ «Страхова компанія «ІНГО», вивчити особливості управління інтелектуальним капіталом АТ «Страхова компанія «ІНГО», проаналізувати перспективи управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії з метою досягнення стабільного рівня економічної безпеки, охарактеризувати ринковий капітал як елемент інтелектуального капіталу у діяльності страхової компанії та інтелектуальний капітал як детермінанту цінності та конкурентоспроможності СК ІНГО.

Об'єкт дослідження – процеси, які спрямовані на управління інтелектуальним капіталом АТ «Страхова компанія ІНГО».

Предмет дослідження – обґрунтування методів удосконалення процесу управління інтелектуальним капіталом АТ «Страхова компанія ІНГО».

Апробація результатів роботи: Вавринчук Д. Управління інтелектуальним капіталом в діяльності страхової компанії. *Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти*: науково-практичний семінар, ЛьвДУВС (15.11.2024, м. Львів) (програма конференції).

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі проаналізовано поняття та значення інтелектуального капіталу в сучасних умовах ведення бізнесу, значення інтелектуального капіталу для рівня конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства. У другому розділі проаналізовано тенденції на страховому ринку України та діяльності АТ «Страхова компанія «ІНГО», особливості управління інтелектуальним капіталом СК «ІНГО». У третьому розділі проаналізовано перспективи управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії з метою досягнення стабільного рівня економічної безпеки, охарактеризовано ринковий капітал як елемент інтелектуального капіталу у діяльності страхової компанії та інтелектуальний капітал як детермінанту цінності та конкурентоспроможності страхової компанії ІНГО.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення інтелектуального капіталу в сучасних умовах ведення бізнесу

Управління сучасними організаціями стикається з новими викликами, пов'язаними з вимогами економіки, заснованої на знаннях. На зростання значення знань впливають, серед іншого, стрімке збільшення його кількості, радикальні технологічні зміни; прогресуюча комп'ютеризація та глобалізація. Сьогодні перевага продукту чи послуги визначається якістю знань, використаних для їх розробки, виробництва та продажу. Часи конкуренції лише на основі традиційних, матеріальних ресурсів минули, і успіху досягають ті підприємства, які вміло збалансовують матеріальні та нематеріальні активи. Класичні ресурси все ще важливі, але через їх широку доступність вони все менше і менше є джерелом унікальності організації. Досягти відмінних компетенцій можливо лише за допомогою нематеріальних активів.

Тому підприємства змушені шукати нові парадигми управління, які більше зосереджуватимуться на нематеріальних активах. Зростання інтересу до питання управління інтелектуальним капіталом, яке можна побачити в літературі, є відповіддю на потреби практики. Інтелектуальний капітал все частіше сприймається як ключовий актив компанії і як такий повинен бути предметом постійної діагностики, вимірювання, розвитку та захисту, тобто процесів управління. Стратегічно важливий характер інтелектуальної власності є наслідком її більш складної імітації та заміни порівняно з матеріальними ресурсами та більшої гнучкості, тобто придатності для створення унікальної пропозиції. Ефективне управління цим капіталом стає ключовою компетенцією сучасних підприємств. Наслідком цих змін є трансформація сучасних підприємств в організації, засновані на знаннях, інтелектуальні, що зосереджують свою діяльність у процесі управління на нематеріальних

ресурсах, у яких додана вартість створюється на основі ефективного використання різноманітних форм знань, представлених компетентними працівниками, знання, що зберігаються в базах даних, або знання, отримані через мережу зв'язків.

У сучасному світі ринки пропонують так багато товарів і послуг, що всі компанії, як великі, так і малі, стикаються з численними проблемами у своїй діяльності. У постійній боротьбі з конкурентами кожна компанія прагне створювати нові та вдосконалені продукти (товари та послуги), які забезпечують користувачам і клієнтам вищу цінність, ніж продукти, пропоновані конкурентами. Щоб надати своїм продуктам унікальний характер, що сьогодні є необхідною умовою досягнення ринкового успіху, компанії вдаються до інновацій, які знижують витрати виробництва та/або покращують якість продукції. Працюючи на переповненому ринку, компанії змушені постійно вказувати на конкретні переваги продукції, яку вони пропонують, використовуючи ефективні маркетингові заходи, засновані на добре продуманих стратегіях побудови бренду.

Останніми роками з'явилося багато теоретичних концепцій управління інтелектуальним капіталом, але відсутність загальних знань про інструменти ідентифікації та вимірювання інтелектуальних ресурсів все ще є одним із суттєвих бар'єрів для їх впровадження на практиці. Популяризація цих концепцій, безсумнівно, має значний вплив на підвищення ефективності та ринкової конкурентоспроможності сучасних організацій. Огляд літератури з даного питання дозволяє зробити висновок, що інтелектуальний капітал – це актив, створений на основі знань. Це сукупність багатьох нематеріальних компонентів, які формують ринкову вартість підприємства, і його часто називають капіталом знань¹ або інтелектуальним матеріалом.

Інтелектуальний капітал підприємства - ключовий актив сучасних організацій - активи, не включені у фінансову звітність, включаючи те, що знаходиться в головах співробітників, а також те, що залишається після того, як вони повертаються додому. Л. Прусак, у свою чергу, визначає його як

інтелектуальну матерію, яка була використана для створення цінних активів [1]. Метафорично, інтелектуальний капітал порівнюється з корінням дерева, яке, хоча і не видно, визначає розвиток його частини на землі, тобто у випадку компанії матеріальних і фінансових ресурсів. Цей капітал є результатом синергії нематеріальних активів, які у співпраці з традиційними ресурсами дозволяють компанії ефективно процвітати. Окремі елементи, що складають інтелектуальний капітал, представлені в табл. 1. Ефективне використання інтелектуального капіталу, безсумнівно, потребує інтегрованого підходу до управління його основними компонентами, тобто людським, організаційним капіталом і капіталом відносин (споживчий капітал).

Таблиця 1.1

Складові та компоненти інтелектуального капіталу

Складові частини	Компоненти
Людський капітал	знання, навички, освіта та кваліфікація, досвід, професійні схильності, підприємливість, ентузіазм, інновації, здібності, мотивація
Організаційний (структурний) капітал	інтелектуальна власність (патенти, ліцензії, авторські права, права на комерційні зразки, комерційні таємниці), філософія управління, організаційна культура, процеси та методи управління, інформаційна система, бази даних, стандарти та процедури
Споживчий капітал	клієнти та їх лояльність, бренд і канали збуту, співпраця з компаніями, угоди та контракти, репутація

Джерело: авторська розробка на основі [2-4]

Більшість авторів сходяться на тому, що серед складових інтелектуального капіталу ключову роль відіграє людський капітал. Це набір індивідуальних можливостей учасників організації у формі фізичних, психічних, інтелектуальних і моральних характеристик, сформованих схильностями, талантами, знаннями, навичками, мотивацією, здоров'ям і життєвою енергією, які забезпечують функціонування і розвиток окремих індивідів. У процесі побудови конкурентної переваги компанії важлива її цінність, унікальність і стабільність. Аспектами, які набувають особливого значення в економіці,

заснований на знаннях, є креативність та інновації, які є вирішальними для легкої адаптації до роботи в турбулентному середовищі. Проблема полягає в постійному зв'язку людського капіталу з організацією, оскільки він не є власністю компанії, а лише пов'язаний з нею на основі вільних мереж і партнерських відносин.

Інший компонент, організаційний (структурний) капітал, - це структура, що підтримує ефективність працівників. Цей капітал включає технології, організаційну культуру, методи та концепції управління, бази даних, формальні та неформальні процедури, комунікаційні та комп'ютерні системи, патенти, авторські права, права на дизайн, товарні знаки та знаки обслуговування, корпоративні інновації, організаційне навчання, стратегічні процеси та стилі керівництва, які підтримують підприємство – усе, що залишається в офісі, коли працівники йдуть додому.

Цей капітал є основою для розвитку компанії, заснованої на знаннях.

Останній компонент, реляційний капітал, визначає ступінь визнання на ринку та масштаб відносин компанії з її контрагентами. Він включає такі елементи, як: товарний знак, клієнти та їх лояльність, канали розподілу, угоди, контракти та угоди з субпідрядниками, діловими партнерами, інвесторами, банками, державними установами тощо.

Капітал відносин (споживчий) — це також знання про стратегію конкурентів і зовнішні умови, включаючи економічну ситуацію в країні та політику уряду. Підтримка хороших стосунків із замовниками та контрагентами є умовою раціонального менеджменту, тому управління цією складовою зводиться до належної реалізації маркетингової функції в компанії.

На рис. 1.1 наведено процес взаємодії інтелектуального капіталу підприємства із зовнішнім середовищем.

Відкритість навколишньому середовищу, формування довгострокових відносин з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, підтримка їх лояльності, формування репутації компанії є діями, спрямованими на підвищення вартості цього капіталу. Оригінальність та індивідуальність цих

видів діяльності визначають унікальність відносного капіталу кожного підприємства.

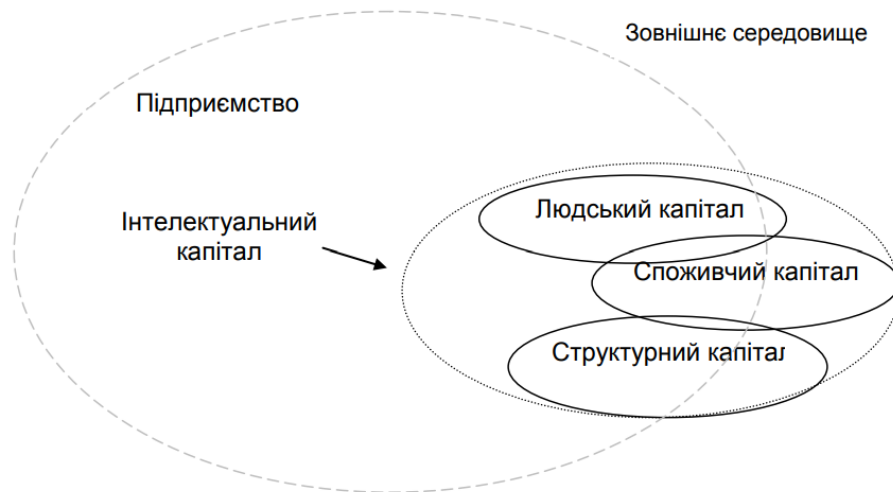


Рис. 1.1. Процес взаємодії інтелектуального капіталу підприємства із зовнішнім середовищем

Джерело: [6]

Інтелектуальний капітал є вагомим джерелом конкурентоспроможності організації. Конкуренція між підприємствами є рисою ринкової економіки. Метою кожної організації є прагнення до конкурентної переваги, що означає скорочення дистанції між нею та конкурентами. В реаліях сучасної глобальної економіки конкурентоспроможність стає однією з найважливіших детермінант функціонування компанії на ринку, а також детермінантою її розвитку. Він відображає потенціал компанії – ресурси, навички та здібності, які забезпечують перевагу над іншими суб'єктами, що працюють у тому ж секторі.

Інтелектуальний капітал підприємства - ключовий актив сучасної організації. Це ознака, яка визначає відмітну здатність компанії здійснювати таку діяльність, яка забезпечує стабільний і довгостроковий розвиток і сприяє створенню ринкової вартості.

Поняття інтелектуального капіталу стає все більш відомим і цінним. Інтелектуальний капітал — це нематеріальний актив, відповідальний за створення вартості підприємства.

Інтелектуальний капітал включає знання, інформацію, інтелектуальну власність і досвід, які можуть бути використані для створення процвітання.

Інтелектуальна власність є важливою складовою інтелектуального капіталу в бізнесі. Інтелектуальний капітал можна визначити як: сукупність загальних знань, якими організація здатна «обробити» та використати їх у процесі ведення бізнесу для досягнення конкурентної переваги, а його структура наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників, яка дозволяє визначити рівень інтегрального коефіцієнта інтелектуального потенціалу

Складові ІК	Показники
Людський капітал	Частка працівників, що пройшли професійне навчання.
	– кількість працівників на підприємстві, у тому числі за професіями; – рівень освіти працівників; – стаж роботи у межах – професії, у тому числі на даному підприємстві; – частота проходження підвищення кваліфікації; – кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року; – вік працівників; – обсяг продажу в середньому на одного працівника; – додана вартість в середньому на одного працівника; коефіцієнт плинності персоналу та ін. [12].
Організаційний капітал	– частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства. – частка преміальних виплат в операційних витратах. – частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства. – рівень виробничої культури підприємства. – ступінь довіри працівників до вищого керівництва. – якість програмного забезпечення [15].
	– частка продукції, що випускається на основі інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах, що належать підприємству; – частка продукції, що випускається з використанням знаків підприємства для товарів і послуг; – обсяг додаткового прибутку, який підприємство отримало протягом року внаслідок використання інновацій, а також торговельних знаків для товарів і послуг; – кількість документів, отриманих підприємством протягом року, що засвідчують його права на об'єкти інтелектуальної власності, а також обсяг прибутку, який підприємство очікує отримати від їх використання; – обсяг інвестицій у вдосконалення менеджменту, НДДКР, інформаційне забезпечення діяльності підприємства, у тому числі витрати на комп'ютери, інтернет тощо; – кількість святкових, спортивних, творчих та інших заходів, що проводяться підприємством протягом року для зміцнення командного духу; частка персоналу, що бере у них участь; – тривалість людино-годин, – втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого клімату в колективі: простоїв, страйків, виробничих конфліктів тощо; – частка працівників зі стажем роботи на даному підприємстві понад два роки (аби оцінити стабільність персоналу) тощо [21].
Споживчий капітал	Наявність уніфікованої бази даних постачальників і споживачів.
	– кількість клієнтів та частка серед них постійних; – середня вартість покупок у розрахунку на одного клієнта протягом року; – середня кількість та вартість покупок у розрахунку на одного постійного клієнта протягом року; – середня тривалість співпраці з постійними клієнтами; – частка різних способів взаємодії з клієнтами (роздрібна, оптова торгівля, система "multilevel marketing", інтернет-торгівля тощо) у загальній кількості та вартості покупок; – середній прибуток на одного клієнта протягом року, у тому числі на постійного; – наявність та кількість клієнтів, що формують імідж підприємства; – обсяг витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів тощо [1]

Джерело: авторська розробка на основі [1, 11, 12, 15, 21]

До поняття конкурентоспроможності відносяться наступні категорії:

- потенціал конкурентоспроможності, що розуміється як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії, ключових компетенцій і здібностей, що дозволяють їй отримати постійну перевагу над конкурентами, яку важко скопіювати;
- конкурентна перевага, що виникає в результаті ефективного використання конфігурації складових потенціалу конкурентоспроможності;
- інструменти конкуренції, тобто інструменти та методи створення вартості компанії;
- конкурентна позиція, тобто досягнутий підприємством конкурентний результат.

Протягом багатьох років спостерігається зміна детермінант конкурентоспроможності. Специфіка та вимоги економіки, заснованої на знаннях, змушують відійти від традиційних джерел переваг нижчого порядку, заснованих на низькій вартості факторів виробництва, до сфери переваг вищого порядку, заснованих на сучасній технології, тобто складних і унікальних перевагах, створення яких вимагає високих компетенцій керівників і співробітників. Це означає перехід від жорстких до м'яких детермінант конкурентоспроможності. Конкурентна перевага на сучасному ринку все більше визначається нематеріальними аспектами, тобто знаннями, креативністю, інтуїцією, готовністю до ризику, новими концепціями, проектами, методами виробництва. Капітал, заснований на знаннях і навичках співробітників, все більше сприяє створенню доданої вартості для компанії. Важливість цього капіталу особливо важлива в секторах, які характеризуються швидкою динамікою змін, інноваціями та нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до ресурсної концепції конкурентоспроможності, джерелом постійної переваги в мінливому економічному середовищі є володіння ресурсами, які важко скопіювати, унікальними, таким ресурсом, безсумнівно, є інтелектуальний капітал.

Сучасні підприємства, що працюють в умовах суспільства знань, повинні бути, перш за все, гнучкими. Гнучкість означає здатність трансформуватися і пристосовуватися до мінливих умов конкуренції. Складовою інтелектуального капіталу, що забезпечує цю гнучкість, є передусім людський капітал. Практика менеджменту підтверджує точку зору, що людський капітал є найважливішим активом компанії. Воно втілює ті нематеріальні цінності, які створюють творчі здібності людини, і включає сукупність фізичних, розумових, інтелектуальних і моральних характеристик учасників підприємства, сформованих схильностями, талантами та мотивацією. Завдяки знанням співробітників, а також завдяки їх співпраці компанія може досягти ефекту синергії. Здатність людського капіталу створювати значні та стійкі конкурентні переваги є результатом його специфічних особливостей, які включають:

- якісний характер,
- унікальність і складність копіювання,
- вроджена здатність генерувати цінність, - довгостроковий розвиток,
- мобільність [20].

Вартість інтелектуального капіталу може бути значною. Він вважається найважливішим активом багатьох найбільших і найуспішніших компаній світу. Це основа домінування на ринку та стабільної прибутковості провідних корпорацій. Конкурентна позиція організації та її інноваційний потенціал значною мірою залежать від інтелектуального капіталу цього суб'єкта та його здатності розвивати інтелектуальний капітал через процеси управління знаннями. Інтелектуальний капітал, яким володіє підприємство, потребує відповідної організаційної інфраструктури, яка сприяла б створенню цінності для клієнтів.

Цей капітал має здатність багаторазово збільшувати свою вартість завдяки використанню знань працівниками. Це єдиний тип капіталу, який може збільшувати свою вартість спонтанно, наприклад, через навчання. Інші ресурси компанії збільшують свою цінність лише в результаті їх правильного використання людьми, тому створення та розвиток людського капіталу є

важливим напрямком нарощування потенціалу конкурентоспроможності сучасних організацій. Конкуренція між підприємствами починається з найму компетентного персоналу, але жодне підприємство, яке бажає досягти міцної позиції на ринку, не може зупинитися на досягнутому [21]. Також необхідно інвестувати в людський капітал і відповідним чином мотивувати працівників, що сприяє вивільненню їхнього творчого потенціалу та повному використанню їх потенціалу. Інвестиції в людський капітал у поєднанні з використанням структурного капіталу в довгостроковій перспективі сприяють розробці нових рішень, завдяки яким компанія стає більш конкурентоспроможною. Людський капітал є джерелом інновацій на підприємстві, а їх вираженням є дослідно-конструкторська робота. Отримана інтелектуальна власність (патенти, авторські права) є матеріалом організаційного капіталу. Відносний капітал також забезпечує не менший потенціал для конкурентоспроможності. Щоб функціонувати, сучасні підприємства повинні співпрацювати з навколишнім середовищем. В економіці, заснованій на знаннях, велике значення має тривала партнерська співпраця з іншими суб'єктами, а також взаємна лояльність і довіра. Здатність створювати тривалі відносини завдяки ефекту синергії, що є результатом співпраці між суб'єктами, сприяє використанню компетенцій, обміну знаннями та ризиками, а також створенню унікальних продуктів/послуг. Завдяки співпраці компанія стає більш інноваційною, адже співпраця з різними стейкхолдерами є джерелом нових ідей. Зокрема, клієнти можуть зробити значний внесок у вдосконалення продуктів і послуг. Крім того, організація отримує гнучкість, коли в ситуації тісної співпраці з партнерами вона включає їх у ланцюг створення вартості. Зазвичай, це передбачає аутсорсинг певних функцій. Додатковими перевагами тут може бути скорочення витрат шляхом їх розподілу між партнерами. Спільно розроблені продукти/послуги більш унікальні, більш рідкісні та їх важко імітувати, що збільшує конкурентну перевагу [19]. Крім того, співпраця сприяє обміну знаннями, дає можливість використовувати ресурси та навички інших суб'єктів, нові ринки та технології. Важливою перевагою також є економія часу, пов'язана зі значно швидшим

впровадженням нових концепцій. Не без значення для формування стійкої конкурентної переваги те, що капітал відносин створюється як елемент історичного розвитку компанії, тому його неможливо скопіювати конкуренцією.

1.2. Значення інтелектуального капіталу для рівня конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства

Ефективне управління бізнесом передбачає ефективне управління інтелектуальним капіталом та його ресурсами. Ефективне управління інтелектуальним капіталом означає ефективне управління його складовими, що веде до прогресу в отриманні прибутку, створенню конкурентних переваг і, зрештою, до стабілізації ринку. Роль інтелектуального капіталу все більше аналізується та оцінюється як у теорії, так і на практиці. Широко визнано, що справжня цінність компанії полягає в її нематеріальних ресурсах, таких як знання та досвід співробітників, задоволеність клієнтів і відносини між компанією та її зацікавленими сторонами. З економічної точки зору творцями вартості є насамперед нематеріальні активи (рис. 1.2) [22].

Вплив інтелектуального капіталу на систему економічної безпеки підприємства графічно наведено на рис. 1.3.

Управління інтелектуальною власністю можна розглядати з юридичної, бухгалтерської, управлінської та економічної точки зору. Варто зазначити, що виявити та виміряти нематеріальні фактори нелегко, а часто й неможливо – традиційна фінансова звітність не фіксує значну частину цієї категорії ресурсів, а значить, не відображає фактичного фінансового стану багатьох компаній. Це означає, що немає т. зв. перетворення нематеріальних ресурсів підприємств безпосередньо в їхні фінансові результати. Однак це не змінює ключового значення нематеріальних активів для функціонування підприємств.

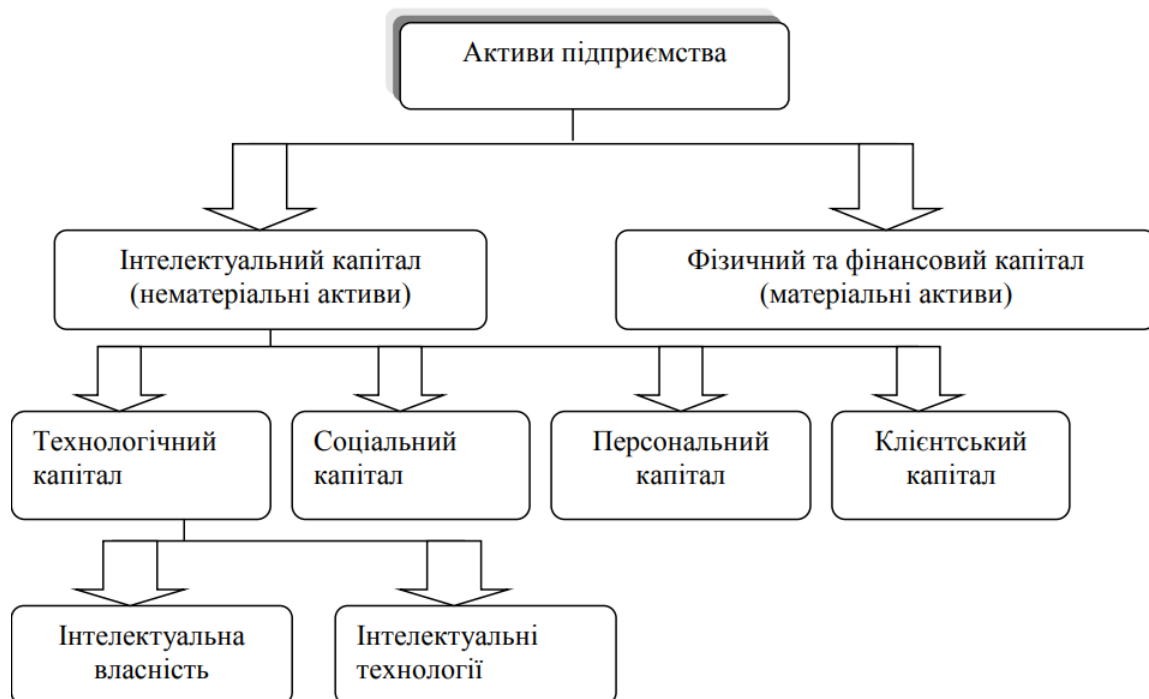


Рис. 1.2. Структура активів підприємства

Джерело: [12]

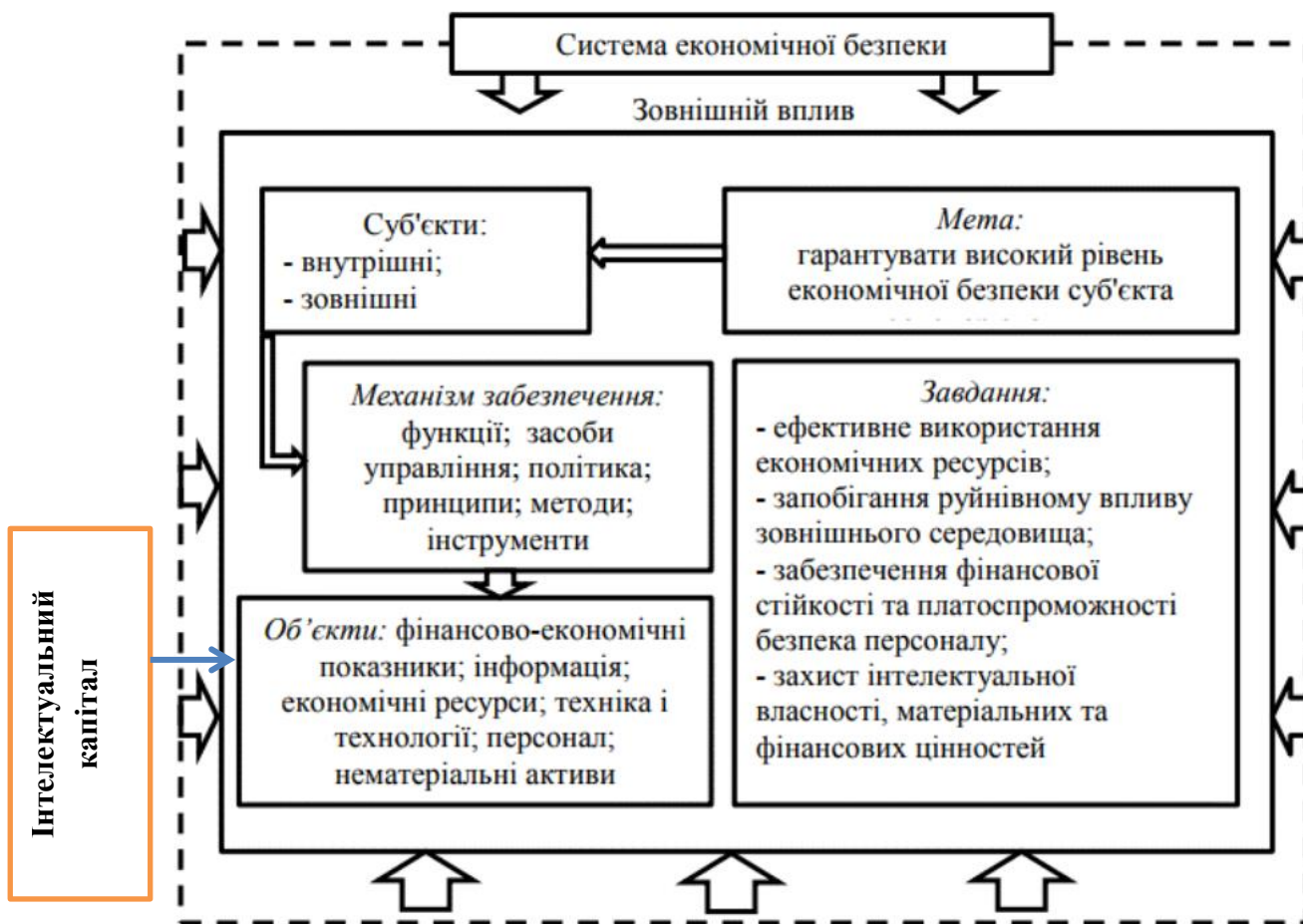


Рис. 1.3. Вплив інтелектуального капіталу на систему економічної безпеки підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [8, 9]

Ключем до успіху є знаходження балансу між досягнутими короткостроковими фінансовими результатами та запасом ресурсів для створення потенціалу розвитку бізнесу. Цей потенціал базується на нематеріальних ресурсах компанії та заснованих на них компетенціях у зв'язку з їх відповідним станом і якістю [6].

У сучасній парадигмі економічного зростання, орієнтованій на знання та приватний сектор, різні типи нематеріальних активів компанії часто є важливішими та ціннішими, ніж її матеріальні активи. Ключова частина нематеріальних активів захищена набором прав, відомих разом як права інтелектуальної власності. Вони забезпечують захист комерційної таємниці, авторських прав, корисних моделей і товарних знаків, патентів та інших прав. Права інтелектуальної власності перетворюють творіння людського інтелекту на ринкові товари та надають багато інструментів, які дозволяють компаніям досягати успіху за допомогою інноваційних бізнес-моделей.

Інтелектуальну власність слід розглядати як частину загальної стратегії компанії, а не як окреме правове питання. Послуги інтелектуальної власності слід розглядати як частину ширшого інтегрованого набору інструментів і послуг, які допомагають компаніям досягати та залишатися конкурентоспроможними. Ці види послуг не повинні надаватися ізольовано від інших сфер, а питання інтелектуальної власності слід брати до уваги навіть тоді, коли допомога, що пропонується компаніям, стосується інших сфер їх діяльності [17].

Компанії повинні отримувати підтримку не лише щодо реєстрації чи надання прав інтелектуальної власності, але й у всьому інноваційному процесі, від розробки нових ідей до комерціалізації нематеріальних благ.

Тому підприємницькі організації повинні брати до уваги питання інтелектуальної власності в контексті широкого спектру діяльності, яку здійснюють компанії.

Інтенсивність і доступність знань в останні роки були значно вищими, ніж у попередні періоди. Результатом цього явища є фундаментальні економічні

зміни. Зрештою, це означає базування економіки на знаннях, що, у свою чергу, проявляється у появі нових джерел конкурентних переваг. Це стосується не лише численних і багатогранних технологій, що використовуються, а й питань, пов'язаних із типом і рівнем обслуговування клієнтів, заснованих на дбайливому ставленні та ефективності цього сервісу, іміджу та репутації компанії, а також брендів окремих осіб. Продуктів [7]. Цей розрахунок також повинен включати довгострокові стратегічні моменти, такі як завоювання нових ринків або орієнтація, пов'язана з діловими відносинами, важливі на кожному етапі реалізації даної бізнес-послуги. Крім того, цінності та нематеріальні фактори часто є основним джерелом створення вартості і, таким чином, значною мірою замінюють фінансовий капітал. Це твердження підтверджується часто вищою оцінкою компаній, які базують свою діяльність на нематеріальних ресурсах, порівняно з компаніями, які зосереджують свою діяльність переважно на експлуатації матеріальних активів.

Зараз ми існуємо в постіндустріальній епосі, в т. зв економіка, заснована на знаннях. У цю епоху створення вартості відбувається насамперед завдяки нематеріальним факторам, зокрема інтелектуальному капіталу, який базується на т.зв. активи знань. Таким чином, погляди і цінності суспільства піддаються певного роду «ремоделюванню». Ключовими ресурсами є не робота, не сировина чи капітал, а знання. У суспільстві знань цінність створюється вирішальною мірою не через розподіл капіталу та праці, а через продуктивність та інновації. Це означає, що провідною соціальною групою є працівники знань, розділені за рівнем, інтенсивністю та спеціалізацією, і, нарешті, працівники, які використовують ці знання у своїй щоденній роботі. На думку П. Друкера, зараз ми перебуваємо на третій фазі еволюції економіки, після промислово-виробничої революції, т.зв. управлінська революція, під час якої організації використовують свої навички для створення нових, кращих знань [8].

Тому наразі неможливо вести бізнес без дотримання критеріїв, що базуються на знаннях, як у сфері створення, реалізації та виробництва самих товарів і послуг, так і в супутніх сферах щодо способу надання інформації.

клієнтам і конкурентам про індивідуальні нові рішення, широко зрозумілий потік знань, багатовимірну логістику товарів і послуг і низку супутніх видів діяльності, а отже, питання, пов'язані з широко зрозумілою організацією підприємницької діяльності. Підприємницька орієнтація, яка в кінцевому підсумку впливає з проведених міркувань, наразі ідентична орієнтації на знання, внутрішнє (з точки зору його створення, вдосконалення, адаптації, модифікації), у зв'язку із зовнішніми джерелами знань, для кращого управлінського прийняття рішень-виготовлення. Цей процес також вимагає постійної безперервності, пильності та вдосконалення способів отримання, аналізу, обробки, синтезу та застосування знань – у мірі, яка відповідає даній ситуації. Це має супроводжуватися належним чином окресленим та реалізованим набором компетенцій та поведінки працівників для найкращого використання нематеріальних ресурсів компанії та використання компетенцій працівників. «Знати» означає насправді бути здатним досягти більшого [9]. Крім того, вам потрібно «знати», щоб вижити.

Управління інтелектуальною власністю є питанням особливої важливості для всіх організацій, незалежно від їх розміру та характеру діяльності. Однак це сфера управління бізнесом, якою часто нехтують або не помічають малі та середні компанії, а тим більше менші підприємства. Причини цього різноманітні й включають брак фінансових ресурсів, знань, часу або комбінацію цих факторів. Справжня цінність інтелектуальної власності часто недооцінюється, і менші організації їй приділяють мало уваги, навіть якщо вона є невід'ємною частиною портфеля активів будь-якої організації.

Зрозуміло, що для того, щоб керувати та вибрати правильну стратегію інтелектуальної власності, необхідно спочатку ідентифікувати інтелектуальні активи. Наступним кроком є оцінювання вартості торгових марок, патентів, авторських прав і комерційних таємниць, якими володіє організація. Потім слід провести оцінку та оцінити рівень ризику, пов'язаного із захистом прав інтелектуальної власності, а також з відмовою від цього захисту. Ці процеси мають бути інтегровані в планування та стратегії захисту від загроз і

потенційної «вразливості» для конкурентів, а також встановити систему контролю як для наступальних, так і для оборонних зусиль і зусиль. Тому людський капітал також необхідний для належного управління інтелектуальною власністю.

Беззаперечно, що управління правами інтелектуальної власності є центральною компетенцією для оптимізації інтелектуального капіталу на підприємстві. Ефективне управління інтелектуальною власністю може значно підвищити здатність компанії регулювати партнерські та договірні відносини, керувати працівниками, створювати інновації та забезпечувати захисні структури для інтелектуальних активів компанії. Крім того, проактивна стратегія управління інтелектуальною власністю дозволяє організації зміцнити свій бренд, особливо щодо захищених торгових марок, що стосуються назв і логотипів, і захистити від порушень прав інтелектуальної власності організації. Брендінг стає важливою компетенцією для всіх, особливо для малих і середніх підприємств, не лише у зв'язку з їхньою репутацією та загальною ситуацією у суспільному надбанні, але й як цінний продукт, який можна посилити та захистити ефективним управлінням інтелектуальною власністю [13].

Найкращим доказом вимірної додаткової вартості, що є результатом заснування економічної діяльності та ділового співробітництва на інтелектуальній власності, є укладення стратегічних партнерств з метою взаємного використання аспектів, пов'язаних з інтелектуальною власністю:

- Успішні компанії використовують нові стратегії на основі ІВ, які об'єднують партнерів з різними навичками, дозволяючи кожному збалансувати сильні та слабкі сторони іншого. Скорочення часу, скорочення витрат і зниження бізнес-ризиків заохочують ці нові стратегії, де різні компанії використовують унікальну інтелектуальну власність і нематеріальні активи інших організацій.

- Річні звіти та інші публічні заяви бізнес-лідерів показують, що кроки, яких роблять успішні компанії, включають стратегічні альянси, засновані на використанні інтелектуальної власності.

Переваги, які ефективно управління інтелектуальним капіталом і знаннями може принести будь-якому підприємству, включають:

- підвищення вартості інтелектуального капіталу,
- визначення вимог до знань, досвіду та кваліфікації на основі прийнятої стратегії,
- виключення можливості повторного вчинення таких самих помилок,
- заохочення інновацій,
- використання раніше накопичених знань,
- краща адаптація тем навчання до потреб компанії,
- краще використання інформаційних і технічних ресурсів,
- забезпечення розвитку, підтримки та безпеки інтелектуальних ресурсів і знань в організації,
- сприяння створенню знань та інноваціям через кожного працівника,
- застосування знань для планування та реалізації цілей і завдань,
- обмін знаннями, збір і розповсюдження їх у відповідних місцях,
- модифікація діяльності та реструктуризація організації таким чином, щоб вона застосовувала знання більш ефективно, мінімізувала прогалини в знаннях і розвивала знання, які додають цінність продуктам і послугам,
- управління, створення та контроль майбутніх знань з метою застосування інновацій,
- результати досліджень і розробок, стратегічні альянси [9, 10].

Сучасна організація найчастіше характеризується високим ступенем відкритості до змін, швидко адаптується до них, розпізнає їх і створює, що є необхідним з огляду на постійно зростаючу гнучкість і взаємопроникнення кордонів підприємства; має систему раннього попередження, яка дозволяє реагувати та передбачати нові події та ситуації всередині та зовні. Це можливо завдяки ефективній системі внутрішнього зв'язку та інформаційних потоків із зовнішнього середовища; він характеризується розмитими межами, як з точки зору сфери діяльності (простір), так і використовуваних ресурсів та інструментів. Він орієнтований на швидке та ефективне задоволення потреб

покупців. Він має досить високий ступінь віртуальності, креативності та інновацій. Цей тип підприємства має відносно високу схильність до ризику, що може призвести до розвитку внутрішнього підприємництва [11]. Одним із стратегічних ресурсів нової форми підприємства є знання. Отже, він характеризується: збиранням знань, наданням організаційним знанням відповідної форми, яка полегшує доступ до них тим, хто їх найбільше потребує, полегшенням доступу до знань.

На сучасному підприємстві в центрі уваги є людина (основа створення людського капіталу). Тільки з його натхнення, волі, потреб і потреб знання генеруються, потім обробляються, передаються та поширюються через міжособистісні контакти всередині організації.

Таким чином, ефективність інтелектуальної компанії, яка будує міцні основи для управління знаннями, визначається готовністю співробітників навчатися та здобувати нові кваліфікації, відмовлятися від старих звичок і процедур, ділитися своїми знаннями та навичками з іншими та обмінюватися інформацією.

При управлінні капіталом найчастіше визначають наступні етапи:

- ідентифікація та категоризація компонентів інтелектуального капіталу,
- вимірювання інтелектуального капіталу,
- використання та розвиток інтелектуального капіталу,
- захист інтелектуального капіталу,
- звітність про інтелектуальний капітал [11, 12] .

Першим етапом процесу управління інтелектуальним капіталом є ідентифікація та категоризація нематеріальних активів. На цьому етапі ідентифікуються всі нематеріальні ресурси, якими володіє компанія. Однак це вимагає попереднього визначення нематеріальних активів організацією та їх структури. Цей етап є дуже важливим, оскільки від нього багато в чому залежить успіх, ефективність і якість управління інтелектуальним капіталом.

Управління інтелектуальним капіталом також включає його вимірювання, яке вказує на ті елементи нематеріальних активів, які найкраще розроблені в

компанії, і ті, які, хоча й присутні, не мають певної вартості. Процес вимірювання починається з вибору відповідних показників.

Наступним кроком є пошук причинно-наслідкових зв'язків між аналізованою величиною та явищем, яке цікавить. Система вимірювання має бути послідовною, тому вона має охоплювати багатовимірність інтелектуального капіталу з урахуванням усіх його складових. Останнім етапом вимірювання є аналіз результатів вимірювання та створення набору результатів інтелектуального капіталу у вигляді картки. Інтелектуальний капітал також можна виміряти за допомогою кількісних методів, які дозволяють оцінити вартість цього капіталу в грошовому виразі та визначити його частку у створенні вартості організації [12].

З огляду на якісний характер нематеріальних активів, вимірювання інтелектуального капіталу є найскладнішим етапом управління ним.

У минулому, коли успіх компанії в основному визначався фінансовим і фізичним капіталом, використовувалися лише системи бухгалтерського обліку, які не були адаптовані для вимірювання інтелектуального капіталу. Тому наразі не існує єдиної системи вимірювання нематеріальних активів.

Суттєвий вплив на формування конкурентної переваги компанії має наступний етап управління інтелектуальним капіталом – його використання та розвиток. Постійне навчання працівників є особливо важливим для розвитку інтелектуального капіталу.

Важливо також ефективно мотивувати їх до створення нематеріальних активів, які згодом компанія може використовувати для власних потреб. Розробка нових продуктів і послуг на основі існуючої інтелектуальної власності є найбільш очевидним способом збільшення інтелектуального капіталу. Однак ці властивості також можна використовувати для отримання доходу шляхом ліцензування.

Специфіка інтелектуального капіталу полягає в тому, що його використання не призводить до зношування, як у випадку з матеріальними активами. Навпаки, експлуатація збільшує його вартість. Обмін знаннями та

використання їх ресурсів сприяє створенню нових ідей, а також сприяє зворотному зв'язку, таким чином впливаючи на оновлення та розширення наявних знань.

Захист інтелектуального капіталу є наступним етапом у процесі управління ним. Захищені як відкриті, так і секретні знання [13]. Захищені явні знання включають промислові зразки, корисні моделі, винаходи, проекти вдосконалення, нові сорти рослин, а також носії знань, такі як торгові марки та знаки обслуговування, торгові назви та географічні зазначення. Незважаючи на те, що загальнодоступні знання, що охороняються, оприлюднені, вони підлягають правовому захисту суб'єкта, який ними володіє, у певній сфері та протягом певного періоду часу. Протягом періоду захисту він надається іншим особам лише з метою ознайомлення з його змістом, а не для отримання фінансової вигоди. У свою чергу секретні знання – це інформація, яка не була оприлюднена. У його сферу входять ноу-хау і професійні секрети. Змістом цього виду знань є переважно маркетингова, технологічна, комерційна та організаційна інформація компанії. Захист інтелектуального капіталу дозволяє більш ефективно використовувати потенціал цього капіталу, що дає змогу компанії формувати конкурентні переваги. Крім того, це заважає конкурентам наслідувати цінності організації. Останній крок, звітність про інтелектуальний капітал, може відбуватися у формі нефінансової розповіді, яка зазвичай супроводжує традиційну фінансову звітність, і як звіт про інтелектуальний капітал. Метою звіту є підкреслити існування та важливість нематеріальних активів та факторів, що їх формують, запевнити акціонерів у належному управлінні ризиками, пов'язаними з інтелектуальним капіталом, а також представити конкретні показники у сфері нематеріальних активів [14]. Цей звіт є інструментом для спілкування з оточенням і створення додаткової вартості в організації.

Висновки до розділу 1

Інтелектуальний капітал в умовах ведення бізнесу ХХІ століття стає домінантним ресурсом. Особливість полягає в тому, що домінантні конкурентні переваги набувається виключно за умови активної інноваційної діяльності, а вона не можлива без інтелектуального капіталу.

Підприємства в умовах війни втратили значну кількість майна, ресурсів та можливостей для розвитку, тому актуалізується проблема втримання ринкових позицій та продовження діяльності. За умови дефіциту робочої сили через вимушену міграцію населення вітчизняні підприємства відчують брак інтелектуального потенціалу, тому важливим завданням є втримання наявних працівників і сприяння їхньому подальшому розвитку.

Розвиток інтелектуального капіталу відіграє важливий вплив на показники економічної безпеки підприємства. Саме завдяки йому можна мінімізувати вплив ризиків конкурентного середовища, сприяти укріпленню показників кадрової безпеки та покращити фінансовий стан підприємства, що відобразатиметься в покращенні показників фінансової безпеки.

Світова практика демонструє переваги зосередження зусиль менеджерів у кадровій сфері на розвитку інтелектуального потенціалу. Побудова кадрової політики лояльної до працівників з максимальним сприянням їхньому розвитку, самовдосконаленню, свободі та заохочуванні до досягнення результату приносить вражаючі переваги підприємствам.

В умовах війни багато підприємств переорієнтували власну систему менеджменту на втримання тих працівників, які залишилися і за умови дефіциту коштів призупинили заходи стимулювання інноваційної діяльності та витрати на розвиток інтелектуального потенціалу працівників.

Також важливо зазначити, що вагомим елементом управління є формування дієвої інформаційної системи на підприємстві, адже саме вона дозволяє отримувати необхідні дані та зберігати професійні таємниці, інформацію з обмеженим доступом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНГО»

2.1. Аналіз страхового ринку України

Страхування в Україні має давню історію, починаючи з часів Австро-Угорщини. 25 січня 1801 р. канцелярія Королівства Галичини і Лодомерії представила в імператорську канцелярію проект, згідно з яким пропонувалося заснувати в Галичині товариство взаємного страхування без примусу з правом продажу страхового покриття лише квартир [15]. За понад двісті років страховий ринок змінювався залежно від поточних соціальних, економічних і політичних умов, хоча основи залишалися незмінними. На попит на страховий захист в Україні значною мірою впливають поведінкові фактори, а також традиції та культура.

Стратегічною метою розвитку страхування на макроекономічному рівні є трансформація ринку за стандартами фінансової системи Європейського Союзу та зменшення кількості страхових компаній у результаті підвищення конкурентоспроможності. На мікроекономічному рівні страхові компанії вирішують зменшити витрати на бізнес, підвищити рівень платоспроможності, збільшити капіталізацію, злитися та інтенсивно розвивати канали збуту.

Страхова галузь розвивається під впливом різноманітних факторів: політичних, економічних, демографічних, соціальних, правових та ін. Рівень впливу кожного фактора залежить від складності, ролі та частки страхових послуг в економіці країни. Згідно з оглядом літератури, згадуються такі детермінанти розвитку страхування в різних країнах: рівень доходів і здоров'я, ціна окремих видів страхування, інфляція, банківські процентні ставки, розвиток і роль фондової біржі в даній країні, рівень безробіття, демографічні зміни, ризик відрaza, рівень освіти, релігії та культури, структура економіки та

соціального забезпечення, правове середовище, нормативні акти та політична система [16]. У літературі існує п'ять основних категорій факторів: економічні, демографічні, соціально-культурні та структурні [17].

Глибокі та інтенсивні перетворення та диверсифікація ступеня розвитку страхування в більшості країн Центральної та Східної Європи пов'язані зі вступом деяких із цих країн до Європейського Союзу. У зв'язку з цим видається, що основний фактор, що визначає розвиток ринку в нових умовах у посткомуністичних країнах, правильно визначив Пай [18], який вказав насамперед на відкритість ринків для іноземних інвесторів.

Страховий ринок в Україні визначається двома основними факторами: попитом на страховий захист та пропозицією. Попит на страхування формується домогосподарствами, рішеннями на державному рівні та діяльністю юридичних і фізичних осіб, які ведуть бізнес. Економічний добробут кожного конкретного стейкхолдера впливає на рівень надходжень від страхових премій. Крім ціни страхового захисту, як основного фактора формування попиту, варто також відзначити: ціни на інші послуги-замінники (оскільки страхування є лише одним із інструментів управління ризиками), кількість споживачів на ринку, розвиток доходів споживачів (фізичних осіб та підприємств), вартість майна, зібраного потенційними клієнтами, які бажають забезпечити свої страхові інтереси, очікування щодо зміни рівня загроз та економічної політики держави.

Умовою укладення договору страхування є наявність інтересу. Вважається, що інтерес — це потреба у використанні окремих матеріальних благ, зумовлена їх суспільною природою. Усі товари, якщо вони не застраховані належним чином, можуть бути втрачені або пошкоджені внаслідок несприятливих подій. Тому страховий ринок формується через усвідомлення суб'єктами ймовірності майбутніх збитків. Попит на страхування з боку суб'єктів господарювання більш стабільний, оскільки вони мають більший фінансовий оборот і більше джерел доходу. Проте в умовах загальної нестабільності виникає відомий в економіці ефект доміно, який може призвести до негативних імпульсів в

економічному середовищі. Держава є учасником страхового ринку, активно формує попит – як споживач і як «арбітр».

Розпочати аналіз стану страхового ринку в Україні варто з вивчення показників проникнення страхування (валова премія по відношенню до ВВП) та щільності страхування (валова премія на душу населення). Показник щільності показує рівень розвитку страхування, а показники проникнення – важливість страхування в економіці країни. Страховий ринок України зафіксував два етапи зростання: до глобальної економічної кризи 2009 року та до бойових дій на східних територіях у 2014 році. Варто зазначити, що 2008 та 2013 роки характеризуються найвищим рівнем ВВП у вибраному періоді: 179,9 млрд дол. США та 183,3 млрд дол. Проте найнижчий ВВП був зафіксований у 2010 році – 136,1 млрд доларів США та у 2015 році – 79,1 млрд доларів США. Порівняно з країнами Європейського Союзу індекс страхової щільності в Україні дуже низький, що свідчить про слабкий розвиток ринку. Єдиною спільною рисою страхових ринків усіх згаданих країн є те, що економічна криза мала значний негативний вплив на щільність страхування, а також спричинила послаблення ринків [19].

Війна спричинила суттєві негативні зміни у страховому ринку України. Частина території України є окупованою, інша – зазнала суттєвих руйнувань, на іншій – ведуться активні бойові дії. Населення стало вимушено переміщеним і найбільше за час незалежності України зросла кількість емігрантів з України. Рівень доходів населення суттєво знизився, підприємства призупинили діяльність, економіка втратила власні потужності. Як наслідок різко впала кількість страхових компаній (табл. 2.1).

Від початку війни (з березня 2022 р.) до березня 2023 р. кількість страхових компаній знизилася з 145 до 122, в тому числі зупинила свою діяльність одна страхова компанія з сектору страхування життя.

У 2022 р. негативні тенденції супроводжували всі страхові сфери. Так, згідно з даними табл. 2.2, рівень страхових премій у секторі КАСКО впав у

2022 р в порівнянні з 2021 р. на 2,2 млрд. грн., а рівень виплат – на 1,1 млрд. грн.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни кількості страхових компаній в Україні

Дата	Кількість страхових компаній			Відхилення (+/-)
	non-life	life	Разом	
31.12.2020	190	20	210	–
31.12.2021	142	13	155	-55
31.03.2022	132	13	145	-10
31.06.2022	129	13	142	-3
31.09.2022	127	12	139	-3
31.12.2022	116	12	128	-11
31.03.2023	110	12	122	-6

Джерело: [20]

Найбільший розмір падіння спостерігався у секторі медичного страхування: страхові премії знизилися на 2,8 млрд. грн., а страхові виплати – на 1,1 млрд. грн. Найстійкіша ситуація спостерігалася у секторі ОСЦПВ, де рівень страхових премій знизився на 0,1 млрд. грн., а рівень страхових виплат – на 0,7 млрд. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни основних показників діяльності
страхових компаній в Україні 2020-2022 рр., млрд. грн.

Вид страхування	2020		2021		2022		2022/2021	
	Премії	Виплати	Премії	Виплати	Премії	Виплати	Премії	Виплати
КАСКО	8,5	3,8	10,6	5,0	8,4	3,9	-2,2	-1,1
ОСЦПВ	6,1	2,9	6,9	3,5	6,8	2,8	-0,1	-0,7
Зелена карта	1,3	0,7	1,8	0,6	4,0	0,8	2,2	0,2
Медичне страхування	7,3	3,2	9,4	4,1	6,6	3,0	-2,8	-1,1
Життя	5,0	0,6	5,9	0,8	4,8	0,8	-1,1	0,0
Майна та вогняних ризиків	6,9	1,2	4,9	2,3	2,4	0,5	-2,5	-1,8
Фінансових ризиків	3,0	1,0	2,0	0,2	0,9	0,5	-1,1	0,3
Вантажів та багажу	1,7	0,2	1,5	0,2	0,9	0,1	-0,6	-0,1
Від нещасних випадків	1,6	0,2	1,2	0,1	1,4	0,2	0,2	0,1
Інші	4,9	1,3	1,7	0,3	2,6	0,3	0,9	0,0

Джерело: [20]

У відносних показниках рівень збитковості окремих видів страхування наведено на рис. 2.1. Загальний коефіцієнт збитковості обов'язкових видів

страхування за підсумками 2022 р. склав 45%. ТОП-10 страхових компаній України за рівнем чистих премій у 2022 р. наведено у табл. 2.3. Так, лідером у даному рейтингу є страхова компанія ARX, яка отримала найвищий розмір страхових премій при тому, що в порівнянні з аналогічним періодом 2021 р. він знизився на 20,76%. Компанія ІНГО знаходиться на 6 місці і продемонструвала показник падіння страхових премій на рівні 7,83%.

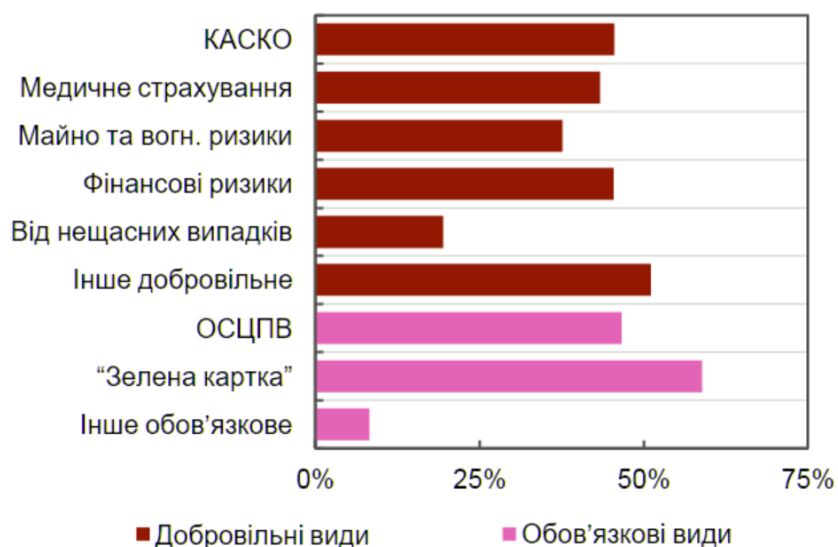


Рис. 2.1. Рівень збитковості окремих видів страхування

Джерело: <https://forinsurer.com/news/23/04/03/42517>

Таблиця 2.3

ТОП-10 страхових компаній України за рівнем чистих премій у 2022 р.

№	Страхові компанії	Чисті премії 9М2022, тис.грн.	Темп, %
1	ARX	1 887 086	-20,76
2	УНІКА	1 729 370	-14,39
3	ТАС СГ	1 643 148	-2,94
4	USG	1 384 496	31,58
5	ВУСО	1 074 166	-0,30
6	ІНГО	1 043 483	-7,83
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 027 017	-30,63
8	PZU УКРАЇНА	834 797	2,61
9	ОРАНТА	826 505	1,10
10	UNIVERSALNA	797 206	9,63

Джерело: <https://insurancebiz.org/discuss/rating/detail.php?ID=8869>

ТОП-10 страхових компаній України за рівнем страхових виплат у 2022 р. наведено у табл. 2.4. за даним рейтингом лідером є СК УНІКА, яка продемонструвала темп росту страхових виплат на рівні 1,96% з найбільшим абсолютним показником на вітчизняному страховому ринку. Компанія ІНГО розташована у даному рейтингу на 6 позиції із рівнем негативної динаміки страхових виплат 25,89%.

Таблиця 2.4

ТОП-10 страхових компаній України за рівнем страхових виплат у 2022 р.

№	Страхові компанії	Виплати 9М2022, тис. грн.	Темп, %
1	УНІКА	980 583	1,96
2	ARX	775 660	-17,68
3	ТАС СГ	675 646	-19,32
4	USG	546 043	-75,27
5	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	521 727	-16,21
6	ІНГО	488 535	-25,89
7	PZU УКРАЇНА	428 138	-12,52
8	ВУСО	420 017	-3,72
9	ПРОВІДНА	371 838	-13,89
10	ОРАНТА	296 013	-7,11

Джерело: <https://insurancebiz.org/discuss/rating/detail.php?ID=8869>

Перелік змін у страхуванні, спричинених війною та перелік того, що не зазнало змін наведено на рис. 2.2 та рис. 2.3.

Зважаючи на аналізовані вище тенденції можна стверджувати, що виклики воєнного часу спричинили загострення ряду проблем на страховому ринку в Україні. Перед страховими компаніями постали нові виклики, що зумовили необхідність перегляду стратегій діяльності. Домінантними видами страхування в умовах воєнного часу стає страхування в будівництві, енергетиці, інфраструктурі, аграрному виробництві та медичного страхування.

Найбільше поряд із матеріальними втратами страховиків від війни постає проблема різкого зниження платоспроможності населення, що спричинило різке падіння попиту на страхові послуги.

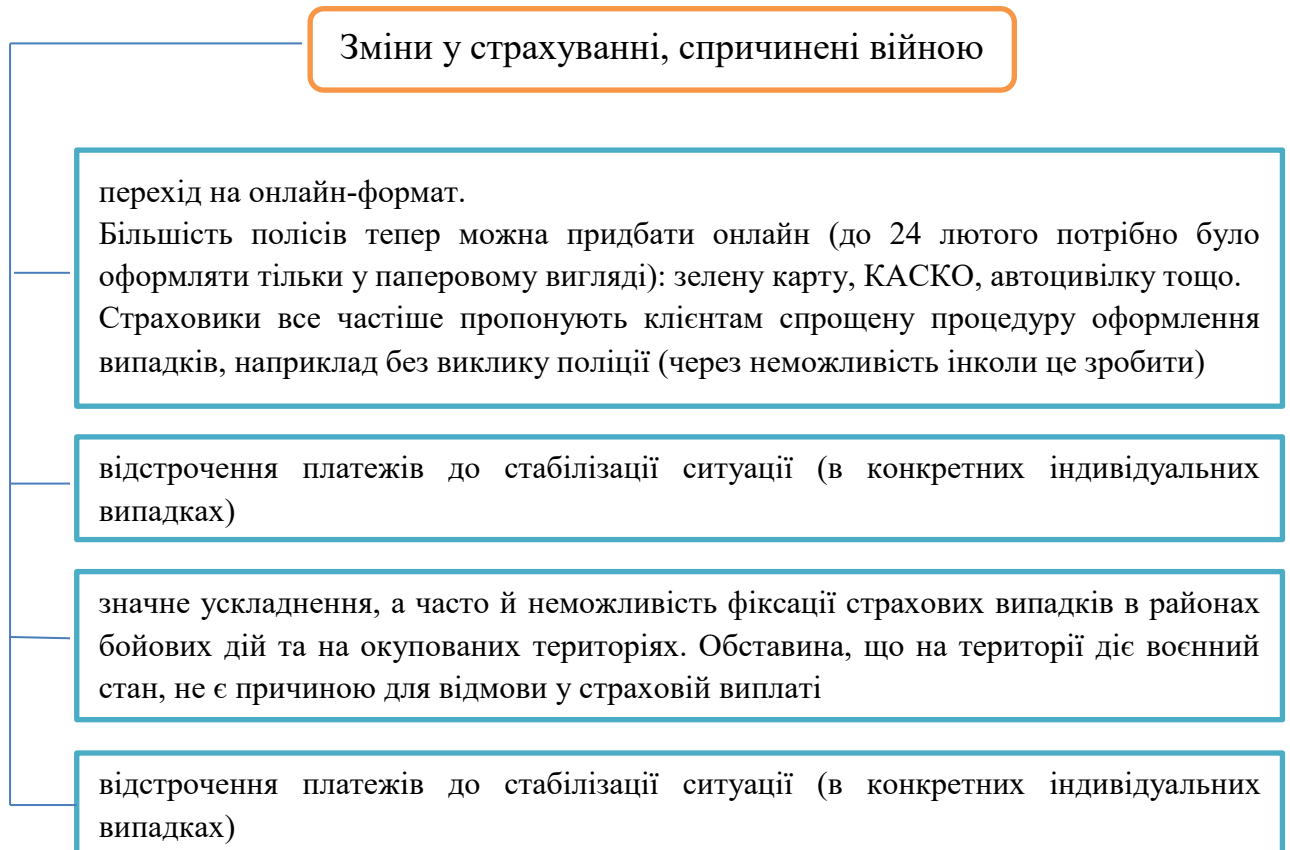


Рис. 2.2. Зміни у страхуванні, спричинені війною

Джерело: <https://buduysvoe.com/publications/strahuvannya-biznesu-pid-chas-viyny-yak-pracyuye>

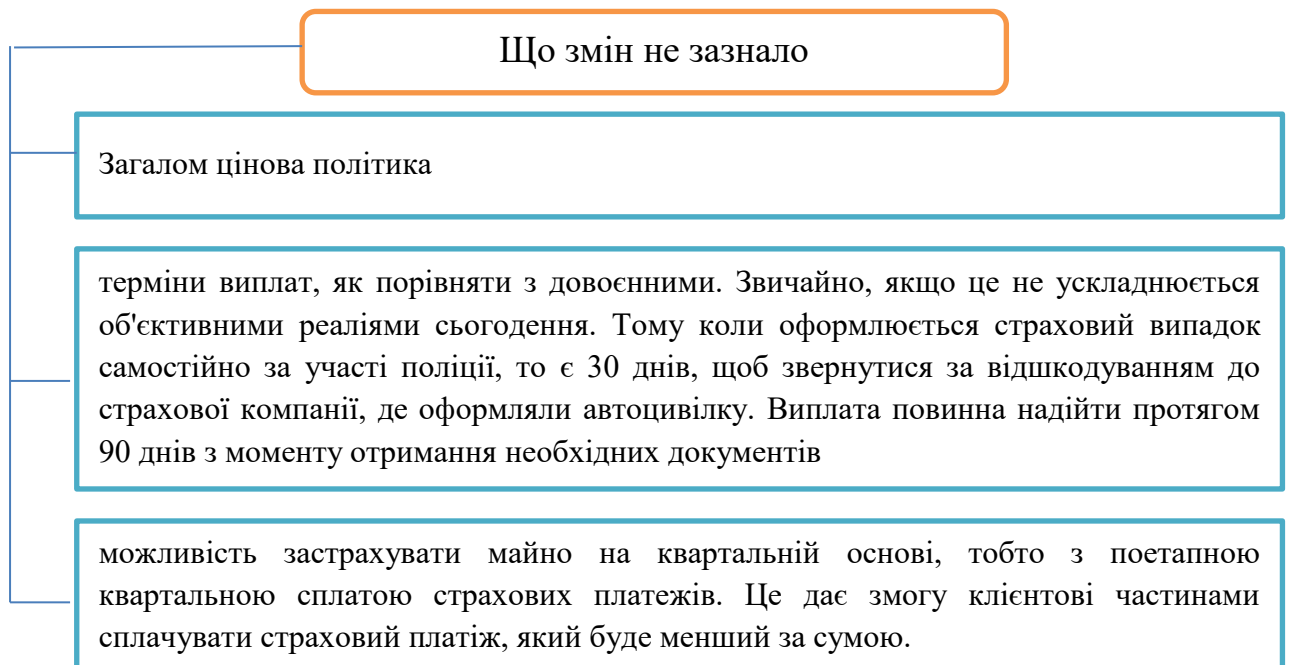


Рис. 2.3. Що не зазнало змін у страхуванні, спричинених війною

Джерело: <https://buduysvoe.com/publications/strahuvannya-biznesu-pid-chas-viyny-yak-pracyuye>

Крім того, в умовах наростаючого рівня невизначеності бізнес-середовища зростає й рівень довіри населення до страхових компаній. Як наслідок, компанії повинні внести зміни у власні політики і удосконалити рівень ділової репутації та суттєво підвищити рівень якості обслуговування клієнтів. Крім того, важливим аспектом є переформатування компаніями власних активів до взятих на себе зобов'язань. Адже саме така невідповідність в подальшому призводить до банкрутства.

2.2. Аналіз діяльності

Акціонерного товариства «Страхова компанія «ІНГО»

Страхова компанія ІНГО працює на ринку України понад 25 років, була створена у 2004 р. з філії САО «ОСТРА» у м. Києві. 100% її капіталу є українським. Найбільші акціонери компанії зареєстровані на Кіпрі. Компанія надає понад 40 видів страхових послуг та отримала 28 державних ліцензій. Компанія входить у Топ-10 вітчизняних страхових компаній за рівнем виплат та сумою власних активів. До початку війни компанія налічувала 50 відділень, 22 філії по всій території України та два медичних центри у м. Києві. Загальна чисельність персоналу понад 500 осіб. До групи компаній належить: Страхова компанія ІНГО, Медичний центр ІНГО, «ІНГО Життя».

У 2020 р. компанія змінила назву з ПрАТ АСК «Інго Україна» на «Акціонерне товариство «Страхова компанія «ІНГО»». Це призвело до зміни логотипу компанії та внесенні змін до корпоративного стилю.

Структура послуг компанії наведена на рис. 2.4.

Компанія демонструє позитивну динаміку роботи, складним виявився 2022 рік, адже розпочалася війна і весь бізнес в Україні зазнав суттєвих страт. Незважаючи на складні виклики, СК ІНГО стрімко набрала обертів у 2023 р. і їй вдалося якісно відновити показники діяльності. Так, динаміка 2021 р. і 2022 р. наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.4. Структура послуг страхової компанії ІНГО

Джерело: авторська розробка на основі <https://financer.com/ua/kompania/ingo/>



Рис. 2.5. Динаміка основних показників діяльності СК ІНГО у 2021-2022 роках

Джерело: авторська розробка на основі <https://ingo.ua/>

СК ІНГО вдалося втримати в час війни обсяги власного статутного капіталу, а також збільшити обсяги страхових резервів, що в підсумку становило 116 % у 2022 р. в порівнянні з 2021 роком, зросли також високоліквідні активи (ріст становив 27%). Падіння зазнали обсяги страхових премій (на 11%) та страхових відшкодувань (на 22%).

За підсумками 2022 р. СК ІНГО отримала прибуток 160,4 млн. грн., що перевищило показники 2021 р. на 73,3%.

Компанія активно реалізує політику цифровізації діяльності, так була розроблена ІТ-стратегія та сформовані ІТ-проекти, створено 27 каналів цифрової дистрибуції, автоматизовано основні бізнес-процеси, збільшено кількість проданих через Інтернет договорів до 42%. Компанія продовжує активно інвестувати у цифровізацію діяльності та продаж страхових продуктів через Інтернет.

СК ІНГО пріоритетом діяльності визначає КАСКО, ОСЦПВ+ДСЦПВ, страхування здоров'я, страхування майна та страхування від нещасних випадків (рис. 2.6).

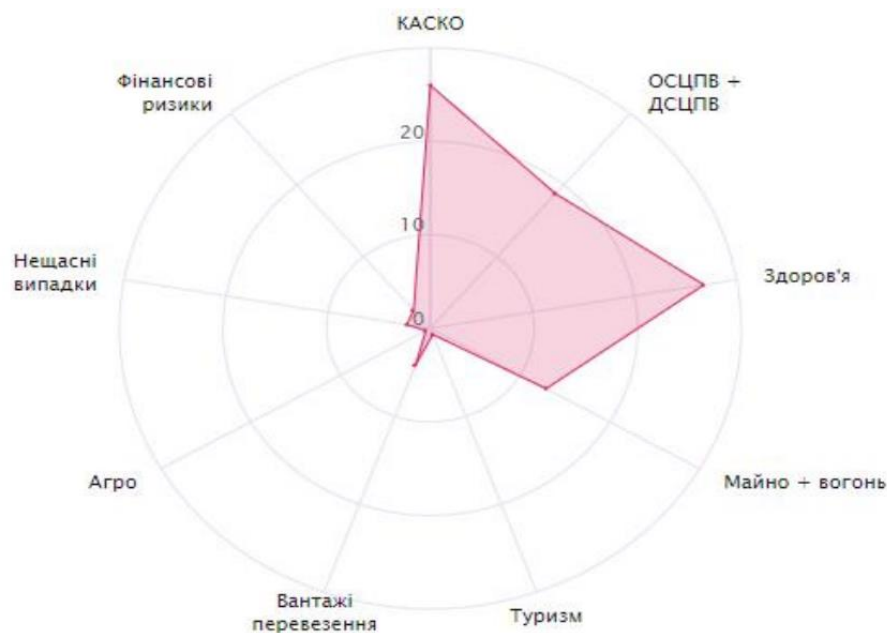


Рис. 2.6. Основні страхові продукти СК ІНГО

Джерело: авторська розробка на основі <https://ingo.ua/>

За підсумками першого півріччя 2023 р. Страхова компанія ІНГО зайняла перше місце у сегменті добровільного медичного страхування (рейтинг FinAwards).

Щороку в компанії укладається 400-450 тисяч договорів страхування, у Медичному центрі ІНГО обслуговується щорічно 40000 пацієнтів, при цьому обслуговуються клієнти 46 страхових різних компаній та працівники 80 великих компаній.

Найбільшого негативного впливу діяльність компанії зазнала від війни. Внаслідок окупації територій на сході України припинили функціонування відділення компанії, а інші зазнали суттєвих втрат через пошкодження будівель, майна, евакуацію жителів та міграцію населення, що призвело до дефіциту робочої сили та дефіциту попиту на страхову послугу.

PEST-аналіз проблем, з якими зіткнувся страховий ринок в Україні та можливостей їх подолання наведено у табл. 2.5.

Відповідно до сформованого рейтингу страхових компаній за підсумками 2022 р. (табл. 2.6), компанія ІНГО займає дуже високу позицію і характеризується третім показником за рівнем зібраних премій в Україні, третім показником за рівнем виплат і другим показником за рівнем коефіцієнту фінансової стійкості. Компанії вдалося перевершити показник провідних компаній, які є частиною світових страхових корпорацій.

За рівнем надійності СК ІНГО за перше півріччя 2023 р. посідає 7 місце у вітчизняному рейтингу (табл. 2.7). Досить негативне значення при цьому має її рівень ліквідності, який становить лише 9,1%, при тому, що найкращий показник демонструє СК «Колоннейд Україна» у розмірі 142,8.

Аналізуючи показники рівня оплати праці, який є домінантним при функціонуванні страхових компаній у зв'язку з тим, що незадовільна політика матеріального стимулювання не дозволяє залучати та втримувати висококваліфіковані кадри, що унеможливорює подальше зростання компанії. У табл. 2.8 наведено підсумковий рейтинг за 2022 р. за рівнем фонду оплати праці. СК ІНГО відповідно до даного рейтингу посідає 10 позицію.

PEST-аналіз проблем, з якими зіткнувся страховий ринок в Україні та
можливостей їх подолання

Вектор	Довоєнний період	Період воєнного стану	Можливості та перспективи
Політичний	- недосконале законодавство; - відсутність повноцінної підтримки учасників ринку; - необхідність розробки проектів державно-приватного партнерства	спрощення регуляторних вимог	- посилення регуляторного впливу; - впровадження в дію оновленого закону України «Про страхування»
Економічний	- підстави для ухилення від сплати податків; - підстави для виведення капіталу; - нерациональні механізми розміщення страхових ресурсів; - невисока рентабельність; - низька інвестиційна привабливість галузі - необхідність підвищення рівня управління в страхових компаніях	- загрози стабільності діяльності страховиків і страхувальників; - скорочення кількості договорів страхування; - зростання кількості страхових випадків, зокрема, в медичному страхуванні	- формування програм страхування ризиків у будівництві, енергетиці, інфраструктурі тощо; - акцентування особистого медичного страхування
Соціальний	- низька платоспроможність населення; - недостатня довіра до операторів ринку	- зниження платоспроможності населення; - міграція та еміграція клієнтів страхових компаній	- утримання та нарощення досягнутого рівня довіри до операторів ринку; - підвищення культури страхування
Технологічний	- невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням; - необхідність підвищення якості послуг; - необхідність розширення переліку послуг; - необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні	- відсутність програм страхування воєнних ризиків; - тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів	- ефективне впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків - розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості

Джерело: власні дослідження на основі [37]

Рейтинг страхових компаній за підсумками 2022 р.

Страхова компанія	Рейтинг	Спеціалізація	Зібрані премії, млн.грн.	Рівень виплат, %	Коефіцієнт фінансової стійкості, %
Українська Страхова Група	4.0 ★★★★★	ОСЦПВ	2280.8	40.4	79.2
СК «Колоннейд Україна»	4.0 ★★★★★	КАСКО	363.3	30.3	146.8
ARX	4.0 ★★★★★	КАСКО	2669.1	35.2	85.8
СК РЗУ Україна	3.5 ★★★★★	ОСЦПВ	1172.4	50.8	61.4
СК «Княжа»	3.5 ★★★★★	ОСЦПВ	815.1	51.1	91.1
СК "Універсальна"	3.5 ★★★★★	КАСКО	1210.1	30.7	78.0
СК «ІНГО»	3.5 ★★★★★	ОСЦПВ	1536.1	47.3	91.8

Джерело: <https://mind.ua/insurance/rating>

Рейтинг надійності страхових компаній у 2023 р.

Страхова компанія	Рейтинг	Зібрані премії, млн.грн.	Рівень виплат, %	Ліквідність, %
Українська Страхова Група	4.0 ★★★★★	2280.8	40.4	52.5
СК «Колоннейд Україна»	4.0 ★★★★★	363.3	30.3	142.8
ARX	4.0 ★★★★★	2669.1	35.2	29.1
СК РЗУ Україна	3.5 ★★★★★	1172.4	50.8	23.2
СК «Княжа»	3.5 ★★★★★	815.1	51.1	10.5
СК "Універсальна"	3.5 ★★★★★	1210.1	30.7	18.3
СК «ІНГО»	3.5 ★★★★★	1536.1	47.3	9.1
СК "Уніка"	3.5 ★★★★★	2357.2	49.8	8.4

Джерело: <https://mind.ua/insurance/rating>

Зважаючи на кількість страхових компаній в Україні – це хороший результат, але аналізуючи натуральні показники, то він практично в 4 рази менший від лідера рейтингу СК ARX.

ТОП-10 страхових компаній за рівнем фонду оплати праці за 2022 р.

№	Страховик	Витрати на оплату праці, тис грн
1	ARX	253 680
2	УНІКА	180 728
3	USG	179 174
4	ОРАНТА	138 278
5	ПЗУ УКРАЇНА	131 008
6	СГ ТАС	107 549
7	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ*	94 949
8	ПРОВІДНА	88 846
9	КНЯЖА	85 585
10	ІНГО	66 943

* тимчасово призупинена дія ліцензій

Джерело: Insurance TOP

Таким чином, страхова компанія ІНГО незважаючи на ряд негативних тенденцій на страховому ринку через війну та постковідну нестабільність продовжує втримувати лідируючі показники на вітчизняному страховому ринку та має суттєві можливості для росту при подальшій ефективній політиці діджиталізації діяльності, впровадження інноваційних методів управління, веденню соціально відповідального бізнесу та продуманій кадровій політиці.

2.3. Особливості управління інтелектуальним капіталом Акціонерного товариства «Страхова компанія «ІНГО»

Страхова компанія ІНГО дещо сповільнила власну політику розвитку персоналу через фінансові проблеми у зв'язку з війною. Так, відповідно до рис. 2.7 видно динаміку падіння показників діяльності за видами страхування: обсяги моторного страхування знизилися на 20%, медичного страхування – на 22%, страхування майна та відповідальності – на 29%, а інших видів страхування – на понад третину.

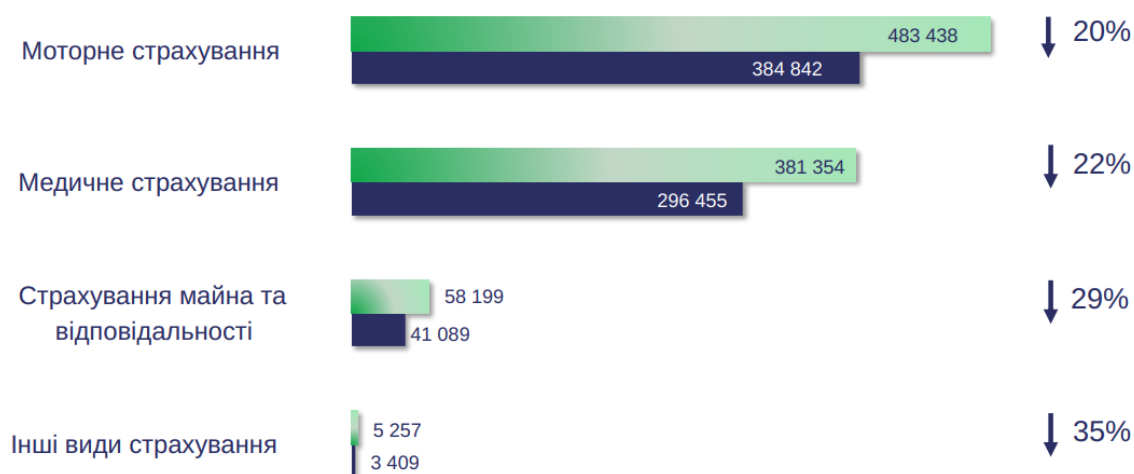


Рис. 2.7. Динаміка падіння показників діяльності СК ІНГО за видами страхування

Джерело: <https://ingo.ua/content/about-company/richna-zvitnist/INGO-Annual-Report-2022%20-UKR.pdf>

Крім того, додаткового фінансового навантаження компанія отримала внаслідок законодавчих змін, які передбачали зростання нормативних значень платоспроможності (рис. 2.8).

Всі ці фактори спричинили перерозподіл доходів компанії і зниження рівня інтенсифікації цифровізації, інноваційної діяльності, розвитку інтелектуального капіталу, соціальної політики та соціальної корпоративної відповідальності.

Але компанія й надалі декларує у власній стратегії напрям на підтримку інноваційних ініціатив працівників, політику втримання працівників та сприяння їхньому розвитку та поглиблення рівня компетентності.

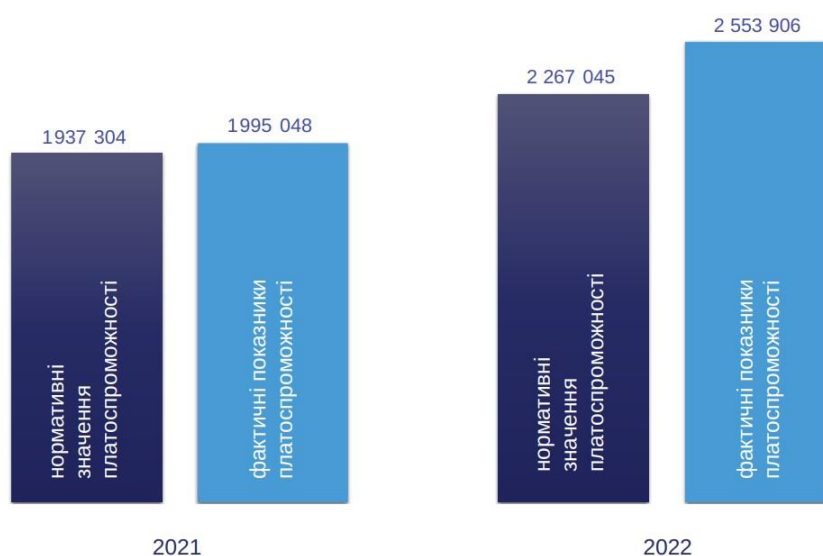


Рис. 2.8. Динаміка нормативного та фактичного значення показників платоспроможності СК ІНГО

Джерело: <https://ingo.ua/content/about-company/richna-zvitnist/INGO-Annual-Report-2022%20-UKR.pdf>

Для розвитку інтелектуального капіталу компанією ІНГО реалізується ряд заходів, які спрямовані на:

- підвищення рівня освіти персоналу (станом на 2022 р. практично 90% працівників – особи із вищою освітою);
- підвищення показника тривалості праці в компанії працівників (станом на 2022 р. понад 70% працівників працюють в компанії понад 5 років);

- формування інноваційної кадрової політики, яка сприяє підтриманню інноваційного потенціалу та заохочення (матеріальне) інноваційних ідей;
- сприяння постійному підвищенню кваліфікації працівників;
- формування сприятливого внутрішньо корпоративного середовища, яке є лояльним до «інакодумців» та здатне підтримувати різного роду ініціативи;
- формування та постійного вдосконалення інформаційної мережі та розширення застосування ІТ-технологій у страховій діяльності, що суттєво полегшує процес співпраці із клієнтами.

Страховик, основний діяльністю якого є «обробка» ризику, працює у недетермінованих умовах, з негарантованим інформаційним забезпеченням, тобто. за умов невизначеності. Рішення, що приймаються страховими фахівцями, завжди є до певної міри «підприємницькими» і навіть «інноваційними».

У зв'язку з оригінальністю і неповторністю кожного ризику, яким би типовим він не був. Страхові операції від оформлення страхового продукту до організації виплат вигодонабувачам не можуть вважатися ітераційними, оскільки покликані забезпечити індивідуальні страхові потреби для індивідуальних фізичних або юридичних осіб. Таким чином, для забезпечення своєї ключової компетенції страховик має володіти як ресурсом фахівцями, які використовують знання, досвід, ділову інтуїцію, особливо точну, релевантну інформацію, а також організувати високу ефективність комбінацій людських та інформаційних ресурсів з використанням технічних, організаційних, комунікаційних та мотиваційних інструментів. Такі операційні дії гарантують страховику адекватність страхового капіталу та прибуток як ефект на ефективне використання ресурсної бази, що характерно для ренти страховика. Для такого типу ренти характерне використання підприємницького ресурсу страхової компанії, що функціонує на перетині з людським та інформаційним ресурсом як підприємницький капітал.

Особливе значення нефінансові форми капіталу мають, з погляду, для компаній, які досягли рівня великих гравців над ринком і що у процесі становлення чи обмежують своєї діяльності конкретним регіоном. У разі кон'юнктури російського ринку це підприємства середніх регіональних страховиків, основним джерелом розвитку яких є переважно нефінансові ресурси, де ефективність використання оцінюється через зростання віддачі витрати, тобто. через підвищення рентабельності капіталу.

Орієнтація компанії задоволення страхових потреб з допомогою підприємницьких інноваційних підходів до створення страхових послуг забезпечить можливість встановлення їх ринкової ціни лише на рівні, що включає додаткову ренту. Зростання фінансової віддачі від бізнес-процесів також формує додаткову ренту для страховика. Якщо рента освоюватиметься страховиком не повністю, а буде використовуватись для деякого зниження ціни страхових послуг на ринку, то компанії буде забезпечено комерційний успіх.

Попередньою умовою для стратегічного підходу до практики управління персоналом має бути визнання в організації того, що людський фактор визначає конкурентну перевагу компанії, і за цим має слідувати визнання того, що команда, відповідальна за управління персоналом, повинна мати суттєві компетенції, працювати на «стратегічному» рівні діяльності компанії. Можна сказати, що HR-відділ повинен виконувати подвійну функцію - підтримувати інші відділи, а з іншого боку, він повинен бути лідером у діяльності, спрямованій на формування вартості компанії через накопичення інтелектуального капіталу. Доцільність реалізації цієї концепції залежить від наявності на підприємстві відповідних приміщень, серед яких найважливішими є:

- наявність партнерських відносин із внутрішніми HR-клієнтами,
- доступ HR до інформації про стратегічні цілі та напрямки розвитку організації,
- ресурси, достатні для завдань, покладених на відділ кадрів,
- правильне визначення кола повноважень відділу кадрів

У СК ІНГО звертають увагу на роль рівня компетенцій співробітників, що дозволяє сформулювати та реалізувати стратегію організації, і, навпаки, на роль побудови та реалізації стратегії організації шляхом набору та утримання найкращих працівників та забезпечення постійного зростання їх знання. Міцність взаємозв'язків між стратегією організації та стратегією управління людськими ресурсами та результуюча кадрова політика впливають на силу організації та її позицію на ринку. Менеджери все більше усвідомлюють необхідність поєднання обох стратегій і необхідність реалізації кадрової політики. Вони усвідомлюють, що працівники з найвищою кваліфікацією та навичками можуть бути найкращою зброєю в подоланні конкуренції. Стратегії компанії щодо її конкретних функціональних сфер та кадрова стратегія повинні бути інтегровані. Менеджер з персоналу повинен займати ключову посаду в адміністративній структурі компанії та брати участь у розробці її стратегії.

З його розвитком і роллю, яку він відіграє в управлінні людськими ресурсами, відділ кадрів став важливою частиною організації. У багатьох компаніях кадрова стратегія все частіше є невід'ємною частиною стратегії організації. HR-системи також стають елементом функціонування організації, а модель компетенцій підтримує процеси набору та розвитку співробітників. Система оцінки – це можливість обміну інформацією між співробітниками та начальством. Системи винагороди та мотивації, у свою чергу, є інструментами підтримки процесу управління. Відділ кадрів може бути чудовим адміністратором системи оцінювання, він також може надавати сучасні інструменти, поки система не стане інструментом, пов'язаним з іншими процесами, елементом управління людьми, яким користуються менеджери, поки вона не принесе користь організації.

Для СК ІНГО доцільно запропонувати наступну комбінацію дій для розробки системи вимірювання людського капіталу:

1. Що вже досягнуто в області вимірювання людського капіталу?
2. Який попит на цей тип вимірювання?
3. Що має бути включено для вимірювання та звітності?

4. Які показники слід використовувати для вимірювання?
5. Який метод слід обрати для офіційного звітування про результати вимірювань в організації?
6. Як інтерпретувати результати вимірювання людського капіталу та використовувати їх для управління організацією?
7. Які проблеми можуть виникнути в організації при практичному впровадженні розроблених засобів вимірювання?

Таким чином, компанія розвиток інтелектуального капіталу ставить в пріоритетні напрямки діяльності і визначає його як стратегічну ціль. Незважаючи на ряд несприятливих факторів через вплив війни, компанія поступально працює у даному напрямі.

Висновки до розділу 2

СК ІНГО є провідною українською страховою компанією, яка активно працює на ринку попри війну та ряд викликів, загроз та небезпек останнього п'ятирічного періоду.

Компанія пропонує широкий ряд страхових послуг, має розгалужену мережу відділень, велику кількість страхових агентів, багатофункціональний сайт, чітку стратегію розвитку та ефективну політику досягнення стратегічних цілей.

Компанія дбає про результати діяльності і за більшістю показників входить до ТОП-10 українських страховиків.

У СК ІНГО є чітка кадрова політика, яка належить до стратегічних пріоритетів та передбачає відповідне організаційне забезпечення. Компанія приділяє багато уваги розвитку рівня компетентності працівників та поєднує це із діджиталізацією процесів страхування. Компанія пропонує ряд інноваційних продуктів і тим самим ставить інноваційну діяльність у пріоритетні напрями роботи.

Для ефективної роботи працівників забезпечується відповідне матеріальне стимулювання, оснащення робочого місця, перспектива кар'єрного зростання за підсумками діяльності, можливість підвищувати кваліфікацію, отримувати різного роду заохочення.

Компанія в період війни зіткнулася із рядом проблем пов'язаних із персоналом. Зокрема, це і вивільнення персоналу через еміграцію, призов на військову службу, вимушені переселення, каліцтва та смерть через активні бойові дії. Зважаючи на ці речі компанія максимально сприяє підтриманню корпоративного духу, надає матеріалу допомогу потребуючим працівникам, дбає про втримання колективу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНГО»

3.1. Перспективи управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії з метою досягнення стабільного рівня економічної безпеки

В умовах економіки знань зростає роль ресурсів нематеріальних активів, включаючи інформацію, знання та інтелектуальний капітал. Вони впливають на підвищення цінності кожної організації, тому управління нематеріальними ресурсами є важливим фактором успіху кожної організації.

В умовах нової економіки та інформаційного суспільства виникає необхідність шукати засоби та методи, які дозволять організації отримати конкурентну перевагу. Це, серед іншого, ефективна інформаційна та ІТ-система в кожній організації. Успіх кожної організації залежить від людей, від їхніх знань, умінь, компетенцій, досвіду, мотивації та етики. Знання буває явним і неявним. У прихованому знанні криється можливість організації для розвитку, підвищення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та результативності діяльності, тому дуже важливою проблемою є можливість і здатність охопити та вивільнити ресурси знань, приховані в людині.

Інтелектуальний капітал кожної організації включає структурний капітал і людський капітал. Уміння управляти цим капіталом є шансом на ринковий успіх організації. Умовою ефективного управління інтелектуальним капіталом є вміння оцінювати його. Методи оцінки інтелектуального капіталу дозволяють підвищити ефективність і результативність управління організацією, що працює в мінливих умовах.

Підприємства багаті знаннями та навичками працівників, соціальними відносинами, інформацією про ринок або споживачів, патенти, ліцензії, торгові марки тощо. Але справа в тому, що вони недостатньо справляються з їх

належним використанням, у сенсі трактування їх як джерела створення стратегічних компетенцій та компетенцій, які допомагають отримати конкурентну перевагу на ринку. Такі підприємства можна назвати традиційними. З іншого боку, є компанії, які намагаються управляти інтелектуальним капіталом і знаннями, і з певним рівнем просування в цій сфері їх можна віднести до сучасних форм організації.

Управління інтелектуальним капіталом породжує багато різноманітних завдань, а спосіб їх виконання залежить від специфіки конкретної компанії, зокрема від її бачення, місії, стратегії, політики, прогресу в діагностиці інтелектуального капіталу, організаційних і фінансових можливостей. Процес управління інтелектуальним капіталом вимагає чіткого визначення вхідних і вихідних даних. Компанія повинна визначити, як вона розуміє інтелектуальний капітал, визначити його складові та створити систему управління ним.

Результатом таких дій є створення та надання все більш цінних продуктів і послуг організаціями, а також підвищення ефективності та ефективності їх діяльності.

Знання часто ототожнюють з інтелектуальним капіталом, хоча це дуже спрощено. Управління відноситься до інтелектуального капіталу особи, людей і включає управління інтелектуальним капіталом організації. Їх слід розуміти як особливий тип потоку знань між людським, клієнтським і організаційним капіталом, а також як вплив на створення вартості.

Методика управління інтелектуальним капіталом у страховій компанії залежить від:

- прийнята концепція інтелектуального капіталу,
- стратегія компанії,
- ситуаційні умови.

Можна припустити, що догмою менеджменту сучасних організацій є віра в те, що людський капітал є найціннішим ресурсом компанії і створює вартість компанії, часто замінюючи фінансовий і фізичний капітал. Термін «людський капітал» зазвичай стосується найнятих працівників. Однак більшість

працівників не є справжнім людським капіталом. Лише певний відсоток працівників здатний створювати інновації, які можуть створювати цінність для компанії.

Саме ідеї та креативність певної групи співробітників виділяють компанію серед конкурентів. Саме ці працівники будують майбутнє організації та складають її людський і, відповідно, інтелектуальний капітал. Людський капітал є генератором і носієм інтелектуального капіталу. Саме в головах співробітників створюються нові ідеї, ідеї, інновації і т. д. Навіть найбільш технологічно просунуті машини потребують принаймні іскри, згенерованої людським розумом, щоб бути корисними. Машини та комп'ютери дублюють свою роботу і виконують її набагато досконаліше, ніж люди, але вони не мають навичок для створення та самовдосконалення знань.

Управління людським капіталом в умовах нового типу працівника – інтелектуального працівника – вимагає використання методів, які сприятимуть більшій емоційній та інтелектуальній залученості працівників у компанію. Це керівництво також має заохочувати працівників до постійного розширення своїх знань, кваліфікації та компетенцій. Також буде необхідно впроваджувати заходи для забезпечення відчуття суб'єктивності та важливої ролі для організації. Крім того, людський капітал має стати пріоритетною метою інвестування підприємства.

Враховуючи вищесказане, постає необхідність розробки нових, більш ефективних способів управління людським капіталом таким чином, щоб зростала його вартість та вартість інтелектуального капіталу. Сучасний процес управління людським капіталом можна звести до наступних етапів:

- Визначення ключових співробітників,
- Розвиток культури обміну знаннями,
- Розвиток компетенції,
- Оцінка прогресу,
- Використання стилю лідерства за участю,
- Мотивація, стимулювання лояльності та задоволення від роботи.

Через складність і мінливість ринкового середовища компанії, питання людського капіталу вимагає значно ширшого підходу, а також включає такі погляди та поведінку людей:

- чесність, лояльність, ідентифікація з цілями організації,
- орієнтація на ефект і результат роботи,
- креативність, здатність швидко навчатися,
- орієнтація на потреби клієнта,
- відданість роботі,
- адаптивність у зв'язку з організаційними змінами,
- мотивація передавати знання іншим співробітникам,
- відкритість до інновацій [32].

Поведінка, представлена вище, формується системою особистих цінностей працівників, внутрішніми мотивами та впливом організаційної культури. На основі установок і поведінки вони будують відносини з клієнтами і формують імідж компанії.

Знання, досвід і вміння людей, на відміну від інших елементів інтелектуального капіталу, не є власністю підприємства. Організація лише більшою чи меншою мірою є розпорядником цього капіталу, який можна розвивати та підтримувати. Співробітник може захворіти, залишити компанію, негативно вплинути на інших співробітників або втратити ентузіазм до роботи. Підсумовуючи, людський капітал важко передбачити та контролювати. При управлінні людським капіталом необхідно вказати на бар'єри та обмеження, які можуть виникнути під час цього процесу. Основною перешкодою є той факт, що людський капітал не є власністю підприємства, і тому його важко формувати.

Ще одним бар'єром може бути відсутність стосунків між працівниками, що пов'язано з відсутністю потоку знань та інформації між ними і, як наслідок, не призводить до розвитку людського та інтелектуального капіталу. Бар'єром також може бути відсутність відповідної інфраструктури, що заохочує обмін знаннями, і можуть бути противники змін в організації, які блокують розвиток

компанії. І, нарешті, перешкода для ефективного управління людським капіталом може бути відсутність мотивації працівників і відповідних систем мотивації, а також відсутність впевненості в постійному працевлаштуванні.

Сучасні підприємства повинні усвідомлювати, наскільки важливо мати цінний людський капітал, який підтримує ефективну реалізацію стратегій і використання можливостей, що виникають із середовища. Людський капітал є ключовим фактором успіху підприємства і, таким чином, сприяє досягненню конкурентної переваги.

Важливу роль у розвитку інтелектуального капіталу має організаційний капітал. Організаційний капітал – це насамперед набір елементів, що підтримують роботу працівників, включаючи: організаційну структуру, інфраструктуру, яка призначена для підвищення ефективності роботи, а також відноситься до здатності оновлювати підприємство за допомогою інновацій у формі захищених комерційних прав та інтелектуальних власність.

У літературі з цього питання організаційний капітал часто ототожнюють з «організаційним інтелектом». Організаційний капітал включає, серед іншого: організаційні стратегії, внутрішня структура, організаційна культура, стиль управління, внутрішні мережі (що сприяють потоку інформації), системи, бази даних, історія компанії, а також авторські права, патенти, технології, торгові марки, ліцензії, комерційні таємниці, бренд. Збільшення організаційного капіталу відбувається, коли підприємство інвестує в технології, розробляє процеси або здійснює внутрішні ініціативи розвитку.

Елементи організаційного капіталу часто є результатом роботи людського капіталу і характеризуються тим, що повністю належать підприємству. Організаційний капітал ілюструє організаційні можливості компанії задовольняти та відповідати вимогам ринку. Елементи організаційного капіталу забезпечують досягнення оптимального використання інтелектуальних можливостей і, як наслідок, підвищення результатів компанії. Співробітник з високим інтелектуальним рівнем, але не підкріплений процедурами та

системами в організації, не сприятиме збільшенню потенціалу інтелектуального капіталу організації [30].

Управління капіталом організації зводиться насамперед до формування організаційної структури. Організаційна структура має бути гнучкою, що дозволяє швидко реагувати на нові можливості та загрози. Проста організаційна структура також сприяє встановленню ділових контактів, покращує відносини з партнерами компанії, сприяє залученню клієнтів і створенню бажаного іміджу компанії.

Іншим видом діяльності у сфері управління організаційним капіталом є побудова відповідної організаційної культури. Діяльність, спрямована на управління організаційною культурою, пов'язана з впливом на образ і форму організаційної культури з метою її адаптації до намічених цілей підприємства. Формування культури на підприємстві зазвичай передбачає впровадження певних змін у ставлення, цінності та поведінку співробітників. Крім того, культура повинна відповідати цілям і реалізованим стратегіям компанії. Створення організаційної культури та її засвоєння працівниками є складним і довгостроковим питанням. Таким чином, будь-які зміни в культурі, закладеній серед співробітників, дуже складні та комплексні та вимагають від керівників надзвичайних управлінських навичок.

На сучасних підприємствах слід докласти зусиль до створення т. зв позитивні культури, що характеризуються інноваціями, екстравертністю та прагматизмом. Для порівняння, негативна культура характеризується негативним ставленням до змін, замкнутістю та внутрішньою бюрократією. Організаційна культура повинна підтримувати розвиток інтелектуального капіталу. Трансформація культури в цьому напрямку часто передбачає перехід від бюрократичної культури до культури, заснованої на знаннях, у межах якої вдосконалюється набуття та розвиток знань.

Однак, слід підкреслити, що культура сама по собі не є цінним ресурсом для підприємства. Цінна організаційна культура має бути унікальною, ефективною та становити унікальну індивідуальність компанії. Крім того, він

має підтримувати нарощування інтелектуального капіталу та бути рушійною силою для досягнення конкурентних переваг. Культура, яка відповідає вищезазначеним характеристикам, називається культурою інтелектуального капіталу. Крім того, повинна зробити наголос, що культура, яка сприяє розвитку інтелектуального капіталу, повинна характеризуватися бажанням членів організації ділитися знаннями та досвідом.

Діяльність, пов'язана з прийнятим стилем управління, пов'язана з організаційною структурою і культурою компанії. Він визначає філософію менеджменту як те, як лідери компанії думають про свою організацію та її співробітників, що, у свою чергу, має значний вплив на формування організаційної культури [38].

Важливим елементом організаційного капіталу, а отже, і інтелектуального капіталу, є елементи, які можуть підлягати правовому захисту. Інтелектуальну власність можна визначити як усі типи прав, що стосуються різноманітних продуктів людського розуму, тобто інтелектуальної діяльності в науковій, промисловій, літературній та мистецькій сферах, і зокрема права на: винаходи, промислові та корисні зразки, товарні знаки, наукові відкриття, художні твори, літературні, наукові, комп'ютерні програми, інтерпретації та виконання артистів, відеограми та фонограми, захист від недобросовісної конкуренції, технології, комерційні та промислові таємниці тощо. Інтелектуальна власність повинна розглядатися на підприємстві не лише як законний інструмент, а й як дуже важливий стратегічний ресурс, що має фінансову та конкурентну цінність.

Охорона в контексті нематеріальних ресурсів надзвичайно складна. Інтелектуальна власність захищена багатьма законодавчими положеннями. У зв'язку з тим, що управління інтелектуальною власністю є складним завданням, для його полегшення спеціалізованими організаціями були створені комп'ютерні системи та програми.

Ресурси інтелектуальної власності також можна розглядати з іншої точки зору, як товари, які можна придбати, продати, здати в оренду тощо. Сюди входять, наприклад, патенти, ліцензії, франчайзинг, а також злиття та

поглинання, які дозволяють разом із придбана сутність, набувають бажаних інтелектуальних властивостей.

Підводячи підсумок, організаційний капітал складається з багатьох елементів, які тісно взаємопов'язані, і відносини між ними впливають на якість і вартість інтелектуального капіталу організації. Знання наявних у вас елементів організаційного капіталу є передумовою для вжиття заходів щодо його формування. Основне завдання, пов'язане з управлінням організаційним капіталом, полягає в тому, щоб зберегти знання, щоб вони могли стати власністю підприємства.

3.2. Ринковий капітал як елемент інтелектуального капіталу у діяльності страхової компанії

Ринковий капітал, поряд з людським та організаційним капіталом, є одним із елементів інтелектуального капіталу. Успіх сучасних підприємств залежить від належного та ефективного управління інтелектуальним капіталом, тому необхідно розуміти сутність окремих його елементів. Ринковий капітал визначається як відносини із зовнішнім середовищем, головним чином із клієнтами, а також із постачальниками, конкурентами та партнерами. Цей капітал також пов'язаний, зокрема, з: репутація компанії, імідж або лояльність клієнтів.

Ринковий капітал створює вартість підприємства завдяки відповідним контактам з його середовищем. Це є результатом залучення людського капіталу, який підтримується організаційним капіталом. Ринковий капітал насамперед відноситься до відносин організації з різними суб'єктами в її оточенні. Ринковий капітал також означає знання ринку в результаті відносин із клієнтами та постачальниками. Багато менеджерів не розуміють, скільки вони можуть отримати від своїх клієнтів і ділових партнерів. Розуміння того, чого очікує клієнт, є першим кроком до успіху.

Структура ринкового капіталу страхової компанії наведена на рис. 3.1.

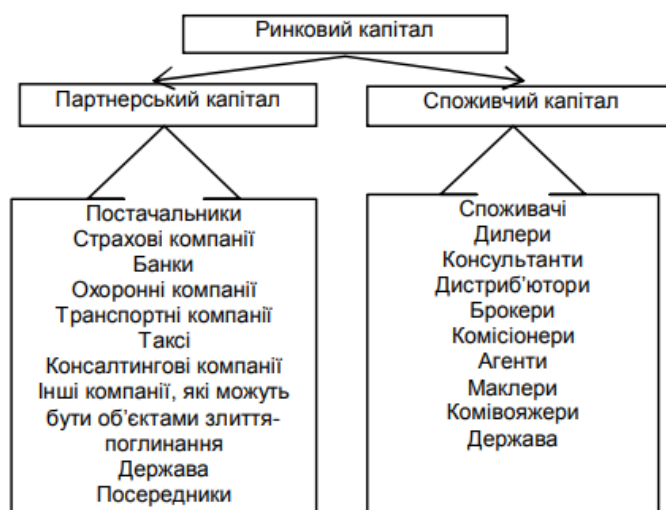


Рис. 3.1. Структура ринкового капіталу страхової компанії

Джерело: систематизовано автором на основі [21]

Ринковий капітал можна розділити на дві категорії: реляційний капітал, який визначається як відносини з клієнтами, постачальниками, партнерами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами, і капітал відмінностей, пов'язаний, серед іншого, з репутацією бренду, репутацією та іміджем компанії. Управління ринковим капіталом головним чином буде зосереджено на розвитку позитивних відносин і довіри з суб'єктами, які взаємодіють з підприємством.

Капітал відносин — це концепція, яка тісно пов'язана з мережею відносних контактів підприємства з його оточенням, тобто з іншими суб'єктами, які з ним співпрацюють. Ці стосунки часто дуже складні і їх важко описати, але вони є унікальною ознакою даної компанії. Формуючи взаємовідносини з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, уся діяльність базується на взаємній довірі, повазі і часто дружбі між особами з пов'язаних організацій. У зв'язку з тим, що капітал відносин зазвичай базується на особистих контактах співробітників, персонал повинен бути ретельно відібраний і повинен мати, серед іншого, такі характеристики: відповідальність, чесність, легкість у налагодженні контактів та дотримання цінностей компанії.

Завдання для компаній у сучасній реальності полягає в тому, щоб посправжньому знати своїх клієнтів і оцінити, який внесок зроблять відносини з клієнтами для досягнення корпоративних цілей. Крім того, клієнти створюють найбільш очевидну та вимірну цінність у формі грошей, сплачених за придбаний товар чи послугу.

Відносини з клієнтами включають, серед іншого, управління брендом, обслуговування клієнтів, а також багато інших тісно пов'язаних аспектів діяльності компанії.

При формуванні клієнтського капіталу першочерговим аспектом відносин з клієнтами є задоволення їхніх потреб у пропонованих їм продуктах і послугах, використовуючи якість, зручність використання, функції та можливості, а також ціну. Лояльність клієнтів є важливим капіталом, завдяки якому компанія може досягти вигоди. Щоб підтримувати контакти з клієнтами на найвищому рівні, необхідно використовувати спеціалізовані системи. Однією з них є концепція CRM (Customer Relationship Management). Концепція CRM має два основних припущення:

- залучення нового клієнта набагато дорожче, ніж утримання існуючого (витрати можуть бути в тридцять разів вищими),
- лише деякі клієнти приносять конкретні прибутки, решта клієнтів є збитковими або навіть можуть приносити збитки.

Іншим дуже важливим видом діяльності в управлінні капіталом відносин, а отже, і ринковим капіталом підприємства, є формування партнерського капіталу.

Партнерський капітал передбачає створення сприятливих відносин між підприємством та іншими зацікавленими суб'єктами (постачальниками, партнерами, кооператорами, інвесторами та іншими). Серед відносин з іншими підприємствами можна виділити відносини кооперативного і концентраційного характеру. І перший, і другий контракти укладаються для підвищення потенціалу та конкурентоспроможності кожної зі сторін. Відносини

співробітництва — це співпраця суб'єктів за угодами, угодами чи контрактами між ними.

Ця співпраця може бути короткостроковою або довгостроковою, стратегічною. Найпоширенішою формою співпраці є співпраця в рамках стратегічних альянсів, які дозволяють суб'єктам обмінюватися знаннями, досвідом, технологіями, каналами збуту тощо.

Формування партнерського капіталу також може здійснюватися через діяльність, пов'язану з ліцензуванням і франчайзингом.

Крім перерахованих вище способів співпраці, цінними для компанії є й інші угоди та контракти, що мають особливий характер. Ті, які гарантуватимуть компанії унікальне становище, яке вона зможе досягти завдяки цьому.

Однак, дуже тісними є відносини концентрації, за яких суб'єкт або втрачає свою економічну та юридичну самостійність, або підпорядковується єдиному керівництву. Концентрація підприємств здійснюється шляхом злиття та поглинання. Злиття або поглинання іншої організації призводить до того, що організація стає власником унікальних ресурсів інтелектуального капіталу такого підприємства.

Крім формування відносин з навколишнім середовищем, на ринковий капітал впливають такі елементи відмінності, як імідж, репутація, марка. Сучасне підприємство, яке хоче досягти ринкового успіху, повинно дбати про імідж і репутацію свого бренду. і всього підприємства. Відповідальність за імідж несуть всі співробітники, але також необхідні дії з боку спеціалізованих підрозділів, відповідальних за зв'язки з громадськістю (PR), які відповідають за створення іміджу компанії як для внутрішніх, так і для зовнішніх клієнтів та інших зацікавлених осіб.

Управління взаємовідносинами з клієнтами має базуватися на ретельному дослідженні та моніторингу попиту клієнтів, їхніх купівельних звичок і поглядів на компанію та пропоновані продукти чи послуги.

Інструментом, що підтримує процес формування клієнтського капіталу, є бази даних, які збирають всю інформацію про клієнтів, їхні переваги,

задоволеність, потреби тощо. Ці бази даних необхідно систематично оновлювати, щоб постійно надавати цінну інформацію. В даний час отримання інформації про клієнтів є великим, особливо у випадку сучасних підприємств, які використовують для цієї мети Інтернет. Відстежується кожен рух інтернет-користувача в мережі. Інформація про відвідані сайти, їх тематику, пошукові терміни в Google і все інше дозволяє створити імідж клієнта. Завдяки такій інформації можна запропонувати клієнту нові продукти, послуги або додаткові товари.

Ресурси клієнтів стають найважливішим джерелом створення цінності підприємства, що є результатом наступних передумов:

- клієнти генерують дохід і прибутковість, забезпечують ліквідність і додану вартість і розвиток підприємства,
- клієнти забезпечують досягнення цілей усіх зацікавлених сторін: власників, співробітників, постачальників, партнерів та інших,
- замовники створюють умови для стабільного зростання та розвитку підприємств та економік [44].

Слід підкреслити, що клієнтський капітал формується людським та організаційним капіталом і навпаки.

Найнижче на малюнку знаходяться операції, в яких продавець продає, а покупець купує. У такій ситуації покупець при виборі товару зазвичай орієнтується на ціну, а не на лояльність до конкретного продавця.

Якщо покупець очікує конкретну специфікацію даного товару, він шукатиме постачальника, який гарантуватиме цю специфікацію. У цьому випадку йде пошук продуктових рішень. Щоб знайти виробника/постачальника тощо, який відповідає очікуванням, клієнт повинен поділитися певним обсягом інформації з постачальником і навпаки. Таким чином буде створено певний зв'язок.

Процес управління окремими складовими ринкового капіталу спрямований на ознайомлення середовища з організацією і навпаки [43]. Тому організація повинна вживати багато дій для формування відносин із клієнтами та

постачальниками, а також за допомогою цих та інших дій піклуватися про імідж та репутацію бренду та всього підприємства. Дії, які здійснюються в цій сфері, мають бути спрямовані на отримання якомога більшої кількості знань із навколишнього середовища.

3.3. Інтелектуальний капітал як детермінанта цінності та конкурентоспроможності страхової компанії ІНГО

Страхова компанія ІНГО максимально намагається задовольняти постійно зростаючі потреби клієнтів. З цією метою максимального сприяння отримують сфери інноваційної діяльності та інформаційного забезпечення. Саме вони дозволяють максимально враховувати виклики сьогодення та потреби ринку, клієнтів. Впродовж останніх трьох років настільки змінилася ситуація із потребою перевести всю діяльність у он-лайн режим, що це стало суттєвим випробуванням для усіх страхових компаній. ІНГО на відмінно справилася із цим. Так, сайт компанії <https://online.ingo.ua/> є багатофункціональним і дозволяє отримати багато інформації та замовити послуги віддалено без потреби приходити в офіс компанії. Також з його допомогою можна укласти специфічні угоди, які будуть під лаштовані під умови клієнта з попереднім узгодженням з менеджером. Швидко залагодити страхових випадок також допоможе сайт компанії.

Але не лише в інформаційній сфері ІНГО здійснює інноваційну діяльність. Так, перелік видів інновацій страхових компаній наведено у табл. 3.1.

Види інновацій провідних страхових компаній в Україні наведено у табл. 3.2.

Одним із інноваційних продуктів ІНГО є страхування кіберризиків. Ризик, який виникає в кіберпросторі, важливий не лише в масштабах глобальної економіки чи транснаціональних корпорацій. Кіберінциденти стали реальною та загальною загрозою не лише для економіки в макромасштабі, але й для

середніх суб'єктів у всіх галузях, які використовують ІТ-системи, Інтернет, соціальні мережі та т.зв. Інтернет речей.

Таблиця 3.1

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: авторська розробка на основі [28, 34]

Таблиця 3.2

Види інновацій провідних страхових компаній в Україні

Страхова компанія	КАСКО	Медичне страхування	Туристичне страхування	Інші інновації	Майно страхування
ARX	КАСКО Smart	"Ліки без обмежень"; «Медицина без меж»	Страхування «SMART TRAVEL»	«Антивірус» страхування», додаток Smart Drive	Страхування гаджетів
Уніка	ЕКО КАСКО (для власників електромобілів)	«Оплата згідно з діагнозом»	«Активний відпочинок»; Бізнес поліс на 1 рік	Додаток my UNIQA	
СГ ТАС	Євро КАСКО 5 зірок	«ТАС- ДОКТОР»		«Повний бізнес захист», «Зелена картка онлайн»	Повний захист житла
ПЗУ Україна	ПЗУ КАСКО Допомога		Страхування подорожуючих Україною		Безпечна подорож
Інго	Виплата без візиту до страхової компанії	«Світ ліки»		Кіберризик страхування; Короназахист+	

Джерело: авторська розробка на основі [28, 32-35]

Оскільки кількість і частота кіберінцидентів, у тому числі вражаючих хакерських атак, зростає, менеджери все більше переконуються в необхідності активного управління ризиками, що виникають у віртуальному просторі. Отже витрати на безпеку даних і систем зростають, але навіть з необмеженим бюджетом і використанням усіх можливих процедур і заходів безпеки ризик витоку даних не буде усунено в умовах постійного зростання кіберзлочинності.

Одним із методів фінансування кіберризиків може бути укладення індивідуального кіберстрахування як важливого елемента комплексної програми страхового захисту для даної організації. У відповідь на ринковий попит на розвинених ринках з'явилися спеціалізовані інноваційні страхові продукти. Перше страхування ризиків, пов'язаних з новими цифровими технологіями, з'явилося в США в 1990-х роках. Спочатку це були додаткові положення, що розширювали стандартні лінії майнового, технічного страхування та страхування відповідальності. Динамічний розвиток кіберстрахування як самостійний напрямок страхового бізнесу (stand alone policy) розпочався у другому десятилітті цього століття, після фінансової кризи 2007-2008 років.

Дедалі ширший обсяг захисту кіберполітики розвивається від первинного майнового страхування до розширеного страхування цивільної відповідальності та правового захисту та спеціалізованої допомоги з високими страховими сумами. Майже всі найважливіші наслідки кіберінцидентів, такі як збій інфраструктури, крадіжка даних, ненавмисні та зловмисні дії співробітників, цивільна відповідальність, адміністративні покарання, витік даних та конфіденційної інформації, витрати на протидію кризовій ситуації, відновлення ефективності системи та цілісності даних, або втрата репутації (витрати на PR), можуть бути предметом кіберстрахування. Крім того, страховики забезпечують покриття витрат на професійну допомогу як на етапі організації захисту, так і після настання страхового випадку.

Цей інноваційний продукт та інші можливі лише за активної інноваційної діяльності персоналу, підтримці інноваційних ініціатив та розвитку інтелектуального потенціалу працівників.

Таким чином, інтелектуальний капітал компанією визнано як один із домінантних і внесено до списку пріоритетних напрямків підтримки.

Система управління інтелектуальним капіталом СК ІНГО наведена на рис. 3.2 і чітко демонструє взаємозв'язок керованої та керуючих систем.

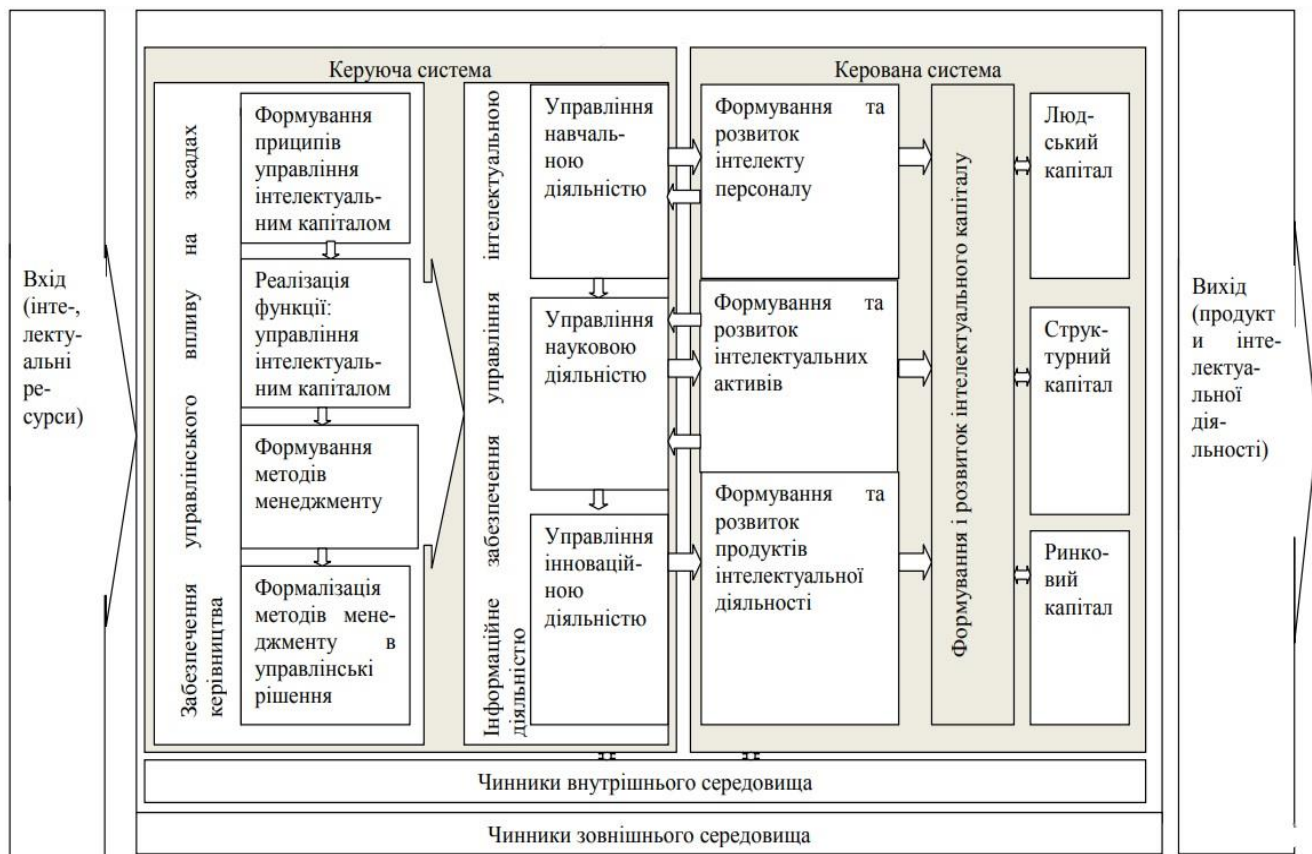


Рис. 3.2. Система управління інтелектуальним капіталом СК ІНГО

Джерело: побудовано автором

Компанія визначила власні корпоративні умови ефективної праці в системі управління інтелектуальним капіталом (рис. 3.3), які дозволяють досягати високих значень показника інтелектуального потенціалу працівників.



Рис. 3.3. Умови ефективної праці в системі управління інтелектуальним капіталом

Джерело: документація СК ІНГО

Таким чином, СК ІНГО приділяє багато зусиль для забезпечення власної економічної безпеки зокрема у кадровій сфері через підтримку персоналу, а також на ринку через активізацію інноваційної діяльності та сприяння розвитку інтелектуального потенціалу працівників.

Висновки до розділу 3

Страхові компанії знаходяться у складних умовах функціонування, це призводить до того, що виникає нагальна проблема адаптації методів управління до умов, які склалися. Тому важливим кроком є при частковій неможливості нарощення обсягів продажу страхових послуг удосконалення процесу їх надання.

Страхова компанія ІНГО активно працює над впровадженням інноваційних продуктів, при цьому вагоме значення в компанії відведено роботі з персоналом та формуванню політики підтримки інноваційних ініціатив. Компанія активно використовує сучасні цифрові можливості та постійно працює над вдосконаленням власних послуг та покращенням процесу обслуговування клієнтів.

Зважаючи на це, процес управління інтелектуальними ресурсами залишається топ-темою усіх нарад.

Ведення бізнесу, і зокрема його ефективність, є результатом дій тих, хто приймає рішення, використання наявних ресурсів, дотримання процедур і розвитку відповідних відносин між елементами організації. Ефективність організаційних процедур і характер існуючих відносин як чинників формування вартості інтелектуального капіталу організації суттєво визначається складним кількісним визначенням фрагмента інтелектуального капіталу працівника – потоків вартості, що течуть від компанії до працівника. Таким чином, видається необхідним проаналізувати мотиви прийняття на роботу та діяльність, яку виконують працівники в компанії, і на цій основі розробити очікувані потоки вартості, відповідні конкретному суб'єкту, які збільшують інтелектуальний капітал працівника.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління інтелектуальним капіталом передбачає управління потоком інтелектуального капіталу, що розуміється як зміни в невимірних ресурсах.

Активи сучасної організації включають також інтелектуальні активи, тобто людський капітал і структурний капітал. Елементами, що складають людський капітал, є компетенції, ставлення та інтелектуальні здібності. Структурний капітал – це відносини, організація та її розвиток.

Вибір окремих елементів інтелектуального капіталу залежить від стратегії даної організації, її бачення та місії. Компанія може використовувати довгострокові цілі організації для ідентифікації двох змінних: як створюється вартість (фактори інтелектуального капіталу, що впливають на створення вартості) та ключові показники досягнутого успіху, які відображають зовнішній стан, у якому перебуває організація.

Людський капітал складається з компетенцій і навичок працівників. Завдяки їм працівник максимально ефективно виконуватиме покладені на нього функції в організації та мислитиме категоріями інтелектуального капіталу компанії.

Коли організація працевлаштовує талановитих людей і створює відповідні умови для їх розвитку, вона збільшує цей капітал.

З іншого боку, структурний капітал складається з усіх результатів інтелектуальної діяльності, які, офіційно зареєстровані, становлять власність підприємства.

Структурний капітал складається з: організаційного капіталу, тобто знання, вкорінені в сферах процесів та інновацій, і капітал, отриманий завдяки хорошим стосункам із клієнтами.

Сучасна концепція управління інтелектуальним капіталом стає основою для поступового відходу від орієнтації на матеріальні та фінансові ресурси в господарській діяльності підприємств. Компанії повільно відмовляються від принципу прийняття важливих рішень виключно на основі фінансових даних і

переходить до використання показників, які практично використовують нематеріальні ресурси, які є похідними знань і досвіду співробітників, а також репутації та потенціалу розвитку компанії. саме підприємство. Правильне використання інтелектуального капіталу створює основу для отримання організацією стратегічної переваги на ринку.

Інтелектуальний капітал людини унікальний, це в певному сенсі її генетичний код. Проте його можна певною мірою сформувати, особливо впливаючи на ставлення до життя та підприємництва. Підвищення обговорюваного потенціалу також відбувається через організаційні змінні, такі як система або організаційна культура. Коли мова заходить про підвищення якості інтелектуального капіталу організації, головний акцент має бути зроблений на найбільш ефективному та відповідному використанні індивідуального капіталу створення систем роботи, створення проінноваційної організаційної культури та домінуючої орієнтації на розвиток. Управління інтелектуальним капіталом команди поєднується з управлінням людським капіталом, оскільки команди співробітників компанії створюють її людський капітал і складають основну одиницю функціонування сучасної організації. Метою управління інтелектуальним капіталом є використання ефекту синергії, особливо в процесі організаційного навчання. Страхова компанія ІНГО працює на ринку України у секторі страхування. Компанія займає провідні місця у рейтингах серед вітчизняних страхових компаній і демонструє позитивну динаміку навіть при впливі війни. Компанія проводить активну підтримуючу кадрову політику, яка має суттєвий позитивний вплив на рівень економічної безпеки через побудову високого рівня лояльності працівників до компанії. Компанія приділяє багато зусиль на мотивацію персоналу та підвищення рівня компетентності працівників, а також розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Для розвитку інтелектуального потенціалу працівників СК ІНГО доцільно постійно переглядати організаційну структуру компанії, адже за таких умов можна створити максимально комфортне середовище для стимулювання інноваційної активності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс : навч. посібник / Гарі Армстронг, Філіп Котлер. М. : ВД «Вільямс», 2001. 608 с.
2. Барсукова В.С., Котуранова Т.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2012. №61. С. 249-255.
3. Бауліна Т.В. Державна політика формування інтелектуального капіталу в контексті модернізації національного господарства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. Ю. Бугая. К., 2010. 391 с.
4. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал 2002. № 1. С.16-27.
5. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба ; за ред. М.Г. Грещака. К. : КНЕУ, 2001. 228 с
6. Гава Ю.В. Структура інтелектуального капіталу. Науково-технічна інформація. 2006. №3. С. 29-32.
7. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 188 с.
8. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б., Керницька М.І., Живко М.О. Економічна безпека підприємств, організацій, установ: Навчальний посібник (з грифом МОН). К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
9. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
10. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. Економіка України. 2008. №11. С. 16-26

11. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія / О.В. Кендюхов. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ті; ДонУЕП. 2008. 363 с.
12. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
13. Левковська Л. Інтелектуальний капітал як найважливіший чинник економічного зростання. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Випуск 15. С. 103-106.
14. Махнуша С.М. Управління торговельною маркою як інтелектуальним активом промислового підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук. Суми : СумДУ, 2008. 195 с.
15. Махомет Ю.В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства. Економічний простір. 2009. № 25. С.221-229.
16. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. К. : Либідь, 2003. 448 с.
17. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Пічугіна М.А. Жигалкевич Ж.М. Інтелектуальний капітал як основа конкурентоспроможності кластера. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №1. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journal/PSPE/2009_1/Jigalkevich_109.htm (дата звернення: 09.09.2023)
19. Денисенко М.П., Чеховська Ю.В. Заходи активізації інноваційної діяльності страхової компанії. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 28–33
20. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. №5 (05), С. 44-51. <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>
21. Братюк В. П. Сучасні реалії в Україні та страховий ринок. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклик. Мукачево: МДУ, 2022. С. 19-21.

22. Дума В. В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. Scientific works of National Aviation University. Series: Law Journal" Air and Space Law". 2022, № 2(63). С. 160-166.

23. Пишний П. Страховка від дронів та ракетних атак. Як інвестори зможуть захистити свій капітал в Україні від воєнних ризиків. Головні новини України та світу за день. URL: <https://delo.ua/finance/yak-investori-zmozut-zaxistiti-svoyivkladennya-v-ukrayini-vid-viiskovix-rizikiv-413250/> (дата звернення: 13.04.2023)

24. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634> (дата звернення: 11.09.2023).

25. Татаріна Т. В. Функціонування вітчизняного ринку перестрахування в умовах воєнного стану. Наукові перспективи, 2022, 12 (30). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3259/3274> (дата звернення: 15.09.2023)

26. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року N 2102-IX із змінами та доповненнями. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01&_ga=2.31234495.1634821309.1681121436-565598937.1644944548 (дата звернення: 11.09.2023)

27. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 11.09.2023)

28. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2023)

29. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. № 9015 від 14.02.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41349> (дата звернення: 12.04.2023)

30. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. ТОВ "МінфінМедіа". URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 14.04.2023)
31. Insurance indicators: Penetration - OECD Statistics. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=25444> (дата звернення: 14.04.2023)
32. Страхова компанія ВУСО : офіційний вебсайт. URL: <https://vuso.ua/> (дата звернення: 15.04.2023)
33. Страхова компанія ARX: офіційний вебсайт. URL: <https://arx.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2023)
34. Страхова компанія ІНГО: офіційний вебсайт. URL: <https://ingo.ua/> (дата звернення: 15.04.2023)
35. Страхова компанія ТАС: офіційний вебсайт. URL: <https://taslife.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2023)
36. У Національному банку пропонують розділити на два етапи страхування воєнно-політичних ризиків. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3694533-u-nacbanku-proponuut-rozdiliti-na-dva-etapi-strahuvanna-voennopoliticnih-rizikiv.html> (дата звернення: 17.04.2023)
37. Бурбель Л. Шість головних викликів, з якими зустрівся страховий ринок упродовж шести місяців війни. *Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html>.
38. Ступнікер Г. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства. Економічний аналіз . 2010. Випуск 5. С. 189-192.
39. Чаплінський Ю.Б. Арич К.І. Теоретичні аспекти маркетингу відносин. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009. №2. С.201-207
40. Чекан І.А. Розвиток інтелектуального капіталу нації як основа конкурентоздатності України. Вісник Донецького університету. Серія «Економіка і право». 2008. Вип. 1. С. 90-97.

41. Чернишева С.В. Маркетинг відносин у системі управління підприємством: теоретичний аспект. Торгівля і ринок України. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 103-108.

42. Татаріна Т. В. Функціонування вітчизняного ринку перестрахування в умовах воєнного стану. Наукові перспективи, 2022, 12 (30). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3259/3274> (дата звернення: 15.09.2023)

43. Копитко М. І., Блага Н. В. *Управління інноваціями та інвестиціями*: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с

44. *Управлінське та безпекове консультування*: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

45. Копитко М.І. *Управління інноваціями*: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.