

**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:
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Василя ВАНІВСЬКОГО

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

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

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

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

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Ванівський В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації. Рукопис.

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

У першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретичні особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом організаціях. У другому розділі роботи проаналізовано ситуацію на страховому ринку в Україні, вивчено результати діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» і запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління персоналом.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: страхова компанія, сучасні концепції управління, загрози, дестабілізуючі чинники, страховий ринок, управління підприємством, економічна безпека, кадрова безпека.

ANNOTATION

Vanivsky V. Implementation of modern technologies of personnel management in the organization. Manuscript.

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

The first section of the qualification work analyzes the theoretical features of the implementation of modern technologies of personnel management in organizations. The second section of the work analyzes the situation on the insurance market in Ukraine, studies the results of the activities of the Insurance Company "Guardian" and suggests ways to increase the efficiency of the personnel management process.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions were drawn and management proposals were provided.

Keywords: insurance company, modern concepts of management, threats, destabilizing factors, insurance market, enterprise management, economic security, personnel security.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сучасні технології управління в ері Індустрії 4.0	6
1.2 Особливості управління персоналом в сучасних умовах	13
1.3 Ситуаційно-проблемний аналіз окремих напрямів управління персоналом	18
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»	28
2.1 Аналіз стану та динаміки страхового ринку України	34
2.2 Аналіз результатів діяльності та процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»	39
2.3 Шляхи удосконалення процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» на основі впровадження сучасних технологій управління	48
Висновки до другого розділу	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Система управління персоналом охоплює широкий спектр професійних сфер. Вона охоплює основні функції менеджменту і в першу чергу пов'язані з наймом співробітників, адаптацією, мотивацією, оцінкою та контролем, професійним розвитком і вдосконаленням, пошуком талантів, звільненням і міжособистісними стосунками. У кожній сфері є багато проблем, які вимагають рішучих дій і відповідальних рішень від відповідальних за управління персоналом на підприємстві. Формування міжособистісних відносин у професійному середовищі пов'язане з механізмом управління людськими ресурсами. Звідси роль менеджера і навіть керівника стає пріоритетною у функціонуванні організації. Управління людськими ресурсами – це процес, який в першу чергу охоплює низку поточних ініціатив і тісно пов'язаний із процесом управління та керівником. Це орієнтація на правильне виконання покладених функцій, організацію діяльності та відповідальність за прийняті рішення. Термін, пов'язаний з менеджментом, - лідерство. В першу чергу це пов'язано зі стратегічною поведінкою, баченням, тобто визначенням напрямку на майбутнє, і стосується, зокрема, лідера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом вивчали провідні науковці, зокрема: Копитко М.І., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Завербний А.С., Яцик М.Р., Рудніченко Є.М. та інші. Але в умовах розвитку сучасних технологій управління щораз більше відбувається змін у традиційних підходах у кадровій роботі, що вимагає постійних її удосконалень.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та формування рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» на основі впровадження сучасних технологій управління.

При написанні кваліфікаційної роботи було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити сучасні технології управління в ері Індустрії 4.0;
- вивчити особливості управління персоналом в сучасних умовах;

- здійснити ситуаційно-проблемний аналіз окремих напрямів управління персоналом;
- провести аналіз стану та динаміки страхового ринку України;
- здійснити аналіз результатів діяльності та процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» на основі впровадження сучасних технологій управління.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом страхової компанії на основі впровадження сучасних технологій управління

Предмет роботи – методи та технології управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» на основі впровадження сучасних технологій управління.

Методи дослідження: індукції і дедукції, аналізу, порівняння.

Кваліфікаційна робота містить два розділи, у яких: досліджено сучасні технології управління в ері Індустрії 4.0; проаналізовано особливості управління персоналом в сучасних умовах; здійснено ситуаційно-проблемний аналіз окремих напрямів управління персоналом; проведено аналіз стану та динаміки страхового ринку України; здійснено аналіз результатів діяльності та процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»; запропоновано шляхи удосконалення процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» на основі впровадження сучасних технологій управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІ

1.1. Сучасні технології управління в ері Індустрії 4.0

Сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні широкий спектр концепцій і методів для забезпечення ефективності та ефективності процесів управління. Ці окремі концепції та методи фокусуються на різних аспектах і сферах функціонування підприємства, визначаючи їхню спрямованість. До них належать управління, орієнтоване на якість, управління, орієнтоване на ринок, управління, орієнтоване на результат, управління, орієнтоване на людину, управління, орієнтоване на процес, управління, орієнтоване на зміни, управління, орієнтоване на стратегію та управління, орієнтоване на знання.

Глобалізація, технологічний, соціальний і культурний прогрес, а також четверта промислова революція (Індустрія 4.0 - IR 4.0) формують специфічне середовище для сучасних підприємств [1]. Зокрема, IR 4.0 ставить перед ними безпрецедентні виклики та пріоритети. Тому організації, які хочуть забезпечити успіх своєї ринкової діяльності, повинні продемонструвати так званий організаційний інтелект, характерний для цієї епохи.

Глобалізація, технологічний, соціальний і культурний прогрес і, як результат, четверта промислова революція формують особливе середовище для сучасних підприємств. У народі їх називають середовищем епохи: Industry 4.0, Індустрія 4.0, 4th Revolution, Internet of Things або SMART, Industry Revolution 4.0 (IR 4.0). Це суттєво визначає не тільки спосіб їх діяльності, а й їх конкурентоспроможність. У цьому середовищі взаємопроникають дві реальності функціонування: реальна (Physical Reality, PR) і віртуальна (кіберпростір, Virtual Reality, VR). Різноманітні типи мереж міжорганізаційної співпраці (Network Cooperation, Virtual Network) також інтенсивно розвиваються, а також нові технології, засновані з комп'ютеризації, цифровізації, роботизації (Cyber-Physical Systems, CPS), динамічної обробки великих обсягів даних у реальному

часі (Big Data Analytics, BDA), підключень до Інтернету (Internet of Things, IoT; Internet of Services, IoS), тісні, засновані на партнерстві стосунки між людьми (кооперація, партнерство, робота в команді), міжорганізаційні (стратегічне партнерство, SP, партнерство за знаннями, КП; співпраця), а також між машинами (машинне навчання, комунікації з машиною, M2M), штучний інтелект; Ця ситуація означає, що ера IR 4.0 накладає на підприємства (а також інші типи організацій) певні виклики та пріоритети в їх поведінці. Щоб забезпечити успіх своєї діяльності, вони повинні продемонструвати організаційний інтелект, характерний для сьогоdnішнього часу – організаційний інтелект епохи IR 4.0 [1].

Проблема організаційного інтелекту досить широко описана в міжнародній літературі, але рідше відображається у вітчизняних публікаціях. Більше того, це питання частіше розглядається в аспекті психології, управління персоналом та управлінських компетенцій. Ще рідше воно відноситься до рівня всієї організації, де останніми роками воно набуло значно ширшого виміру та нової якості. Вона є основою для розвитку організації нового типу, т. зв. інтелектуальні організації.

Інтелект, поряд з економічністю, гнучкістю та спроможністю до співпраці, є, на думку [2] однією з чотирьох стратегічних і взаємодоповнюючих характеристик сучасної моделі підприємства. У літературі ця категорія не має однозначного визначення, і, крім того, вона все ще проходить складну еволюцію сприйняття та масштабів і методів експлуатації. Спочатку інтелект ототожнювався виключно з інтелектуальними здібностями людини, тобто її здібностями до абстрактного мислення, навчання, сприйняття залежностей і відношень між різними фактами і на цій основі робити різні висновки. Згодом цей термін почали розуміти значно ширше, а саме як здатність пристосовуватися до нових умов і виконувати нові завдання за допомогою засобів мислення. Це стало основою для зв'язку інтелекту також із соціальними утвореннями, створеними людьми, такими як організації [3]. Так було введено термін організаційний інтелект (OI). В організації, як і в людей, інтелект – це унікальна,

неповторна комбінація багатьох різних здібностей, яка створює індивідуальний профіль інтелекту даної сутності. Кожна організація має свій характерний рівень інтелекту. Відповідні методи управління, технічне обладнання, що підтримує процеси прийняття рішень, клімат співпраці всередині та між організаціями, ефективний процес отримання, інтеграції та розвитку знань створюють ефект синергії в них, що в кінцевому підсумку впливає на вищий рівень інтелекту даної організації. Впродовж останніх років інтелектом також починають називати системи та «технічні об'єкти», створені людьми на основі передових знань і технологій, наприклад, комп'ютери (кіберфізичні системи), роботи та інші машини (штучний інтелект, автономні роботи), продукти (Augmented Reality), програмне забезпечення (Vertical and Horizontal Software Integrations), будівлі (Smart Buildings) і навіть цілі комплекси/виробничі системи, тобто заводи (Smart Factories), поселення або міста (Smart Cities). Це специфічний прояв технологічного інтелекту, яким володіють організації.

Варто зазначити, що як цілі організації, так і «технічні об'єкти», особливо в 21-му столітті, все більше базуються або підтримуються ще більш новим різновидом інтелекту, т.зв. бізнес-аналітика (BI). Це певний набір концепцій, методів і процесів, метою яких є не тільки покращення бізнес-рішень, але й підтримка стратегії організації. Вони створені, щоб надавати правильну інформацію потрібним людям у потрібний час, сприяти прийняттю кращих рішень і отримувати конкурентну перевагу. Це свого роду інформаційна розвідка.

Наведений вище погляд на феномен інтелекту в сучасних організаціях ускладнюється тим, що його можна сприймати в багатовимірному плані. У літературі з теми виділяють численні різновиди для кожного із зазначених рівнів її сприйняття (особистісного, організаційного, технологічного, інформаційного).

У зв'язку з тим, що вже кілька років, згідно зі світовими звітами, наприклад, Australian Computer, Oracle, Teradata або Society Gartner Group, рішення та технології, що підтримують бізнес-аналітику, знаходяться в авангарді інвестиційних пріоритетів сучасних організацій, можна зробити висновок, що

останні покоління інформаційних технологій управління системами набувають все більшого значення. Організаційні стратеги починають все більше цінувати свою роль і підтримку, яку вони надають у процесах прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів, реагуванні на потреби клієнтів та інші сигнали, які надходять з ринку. Таким чином, специфічний інформаційний інтелект сучасних організацій починає формуватися дедалі чіткіше, що дедалі більше формує профіль інтелекту організацій в епоху IR 4.0.

Ера IR 4.0 – це епоха надзвичайно невизначеного, турбулентного середовища для організацій, сповнена соціальних, технологічних, політичних та економічних змін. Настав час, серед іншого, галузеві прориви, високі темпи інновацій, цифрова трансформація підприємств та їх бізнес-процесів (Digital Transformation, DX), домінування інтелектуальних виробничих і логістичних процесів (Smart Production, Smart Logistic), масова персоналізація продуктів (Mass Customization), а також різноманітні види форм співпраці, управління знаннями та безперервного навчання. Це вимагає нової якості функціонування, як організації, так і людства в цілому.

В результаті революції IR 4.0 виникає світ, в якому інформаційні технології інтегрують виробничі, організаційні і навіть соціальні процеси. У бізнес-сфері виробнича діяльність трансформується з рівня сучасних, незалежно функціонуючих підприємств у формулу оптимально організованих, повністю автоматизованих виробничих середовищ (мереж). У цих мережах виробничі, логістичні та сервісні процеси партнерів тісно пов'язані за допомогою різних типів датчиків, машин та ІТ-систем, створюючи інтегровані кіберфізичні системи (CPS), що спілкуються в режимі реального часу, і, в більш широкому масштабі, т. -називається інтелектуальні організації, наприклад, фабрики, склади, магазини. Ця домовленість розширює ланцюжки вартості за межі окремих компаній¹⁴. В результаті виробничі цикли та цикли обслуговування організацій епохи IR 4.0 коротші, потреби їхніх клієнтів задовольняються в режимі реального часу, а їхні послуги повністю автоматизовані.

Для роботи в таких умовах організаціям потрібні співробітники зі специфічними та високими компетенціями, які представляють установки, необхідні в епоху IR 4.0. Крім того, організації повинні мати можливість розробляти структурні та стратегічні рішення, які підтримують як працівників, так і керівників і відповідають умовам. Якщо порівняти вибрані технології, стратегічні та структурні рішення, а також необхідні компетенції та соціальні установки для епохи IR 4.0, про які йдеться в міжнародній літературі, створюється конкретна база знань про IR 4.0.

У процесі моделювання свого розвитку, формування конкурентоспроможності чи побудови конкурентної переваги вони повинні демонструвати високі та широкі знання, гнучкість дій, кооперативність і, перш за все, винятковий інтелект у сфері правильного поєднання фактів і вибору методів реагування на передбачувані можливості, загрози або вимоги.

Інтелект зазвичай на практиці «зв'язує» знання, доступні суб'єкту, і надихає на подальші кроки. Візуалізація та розуміння сутності та ролі зразкового профілю інтелекту, необхідного для організацій під час революції 4.0, може виявитися значною підтримкою для стратегів, менеджерів і співробітників сучасних організацій. Кожна з цих груп має можливість краще підготуватися до викликів і обов'язків, які стоять перед ними, а також повніше скористатися можливостями, що виникають. Дослідження показують, що організації, завдяки зростанню свого організаційного інтелекту, найчастіше фіксують: підвищення або зміцнення своїх позицій на ринку, сприятливий імідж і впізнаваність бренду, збільшення величини доходів від продажів, збільшення рентабельності продажів, ефективність конкуренції за клієнтів, завоювання нових ринків збуту, вдосконалення організації роботи в компанії.

Таблиця 1.1

База знань вимог IR 4.0

Сфери ключових вимог			
Технології IR 4.0	Стратегії IR 4.0	Конструктивні рішення IP 4.0	Соціальні установки та

			компетенції IR 4.0
Технології телеінформатики: цифровість, методи моделювання та прогнозування, інтегроване програмне забезпечення, технології прямого міжмашинного зв'язку (M2M), інноваційні методи збору та обробки величезних обсягів даних (Big Data), хмарні операції (Clouds), кіберфізичні системи (CPS), Інтернет речей (IoT), Інтернет послуг (IoS), Кібербезпека Сучасні технології: доповнена реальність (AR), віртуальна реальність (VR), Digital Twins, штучний інтелект (AI), нейронні мережі (NN), масова настройка;	Ключові ресурси: співробітники, знання, відносини, динамічні навички, сучасні технології Стратегії розвитку та конкурентоспроможності: еклектичні, гнучкі, динамічні, інноваційні, новаторські, проактивні Стратегії формування переваг на основі переваг: якісний, розсіяний, нематеріальний, нереальний, нестійкі, синергетичні Сучасні функціональні стратегії: HRM, логістика, маркетинг, виробництво, фінанси та ін. Ключові рішення: стратегії відносин, засновані на співпраці, альянси та співпраця, стратегічне партнерство, співпраця мережа, економіка спільного використання (C2C, B2C, B2B), Спільна творчість, амбідекстрія; відкритість стратегії управління знаннями (Knowledge Partnering, Open Knowledge), інновації (Open Innovation), ресурси (Open Resources); сервісна орієнтація;	Провідні рішення: органічна організаційна модель; культурна відкритість; децентралізація влади; розширення можливостей; плоскі, гнучкі організаційні структури; робота в творчих завданнях і проектних групах; домінування горизонтального зв'язку; швидкий процес прийняття рішень; короткі канали зв'язку, обмін знаннями між відділами. Рекомендовані структури: мережева, матрична, гібридна, командна	Компетенції: знання предмета, вміння вчитися, навички роботи в команді; вміння працювати в мультикультурному середовищі; можливість працювати віддалено; знання іноземних мов, знання ІТ, уміння ділитися знаннями. Соціальні установки: прагнення до постійного розвитку; цілеспрямованість, відкритість до нового досвіду, креативність, гнучке мислення, спритність, висока толерантність до невизначеності; соціальна відповідальність.

автономні роботи (AR)	клієнтоорієнтованість; соціальна відповідальність організації		
-----------------------	---	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі [3-6]

Інтелектуальний профіль організації в епоху IR 4.0, таким чином, повинен мати опору/ядро у формі сильно розвиненого модуля інформаційного інтелекту/бізнес-аналітики та чотирьох територіальних модулів на його основі, які операціоналізують його використання: технологічний, стратегічний, структурний і соціальний інтелект. Точність реалізованих за їх підтримки рішень остаточно сформує рівень конкурентоспроможності організацій в епоху IR 4.0. Таким чином, рівень інтелекту організації буде відображено на практиці в навичках для підвищення конкурентоспроможності, результативності та результативності всіх бізнес-діяльностей, що здійснюються на зростаючому ринку. Організаційний інтелект, завдяки процесам, пов'язаним з ним, тобто придбанню, розумінню, навчанню, вирішенню, комунікації та мисленню, створить клімат постійної адаптації до вимог IR 4.0, і його відображенням буде постійне коригування та аналіз стан організації. Таким чином, організація стане дедалі ефективнішою у вирішенні незнайомих ринкових ситуацій, запровадженні нових підходів до стратегії та тактики та розвитку ключових компетенцій. Крім того, вдосконалення та постійна адаптація структури та процесів до вимог епохи 4.0 дозволить організації отримати та з часом підвищити свою конкурентоспроможність на нестабільному та конкурентному ринку.

1.2. Особливості управління персоналом в сучасних умовах

Управління людськими ресурсами охоплює низку заходів, спрямованих на визнання та належне використання потенціалу працівників. Робота відділу кадрів також передбачає підтримку ефективності та високого рівня ефективності роботи співробітників.

Процеси управління людськими ресурсами мають вирішальне значення для створення людського капіталу на кожному підприємстві, оскільки люди є важливими для досягнення цілей організації. Тому мудре управління може перетворитися на успіх компанії.

Управління людськими ресурсами пов'язує цілі організації з потребами людей і включає наступні завдання:

- планування зайнятості,
- підбір і набір працівників,
- оцінка співробітників,
- мотивація співробітників,
- підвищення кваліфікації співробітників [3].

Фахівці з управління людськими ресурсами повинні мати відповідні знання та компетенції для ефективного управління працівниками та їхніми навичками, знаннями та досвідом. Тільки тоді співробітники стануть цінним активом для компанії.

Належне управління персоналом можливе завдяки відданій команді кадрів і, що дуже важливо, сучасному програмному забезпеченню для управління персоналом.

Ефективне управління персоналом, безсумнівно, є основою кожного підприємства. HR-команда повинна забезпечувати належне спілкування співробітників і впливати на досягнення ними ключових цілей компанії. Фахівці, відповідальні за управління персоналом, супровід персоналу в його особистісному розвитку та протидію професійному вигоранню, можуть отримати багато. Результатом хорошого управління персоналом є досягнення належної продуктивності та ефективності роботи. Іншими словами, добре керований персонал може допомогти компанії досягти успіху.

Управління людськими ресурсами – це діяльність у багатьох сферах, тому, щоб забезпечити мотивацію та ефективність співробітників, важливо пам'ятати про їхні потреби, інтереси та навички. Сучасний підхід до управління персоналом вимагає постійного розвитку як компанії, так і її співробітників. Якщо вони продемонструють позитивне ставлення до свого робочого місця, це призведе до поліпшення позиції організації на ринку. В першу чергу необхідно вдосконалити HR-процеси, що позитивно позначиться як на співробітниках, так і на HR-службі [4].

Оптимізація кадрових процесів приносить багато переваг компанії. Перш за все, це полегшує і прискорює роботу відділу кадрів. Простіший підбір персоналу, адаптація працівників і ведення кадрової документації – лише деякі з багатьох переваг запровадження змін.

Таке рішення можливе завдяки використанню систем, що автоматизують ці сфери управління персоналом. У результаті команда відділу кадрів може більш ефективно керувати документацією, командою та своїм часом, не виконуючи трудомісткі та повторювані дії.

Співробітники, у свою чергу, отримують доступ до інструментів, які дозволяють їм, серед іншого, зручно подавати заявки без необхідності пред'являти роздруковані документи чи приносити їх особисто до свого керівника. Однак автоматизація пропонує набагато більше можливостей.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються значним рівнем ризику та невизначеності.

У науковій літературі початку 20-го століття Віллетт був одним із перших вчених, який зазначив, що такі поняття, як ризик і невизначеність, є узгодженими елементами в процесі прийняття ключових рішень в управлінні підприємством. Важливо також зазначити, що поняття кризи пов'язане з проблемами ризику та невизначеності в середовищі, яке прямо чи опосередковано впливає на організацію.

Віллетт (1901) визначає ризик як стан навколишнього середовища, до якого організація прагне в процесі прийняття рішень. Він спостерігав зв'язок між

досягненням поставлених цілей і ступенем невизначеності, припускаючи, що невизначеність є суб'єктивним відчуттям, яке виникає внаслідок неповної інформації та обмежені знання особи, яка приймає рішення. Автор підкреслив зв'язок між станом ризику та невизначеністю. Із зростанням ризику рівень невизначеності також зростає. Він визначив невизначеність як стан між очікуваним (бажаним) станом і існуючим станом. Згідно з ним, існує два типи невизначеності: лічильна і незлічувана. На думку автора, перша (кількісно визначена) – це ризик, тоді як невизначена (некількісно визначена) невизначеність – це невизначеність у прямому сенсі цього слова [9]. Інше пояснення поняття невизначеності можна знайти в Енциклопедії організації та менеджменту, згідно з яким це «ситуація, для якої неможливо визначити, які елементи її утворюють, яке їх значення або яка ймовірність їх появи. є. Така ситуація часто виникає у випадку проблем, які не виникали в минулому і характеризуються високим ступенем складності» [10].

У ситуаціях, коли неможливо чітко визначити існуючі на підприємстві ризики, виникає потреба в тому, щоб керівник мав здатність вміло справлятися з кризовими ситуаціями. Ця особливість не базується на знаннях і досвіді, оскільки керівник змушений приймати рішення, які часто виходять за межі його попередніх компетенцій. Управління ризиками передбачає необхідність визначення характеру, специфіки та умов невизначеності, під час яких керівник на основі власного суб'єктивного враження приймає рішення з метою пом'якшення загрози. розвитком науки та постійним розширенням економічних сфер поняття ризику та невизначеності використовуються як синоніми, що викликає певні сумніви при класифікації окремих подій. Знання відмінностей між ризиком і невизначеністю допомагає уникнути їх неправильного тлумачення концепції. Ці відмінності підсумовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності між ризиком і невизначеністю

Ризик	Невизначеність
Деяка невизначеність, яку усвідомлюють суб'єкти господарювання	Випадковість події в результаті непередбаченої поведінки або перебігу подій
Характер вимірний, об'єктивний, емпіричний	Характер невимірний, суб'єктивний, підсвідомий
Апостеріорний – це стосується знання, отриманого в результаті досвіду, міркування про щось за допомогою індукції	Апріорі – відноситься до чистого, неспотвореного знання
Невизначена подія, але з відомою ймовірністю настання	Непередбачувана або малоїмовірна подія
Невизначена подія, наслідки матеріалізації якої можна оцінити заздалегідь	Випадкова подія, наслідки матеріалізації якої неможливо оцінити заздалегідь
Вимірна невизначеність досягнення намічених цілей	Непередбачуваність недосягнення поставлених цілей
Поєднується з бонусом	Без бонусів за роботу в стані невизначеності

Джерело: узагальнено автором на основі [9-10]

У наведеному у табл. 1.2 порівнянні можна спостерігати значні відмінності між ризиком і невизначеністю на основі наявної інформації, наявності досвіду та важливості якості в процесі прийняття рішень. Відповідно до літератури з цього питання ризик трактується дослідниками точніше, ніж невизначеність підсвідомого походження. Ризик характеризується можливістю ранньої діагностики його виникнення та вимірювання існуючої загрози, а також можливістю загального управління нею.

Можна сформулювати пропозиції щодо дій, які мають бути впроваджені в організаціях, щоб захистити їх у майбутньому від потенційних ризиків, спричинених не лише пандемією, але й іншими факторами, незалежно від природи діяльності компанії. Нижче наведено вказівки для підприємств у часи невизначеності:

1. Створення групи антикризового менеджменту для організації – ця команда має відповідати за ефективне та швидке реагування на виникаючі проблеми, які вимагають більшої обережності у прийнятті рішень. Команда

повинна включати людей, які володіють навичками в конкретних сферах діяльності компанії.

2. Встановлення процедур і політики для оцінки існуючих ризиків і визначення дій для пом'якшення загрози – міжнародні компанії впроваджують плани для підтримки безперервності операцій у ситуаціях потенційних і існуючих загроз. За відсутності таких процедур і політик слід призначити групу аудиторів безпеки для аналізу та оцінки критичності ресурсів організації, насамперед людських, щоб остаточно підготувати документ і розробити дії, які слугуватимуть «картою, дороговказ» для пом'якшення існуючих загроз.

3. Встановлення відповідного для бізнесу механізму комунікації всередині та за межами організації – підтримка стабільного рівня комунікації між співробітниками та зовнішніми партнерами надзвичайно важлива. Усвідомлене управління повідомленнями та інформацією, що оприлюднюється в ЗМІ, є важливим елементом, щоб уникнути негативної громадської думки, спричиненої важкою ситуацією чи кризою в компанії.

4. Створення та підтримка належних умов для психічного та фізичного здоров'я працівників – аналіз робочих місць з точки зору ергономіки та відчуття безпеки. Надання працівникам можливості скористатися гнучкими формами/умовами праці. Запровадження електронної форми розгляду справ співробітників, наприклад, відпусток, щоб уникнути прямого контакту, коли це можливо, зменшивши потенційний ризик зараження. Також необхідно, зберігаючи повну конфіденційність інформації (відповідно до регламенту GDPR), стежити за здоров'ям співробітників і забезпечувати безпеку робочого місця шляхом регулярного прибирання та дезінфекції приміщень. Також варто додати проведення навчання з питань безпеки під час загроз та способів їх запобігання.

5. Розробка плану підтримки ланцюгів поставок у періоди загроз для безперервності поставок – у кризових ситуаціях міжнародні компанії заздалегідь вживають заходів для підтримки безперервності виробництва, зберігаючи здатність постачати сировину. Під час запровадженого процесу управління

запасами слід припускати більш високу швидкість обороту, спричинену меншим споживанням промислових товарів внаслідок збільшення витрат. Однак у випадку з продукцією з довшим циклом виробництва необхідно готуватися до збільшення споживання після епідемії, щоб уникнути дефіциту товарів на складах.

6. Перевірка умов договору з клієнтами у разі відсутності виробничих можливостей – компанії повинні забезпечити можливість зміни умов договору з поточними клієнтами. Якщо цього вимагає ситуація, слід розглянути можливість укладення нового договору та підготувати детальну документацію для можливого судового розгляду.

7. Беручи до уваги кризовий бюджет і механізми раннього попередження – кризова ситуація часто змушує компанії нести додаткові незаплановані витрати. Компанії повинні створити антикризовий бюджет для підтримки ліквідності та забезпечення фінансової безпеки організації, забезпечуючи покриття дебіторської заборгованості постачальникам і, перш за все, виплати працівникам. Слід також відслідковувати політичну та економічну ситуацію щодо імпорту та експорту, враховуючи ключові регіони виробництва [11].

Реалізація вищезазначених рекомендацій може сприяти покращенню стратегічного функціонування підприємства, а також може захистити його від небажаних наслідків потенційних загроз, які прямо чи опосередковано впливають на організацію.

1.3. Ситуаційно-проблемний аналіз окремих напрямів управління персоналом

Під управлінням людськими ресурсами розуміють механізм дій, що здійснюються на користь найважливішого капіталу підприємства. Управління людським потенціалом включає функції, зосереджені на процесі: підбору персоналу (набору та відбору), мотивації, навчання, розвитку, адаптації

працівників, формування міжособистісних стосунків, створення безпечних та ергономічних умов на робочих місцях. У праці [11] вказано на ключові функції управління персоналом, серед яких: планування персоналу, відбір працівників, розвиток і мотивація, вибуття працівників, контроль.

За [12] необхідною умовою ефективного та результативного управління людськими ресурсами є формування кадрової стратегії. Створюється філософія управління персоналом в аспекті довгострокового бачення бажаного стану та системи конкретних дій, спрямованих на оптимальне використання людських ресурсів у спосіб, який уможливить досягнення цілей розвитку організації. Ефективне управління підлеглими є ключовою умовою ефективного та ефективного функціонування будь-якої організації. На думку автора, воно передбачає планування та координацію роботи команд співробітників для ефективного досягнення поставлених цілей. Ці функції виконують менеджери, які є опорою та важливою ланкою підприємств і впливають на досягнення їх цілей.

Управління людськими ресурсами включає діяльність, яка стосується трьох аспектів:

- функціональні, що враховують види виконуваної діяльності, рішення, які об'єднуються в конкретні фази або процеси;
- інституційний, що охоплює види суб'єктів, які залучені до виконання кадрової функції;
- інструментальний, пов'язаний із засобами, за допомогою яких практикується особистісна функція.

Структура управління людськими ресурсами базовою основою визначає місію, цілі, загальну стратегію підприємства, а особливо орієнтація на т.зв. субстратегію, тобто кадрову стратегію. Метою реалізованих заходів є задоволення завдань організації та потреб працівників шляхом формування ефективного персоналу та «стимулювання» персоналу до більшої участі у виконанні своїх професійних обов'язків.

У світлі широкого розуміння рішень, дій, ініціатив та інвестицій, пов'язаних із людськими ресурсами, слід також звернути увагу на існуючі загрози та кадрові ризики. У такому контексті варто оптимізувати безпеку за допомогою прийнятих ініціатив, таких як:

- визначення загальної стратегії управління ризиками персоналу;
- передбачення та аналіз кадрових ризиків;
- розробка загальних і специфічних методів зменшення виникнення несприятливих наслідків ризику в результаті прийнятої стратегії ризикової поведінки на рівні підприємства;
- врахування ризик-контролінгу і в кадровому контролінгу [13].

У рамках стратегії та кадрової функції, що практикується на підприємствах, людські ресурси розглядаються з двох точок зору. Перший – це т. зв жорсткий підхід, при якому працівник є матеріальним ресурсом, який приносить фінансову вигоду компанії (досягнуті результати мають бути вищими за витрати). Друге питання стосується м'якого підходу до людського потенціалу. Це означає зосередження на міжособистісних стосунках і, перш за все, на мотивації, комунікації та лідерстві, що сприятиме більшій залученості працівників. До досліджуваного механізму управління людськими ресурсами тісно відповідає термін лідерство. У літературі на цю тему це визнається по-різному.

Лідерство – це здатність до т. зв ведення за собою прихильників. Тому це передбачає вміле спрямування та передачу бачення майбутніх станів, які є метою групи. Більшість сучасних концепцій лідерства зосереджені на агентурних якостях самого лідера. Це означає, що якщо він викликає лише часткову активність серед очолюваної ним групи, то без нього ця група не змогла б досягти стільки ж, скільки за його участі.

Управління компетенціями закладено в концепції HRM. Керівництво організації приймає рішення та здійснює дії, за які воно відповідає. Як наслідок, реалізовані ініціативи приносять користь, тобто прибуток і успіх для організації, або можуть стати джерелом проблем і збитків. Отже, надзвичайно важливо створити персонал вищої та середньої ланки, який водночас розсудливо

виконуватиме свої функції на постійній основі, але також піклуватиметься про стратегічні елементи, буде готовий приймати виклики та буде зосередитися на творчості та інноваціях завдяки постійному вдосконаленню своїх компетенцій у бурхливому професійному середовищі.

З точки зору людських ресурсів зосередження на управлінні компетенціями вимагає від роботодавців зосередження на стандартах роботи. Далі необхідно подбати про те, щоб процес підбору і розвитку співробітників проходив правильно. Далі важливо забезпечити належні організаційні умови роботи, в яких можна виконувати поточні та стратегічні завдання. Тому не менш важливо дбати про маркетинг персоналу, а через т. зв імідж привабливого роботодавця підвищить лояльність, мотивацію та прихильність працівників до роботи в даній компанії. Ключовим тут є використання на практиці здібностей, талантів та інтересів співробітників, які складають їх сильні сторони. Також виникає необхідність створення організації, що навчається. Зазначені концепції, цілі та дії вимагають реалізації з моменту вступу працівника в організацію, через його повсякденну діяльність під час виконання професійних обов'язків. Ефективність і результативність людських ресурсів на підприємстві контролюється менеджером, який піклується про цей потенціал під час виконання завдань і через виконувані функції.

Ефективне та ефективне управління людськими ресурсами вимагає, щоб компанії мали компетентних менеджерів та керівників. Беручи до уваги їх важливість для організації, варто звернути увагу насамперед на термінологічний підхід до компетенцій, які є основою для належного функціонування працівників, і перш за все, керівного персоналу в організації. Отже, слід шукати відповіді на питання: що таке професійні компетенції? Як розпізнати менеджера і лідера? Якими компетенціями повинні володіти люди, що керують людським потенціалом? Для компаній працівники – це ресурс, капітал і потенціал, про які потрібно належним чином піклуватися та вдосконалювати їх відповідно до поточних і майбутніх потреб. Як наголошує [14], «здатність ресурсів генерувати прибуток залежить від багатьох їхніх специфічних особливостей, тобто від того,

наскільки вони рідкісні, цінні, важко імітовані, замінені та непродані». Отже, з точки зору людських ресурсів, роботодавцям необхідно дбати про професійні компетенції своїх підлеглих, вдосконалювати їхні знання, формувати їхні навички шляхом постійного оновлення та інвестувати в інноваційні та креативні рішення. У своїх дослідженнях М. Армстронг [15] називає компетентних людей в організації. Автор вважає таких осіб такими, що відповідають очікуванням щодо досягнення конкретних результатів. Водночас він вважає, що вони здатні використовувати свої знання, навички та риси особистості для досягнення припущень і стандартів, призначених для їхніх ролей. У літературі з цього питання компетенції найчастіше складаються з трьох елементів: знань, навичок і рис особистості. Однак існують розширені тлумачення, зокрема, наприклад, концепція Р. Валков'яка, згідно з якою компетенції становлять набір знань, навичок, особистісних схильностей, досвіду, установок і поведінки, спрямованих на ефективне виконання завдань у постійно мінливих професійних ситуаціях [16].

Серед інших визначень можна створити загальний шаблон компонентності. Він включає:

- формальні компетенції (наприклад, освіта, досвід, завершені курси, навчання);
- предметні знання, тобто т.зв спеціаліст, експерт (наприклад, маркетингові, технічні, фінансові, юридичні знання);
- навички (наприклад, стратегічні та аналітичні, міжособистісні, особистісні, функціональні);
- особистісні якості (наприклад, впевненість у собі, відповідальність, відкритість до людей, справедливість, надійність, послідовність);
- ставлення (наприклад, позитивне, тобто прийняття, толерантність, і негативне, тобто неприйняття здібностей, тобто талантів (наприклад, творчість, створення та впровадження інноваційних рішень);
- інтереси (наприклад, інвестування, психологія бізнесу, економічний розвиток).

Беручи до уваги управлінські компетенції, варто нагадати про їх поділ на жорсткі та м'які (поведінкові) компетенції. Жорсткі компетенції стосуються елементів, які підтверджені сертифікатами та атестаціями. До них відносяться галузеві знання, завершені курси та навчання, завдяки якому менеджер отримав професійну кваліфікацію (наприклад, використання спеціалізованих комп'ютерних програм, знання іноземних мов). М'які навички, з іншого боку, передусім пов'язані з формуванням стосунків з іншими людьми (наприклад, емпатія, відкритість до людей, готовність допомогти, здатність прислухатися до ідей підлеглих). Сучасний підхід до компетенцій вимагає зосередження на ключових компетенціях, тобто тих, які необхідні для ефективного виконання поставлених на підприємстві завдань. Вони дають змогу досягти конкурентної переваги та створюють т.зв його «душу». Виконуючи таку роль, вони повинні бути невід'ємною частиною загального процесу управління.

Для оптимального та ефективного функціонування підприємства роль як менеджера, так і лідера стає вирішальною, оскільки вони доповнюють один одного через завдання, які вони виконують. Щоб краще зрозуміти різницю між цими двома термінами, варто коротко охарактеризувати особу керівника та лідера. У процесі своєї діяльності керівник: керує, планує, організовує, забезпечує стабілізацію підприємства, орієнтуючись насамперед на сьогоднішнє, прагне обмежити загрози та ризики, мотивує, контролює, підпорядковує підлеглих. Інша ситуація у випадку лідера, який: керує, має бачення, яке він чи вона має намір реалізувати, надихає, активізує, розвиває та вдосконалює компанію та людей, які в ній працюють, відкритий до пропозицій інших, діє сміливо та ризикує. У світлі управління персоналом коло компетенцій керівника стає надзвичайно важливим. Як наголошується в літературі з цього питання, «(...) компетентні менеджери – це ті, хто може належним чином впливати на інших, щоб вони виконували свої обов'язки» [16]. «Менеджер є особою, яка приймає рішення, тому що прийняття рішення невід'ємно пов'язане з процесом управління і становить його сутність» [17]. Хороший менеджер бере безпосередню участь у виконанні поставленої задачі і відповідає за її результат.

Тому він повинен постійно інформувати та мотивувати команду прагнути до спільної мети. Реалізація цих припущень вимагає володіння відповідними компетенціями, тобто, насамперед, знаннями, уміннями та якостями особистості [18]. Компетентний менеджер, завдяки правильному ставленню та особистісним рисам, захоче та зможе позитивно застосувати набуті знання та навички в дії. Отже, можна припустити, що рівень його компетентності залежить від знань, якими він володіє, які складаються з особистих здібностей, кваліфікації, здатності їх використовувати, а також від мотивації та прийнятого ставлення.

Менеджер повинен постійно розвивати свої компетенції та адаптуватися до мінливих умов середовища. Він повинен сформувати свої інтереси і сферу діяльності, набуті здатності адаптуватися до різних видів діяльності та обставин. Крім того, йому важливо зосередитись на власному самовдосконаленні, оскільки змінюються форми виробництва та умови праці, які викликані застосуванням знань і вимогами ринку. Керівник, який має здатність стимулювати інноваційні потреби співробітників і вміє впроваджувати зміни, має перспективу стати справжнім лідером змін.

Керівник має бути, перш за все, авторитетом для своїх підлеглих, за яким вони охоче наслідуватимуть і проявлятимуть ініціативу з великою віддачею. Лідер має бачення, яким він ділиться з іншими, любить виклики, ризики та надихає своїх підлеглих. Це також формує позитивні стосунки з людьми, демонструє розуміння, відкритість і підтримку. У моделі, орієнтованій на лідерство, варто звернути увагу на такі елементи:

- індивідуальне ставлення, яке передбачає консультування, взаємодію з підлеглими, вміє вислуховування їхніх потреб;
- надихаюча мотивація, яка стосується створення цікавого та привабливого бачення, надихає на реалізацію стратегічних цілей;
- інтелектуальна стимуляція, пов'язана з формулюванням амбітних припущень і мобілізація, активізація підлеглих до творчих рішень;
- ідеалізований вплив, передбачає подання моделі поведінки, яку слід наслідувати; завоювання поваги та довіри підлеглих.

Найбільшою дилемою для роботодавців є мотивація працівників. Тут увага приділялася перш за все потребам, пов'язаним з: фінансовими очікуваннями, постановкою викликів, створенням можливостей для розвитку, точним визначенням правил просування по службі та чесним ставленням до всіх працівників компанії. Тут варто згадати два принципових, найбільш часто згадуваних проблемних питання. По-перше, немає кореляції між ефективністю роботи та зарплатою. Друга ключова проблема – опір змінам, відмова від роботи, надмірна та деструктивна конкуренція за прибутки, що призводить до конфліктів, відсутності співпраці та навіть вигорання. Отже, у цій сфері слід зосередитися на діяльності, яка включає такі питання, як: Як мотивувати сучасних працівників, щоб отримати перевагу над конкурентами? Які засоби використовувати для цього? Які потреби та очікування працівника і які можливості роботодавця? Як правильно адаптувати мотиватори до посади? З якими принципами пов'язаний механізм мотивації працівників? Які дії слід вжити, щоб співробітники захотіли ідентифікувати себе з компанією та її цілями? Які переваги та ризики цього процесу?

Висновки до першого розділу

Людські ресурси, безсумнівно, є найважливішою ланкою, яка сприяє успіху компанії. Для нормального функціонування суб'єктів необхідно належним чином подбати про те, як цим потенціалом керують сучасні менеджери. Отже, функції HRM, у рамках яких повинні формуватися компетенції керівників, є вирішальними. У контексті розглянутих проблем рекомендується безперервний розвиток менеджерів у всіх сферах, які стосуються функціонування кадрового потенціалу підприємства. Також важливо належним чином піклуватися про співробітників, як з точки зору безпеки, фінансів, організації, так і відповідати очікуванням і прагненням співробітників. Підводячи підсумок проведеним міркуванням, можна надати висновки та пропозиції щодо найбільш важливих напрямків HRM. Одним з них є планування людських ресурсів, яке є важливим для процесу найму співробітників. Кадрові плани повинні бути адаптовані до

реальних поточних і майбутніх потреб підприємств. Під час набору та відбору пропонується використовувати різноманітні та сучасні методи та інструменти. Варто подбати про позитивний імідж організації та пропозицію про роботу, яка міститиме унікальний стимул для кандидатів на роботу та виділятиметься на тлі пропозицій компаній-конкурентів. Подальші дії повинні бути спрямовані на формування такої установки лояльності, щоб працівник хотів приєднатися до лав суб'єкта на кілька років. Також рекомендується, щоб організації циклічно забезпечувалися людьми з новими знаннями та нетрадиційними ідеями, т.зв. «свіжа кров». Як і в процесі відбору співробітників, необхідно передбачити механізм вмілого розходу з підлеглими. Відбір має бути ретельним і продуманим, щоб не втратити цінних спеціалістів через спонтанні рішення. Професійне розставання передбачає чітку, професійну, аргументовану та ввічливу прощальну розмову між співробітником і компанією. Інше питання – це бажання, натхнення, тобто мотивація працювати. Фінансові мотиватори все ще домінують, але варто подбати про, наприклад, участь у прийнятті рішень, пропонувати цікаве навчання, можливість брати участь у проектах, працювати на інноваційному обладнанні. Як і раніше вкрай важливо постійно адаптуватися до змін у професійному середовищі. Основним стовпом є правильний розвиток поточних і майбутніх потреб у навчанні та вибір відповідної пропозиції. Рекомендується використовувати індивідуальне навчання, яке оновить поточні знання та навички та заповнить прогалини в компетенціях серед працівників. У контексті розвитку менеджера рекомендується вдосконалювати ключові компетенції. Необхідно підібрати реципієнтів з точки зору корисності навчання в епоху функціонування підприємств та впровадження набутих навичок у повсякденну практику. Участь у навчанні в контексті трансформацій в компанії та впроваджених інновацій є особливо пріоритетною та рекомендованою. Мета полягає в тому, щоб зменшити опір змінам і переконати співробітників робити вдосконалення і використовувати сучасні рішення. Тут варто згадати дуже важливий зворотний зв'язок від інвестицій у людські ресурси. У випадку оцінювання необхідно забезпечити чіткі, прозорі правила оцінювання

(наприклад, визначення мети оцінювання, надання зворотного зв'язку). Адаптація працівника до робочого місця вимагає прозорого комунікаційного процесу (зрозумілі повні організаційні правила, забезпечення безпечних умов та ергономічних робочих місць). Управління персоналом – складний механізм, який потребує постійного вдосконалення. Водночас це цікава тема, яка дає натхнення для наукових пошуків.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»

2.1. Аналіз стану та динаміки страхового ринку України

2024 рік приніс Україні досить хороші новини у сфері економіки – у січні вона зросла приблизно на 3,5% порівняно з 2023 роком. І це не єдині дані, які вказують на те, що зруйнована війною країна дещо стабілізується після гігантського колапсу в 2022 році, коли ВВП впав на 28,8 відсотка.

За даними Державної служби статистики України (НБУ), інфляція в січні 2024 року становила 0,4%. порівняно з груднем 2023 року та 4,7 % порівняно з січнем 2023 року. Ціни на продукти харчування також не різко зростають – у січні річне зростання становило 1,1%. Цей результат нижчий за попередні прогнози Києва [19].

Оцінки Національного банку України також досить оптимістичні щодо майбутнього – вони припускають, що цього року ВВП зросте на 3,6%, а в наступні – на 5,8% і 4,5% відповідно. Багато в чому це пов’язано з поживавленням експорту, який підтримує розвиток промисловості.

Однак хороші новини не означають, що економіка в умовах воєнного часу відчувається задовільно. За оцінками Світового банку, тільки відновлення країни обійдеться в 486 мільярдів доларів. Для порівняння, цього річний бюджет України передбачає видатки в розмірі близько 92,6 млрд доларів. При цьому дефіцит бюджету у 2024 році досяг рекордних \$43,7 млрд [19].

В Україні вже зруйновано або пошкоджено два мільйони квартир, що становить близько 10 відсотків від загальної кількості. загального житлового фонду, а також 8400 км національних доріг і майже 300 мостів. І це число продовжує зростати з подальшими атаками.

Український страховий ринок продовжує втримувати позиції. Так, рейтинг ТОП-15 страхових компаній в Україні за розміром страхових виплат за 9 місяців 2024 року наведений у табл. 2.1. В ньому лідирує СГ ТАС, ARX, УНІКА.

Таблиця 2.1

Рейтинг страхових компаній України за розміром страхових виплат

№	Страховик	Сума страхових виплат на 30.09.2024 р., тис. грн.	Сума страхових виплат на 30.09.2023 р., тис. грн.
1	ТАС СГ	1 427 534	933 208
2	ARX	1 266 327	988 538
3	УНІКА	1 185 037	999 389
4	УСГ	1 139 067	1 065 724
5	ІНГО	1 083 232	822 570
6	ВУСО	1 038 239	679 941
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	940 839	688 815
8	PZU УКРАЇНА	753 576	484 816
9	КНЯЖА	687 310	438 383
10	UNIVERSALNA	614 721	473 260
11	ОРАНТА	468 239	382 966
12	ГАРДІАН	389 617	281 574
13	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	377 389	232 934
14	ПЕРША	320 509	197 772
15	ЄВРОІНС УКРАЇНА	240 388	188 178

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/6>

Рейтинг ТОП-15 страхових компаній в Україні за розміром активів за 9 місяців 2024 року наведений у табл. 2.2. В ньому лідирує ARX, УНІКА, СГ ТАС. Тобто ТОП-3 страхових компаній є незмінним, що свідчить про їх міцну позицію на ринку.

Рейтинг страхових компаній України за розміром капіталу наведений у табл. 2.3. Тут, до лідерів ARX, УНІКА додається ще СК ІНГО. Серед компаній, які найбільше збільшили власний капітал впродовж 2024 року є Колоннейд Україна (43,95%), UNIVERSALNA (35,79%), СК Гардіан (28,05%).

Таблиця 2.2

Рейтинг страхових компаній України за розміром активів

№	Назва компанії	Активи на 30.09.2024 р., тис.грн.
1	ARX	4 976 579
2	УНІКА	4 354 480
3	ТАС СГ	3 798 984
4	ІНГО	3 490 867
5	УСГ	2 969 776
6	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	2 623 629
7	PZU УКРАЇНА	2 447 648
8	КНЯЖА	2 118 059
9	ОРАНТА	2 017 464
10	UNIVERSALNA	1 806 131
11	ВУСО	1 759 478
12	ПЕРША	1 056 567
13	ЄВРОІНС УКРАЇНА	991 652
14	ГАРДІАН	941 424
15	КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	911 533

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/3>

Таблиця 2.3

Рейтинг страхових компаній України за розміром капіталу

№	Страховик	Власний капітал на 30.09.2024 р., тис.грн.	Власний капітал на 30.09.2023 р., тис.грн.	Приріст, %
1	ARX	2 590 121	2 089 352,3	23,97
2	УНІКА	2 040 387	1 633 390,0	24,92
3	ІНГО	1 340 471	1 158 579,0	15,70
4	PZU УКРАЇНА	988 105	1 026 942,0	-3,78
5	ТАС СГ	968 245	894 034,4	8,30
6	UNIVERSALNA	924 555	680 885,0	35,79
7	ВУСО	735 377	590 319,0	24,57
8	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	649 467	599 831,0	8,27
9	КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	609 581	423 459,0	43,95
10	ОРАНТА	595 837	473 868,0	25,74
11	УСГ	584 627	577 714,4	1,20
12	КНЯЖА	500 567	466 170,7	7,38
13	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	342 250	302 344,6	13,20
14	ГАРДІАН	331 716	259 044,0	28,05
15	UPSK	282 168	н/д	-

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/2>

Рейтинг страхових компаній України за розміром виплат наведено у табл. 2.4. Найкращі позиції за рівнем виплат є у ALLIANZ Україна і він становить 57,57%.

Таблиця 2.4

Рейтинг страхових компаній України за розміром виплат

№	Страховик	Рівень виплат на 30.09.2024 р., %	Рівень виплат на 30.09.2023 р., %
1	ALLIANZ УКРАЇНА	57,57	125,34
2	КРАЇНА	55,71	47,54
3	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	55,07	45,57
4	УСГ	52,34	47,52
5	ЄВРОІНС УКРАЇНА	50,69	46,12
6	ГАРДІАН	50,63	27,88
7	ОБЕРІГ	50,33	46,00
8	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	47,81	36,11
9	PZU УКРАЇНА	45,81	36,89
10	ІНГО	44,00	41,26

Розвиток національного страхового ринку на сучасному етапі відбувається в умовах підвищення зацікавленості юридичних та фізичних осіб у захисті своїх майнових інтересів, розвитку ринку фінансових послуг та формування національної системи іпотечного кредитування, впровадження системи недержавного пенсійного забезпечення. З іншого боку, стримують розвиток ринку страхових послуг – недосконалість захисту прав споживачів страхових послуг та вузька клієнтська база страховиків. Страхування поки не стало невід'ємною частиною ринку, що розвивається. Основний тягар витрат на ліквідацію наслідків природних і техногенних катастроф лягає на державний бюджет. Можливості національних страхових компаній відшкодовувати значні страхові ризики (екологічні, атомні, індустріальні, транспортні) залишаються низькими. Компанії немає достатнього досвіду у проведенні цих видів страхування.

Окрім війни, варто виділити такі проблеми у страхуванні в Україні:

1. Проблеми економічного характеру:

- низький платоспроможний попит фізичних та юридичних осіб на страхові послуги;
- невеликі обсяги та недосконала структура капіталу страхових організацій;
- відсутність надійних інвестиційних інструментів для довгострокового розміщення страхових резервів.

2. Організаційно-правові проблеми:

- відсутність цілеспрямованої державної політики у сфері страхування, що призводить до безсистемного розвитку вітчизняного страхового ринку;
- недосконалість існуючої нормативно-правової бази, що регламентує розвиток страхової галузі;
- надмірна кількість видів обов'язкового страхування та неадекватність їх фінансового забезпечення;
- недостатній рівень державного регулювання та контролю за страховим ринком, непослідовність дій щодо організації державного нагляду за страховою діяльністю;
- протекціонізм, галузевий монополізм.

3. Функціональні проблеми:

- низька дохідність окремих видів страхування;
- нижча конкурентоспроможність страхових компаній порівняно з комерційними банками у боротьбі за залучення вільних коштів юридичних та фізичних осіб;
- відсутність середньо- та довгострокового планування страховими компаніями своєї діяльності;
- низький рівень кваліфікації кадрів;
- порушення чинного законодавства;
- зростання випадків страхового шахрайства.

4. Інформаційно-аналітичні проблеми:

- значна інформаційна закритість страхового ринку, низький рівень впровадження у страхову практику сучасних інформаційних технологій;

- відсутність якісної статистичної інформації та недостатність докладних інформаційно-аналітичних матеріалів про стан та проблеми формування страхового ринку;

- недосконалість фінансової звітності та методів обробки даних;

- відсутні банки даних про несумлінних страхувальників;

- відсутні досконалі рейтинги страхових компаній;

- неналежним чином організовано рекламну діяльність на вітчизняному страховому ринку;

- непрозорість відомостей про структуру власності вітчизняного страхового ринку;

5. Соціально-психологічні проблеми: відсутність довіри населення та господарюючих суб'єктів до страхових компаній [22].

Крім того, мабуть, лише страховики розуміють, як влаштований страховий ринок. Така непрозорість роботи також викликає недовіру потенційних клієнтів. Навіщо звертатись за послугами, в яких нічого не зрозуміло? Як можна довіряти компанії, яка засекречує документи та важливу інформацію? Неможливо підвищити попит на страхові послуги, якщо населення не матиме довіри до галузі в цілому. Потрібно підвищити її прозорість, розширити список документів та даних, обов'язкових до розкриття. Якщо інформація стане загальнодоступною, люди зрозуміють, що страховикам нема чого приховувати – це дійсно так.

За останні кілька років страховий ринок опинився у дуже складній ситуації. Цей висновок можна зробити на основі того, що різко скоротилися темпи приросту внесків, зросла збитковість, а також впала до нижнього значення рентабельність власних коштів. Найчастіше сталися такі випадки, коли суди постають на захист інтересів споживачів, ігноруючи ухвалення правила страхування та умови договорів. Якоюсь мірою самі страхові організації винні у цьому. Деякі страховики відправляють за страховою виплатою страхувальника до суду, відхід несумлінних страхових компаній теж залишив негативний слід у підсвідомості у населення так само, як і діяльність псевдостраховиків, що очорнює ринок страхування.

2.2. Аналіз результатів діяльності та процесу управління персоналом ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Страхова компанія «Гардіан» заснована у 2007 році з назвою «Укрфінполіс». З 2017 р. функціонує під назвою СК «Гардіан». Компанія пропонує 35 видів страхових послуг, має досить високий рейтинг на вітчизняному ринку, якісно врегульовує страхові випадки, за що характеризується високим рівнем конкурентоспроможності.

Позиція ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у 2024 р. на страховому ринку в Україні наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Позиція ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у 2024 р.
на страховому ринку в Україні

Компанія має досить потужну структуру власного капіталу (рис. 2.2). Банківські вклади та депозити становлять 64%, права вимоги до перестраховиків 29%, нерухоме майно 2%, грошові кошти на поточних рахунках 5%.

Структура страхового портфелю ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у 2024 р. є різноманітною, найбільшу частку займає страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (рис. 2.3).

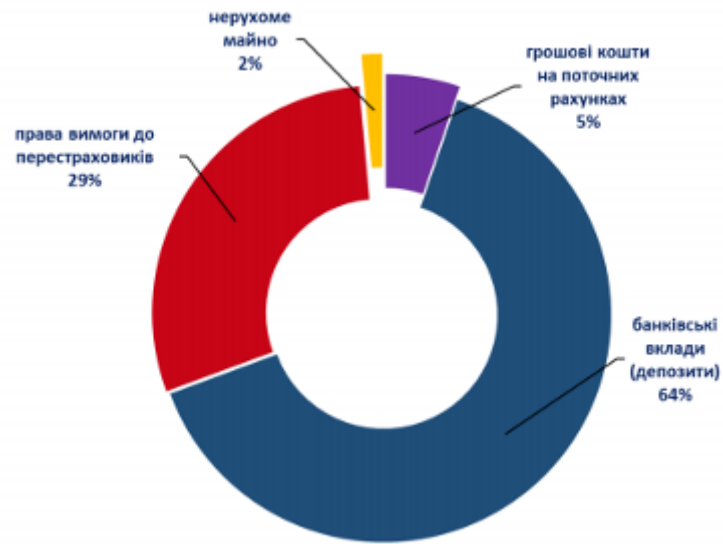


Рис. 2.2. Структура активів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у 2024 р.

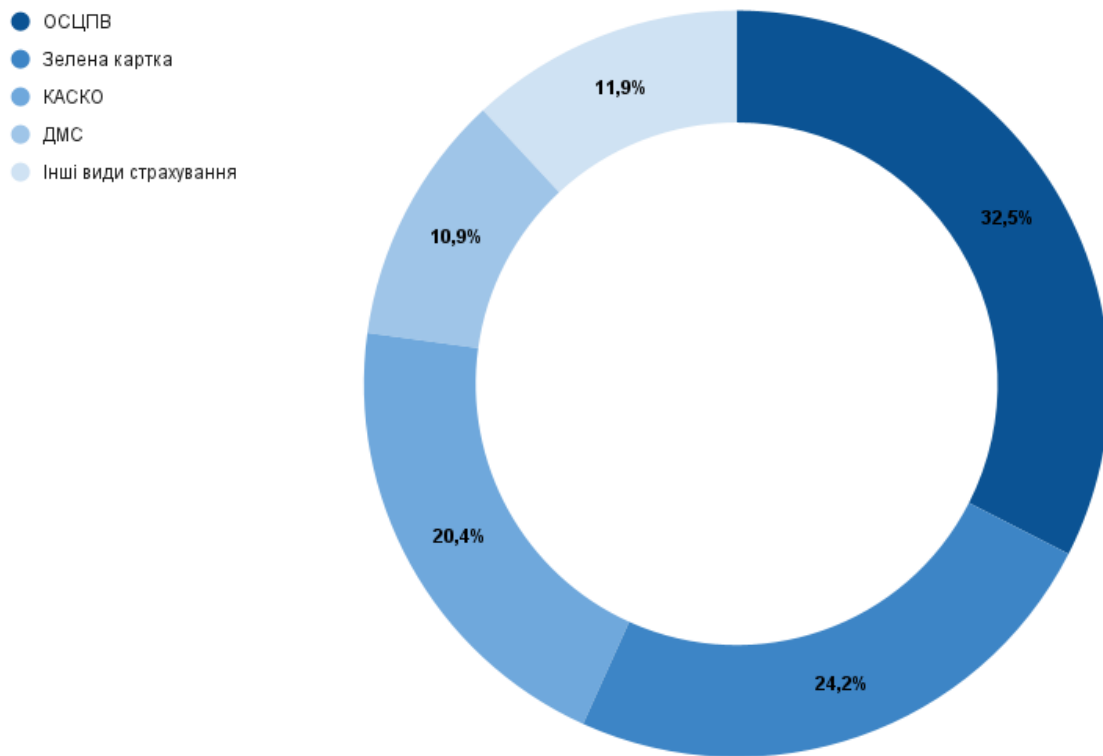


Рис. 2.3. Структура страхового портфелю
ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у 2024 р.

Про міцність позицій свідчить динаміка зростання страхових резервів (рис. 2.4). Період 2021-2023 рр. демонструє зростання страхових резервів, власного

капіталу і активів. Найбільший рівень зростання демонструє сума активів, що означає зміцнення позиції і нарощування обсягів страхових премій.



Рис. 2.4. Динаміка зростання страхових резервів

Динаміка платоспроможності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» за період 2022-2023 рр. наведена на рис. 2.5.

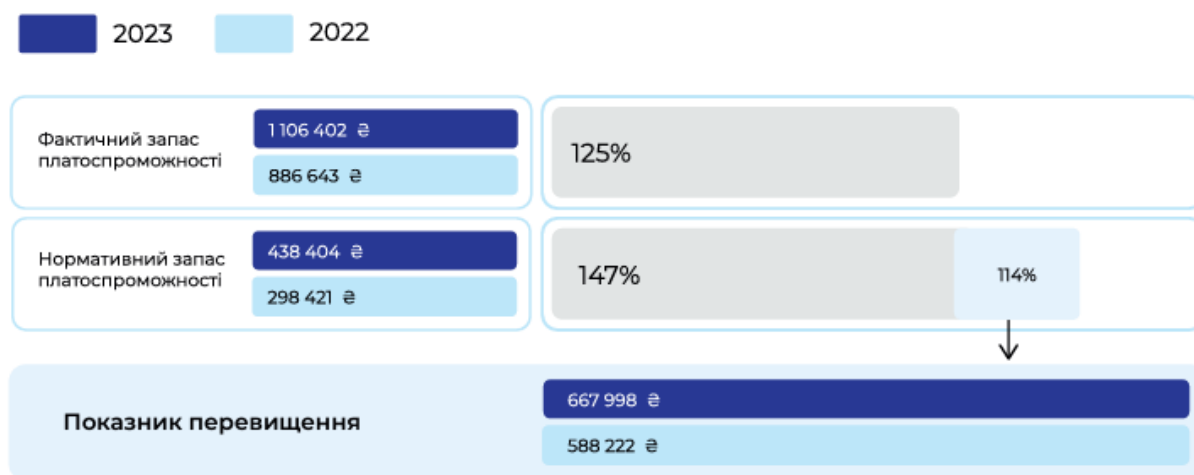


Рис. 2.5. Динаміка платоспроможності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Аналіз премій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» за напрямками страхової діяльності (табл. 2.5) демонструє показники діяльності у 2023 р. за сумою чистих зароблених страхових премій, яка знаходиться на високому рівні. Така ситуація демонструє правильність та адекватність стратегії розвитку і відповідність управлінських заходів для її реалізації.

Аналіз премій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» за напрямками страхової діяльності

Вид страхування	Премії підписані, валова сума	Премії, передані у перестрахування	Зміна резерву незароблених премій, валова сума	Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	Чисті зароблені страхові премії
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	395	-	(35)	-	430
Обов'язкове авіаційне страхування цивільної авіації	985	715	(1)	12	283
Особисте страхування від нещасних випадків на транспорті	1 100	-	(361)	-	1 461
Особисте страхування працівників відомчої та сільської пожежної охорони	339	-	(105)	-	4 44
Страхування ЦВ власників транспортних засобів за додатковим договором (ЗК)	429 209	13 434	87 644	-	328 131
ОСЦПВВНТЗ	296 332	-	32 584	-	263 748
Страхування вантажів та багажу (вантажобагажу)	423	25	(31)	-	429
Страхування виданих гарантій (порук) та прийнятих гарантій	0	-	(131)	(217)	(86)
Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	6 198	539	(898)	53	6 610
Страхування від нещасних випадків	17 288	(6)	(5 563)	(704)	22 153
Страхування відповідальності власників водного транспорту	3	-	1	-	2
Страхування відповідальності за утилізацію (видалення) небезпечних відходів	0	-	(6)	-	6
Страхування відповідальності перед третіми особами	2 088	43	(1 603)	(706)	2 942
Страхування здоров'я на випадок хвороби	4 821	-	(2 145)	-	6 966
Страхування кредитів	0	-	(9)	-	9

Джерело: <https://grdn.com.ua/>

Страхова компанія «Гардіан» націлені на розробку та реалізацію заходів для задоволення потреб у страховому захисті населення з максимальною ефективністю та стабільністю, тому що від результативної діяльності страхових компаній залежить ефективний розвиток усієї економіки в цілому. Одним із

способів збільшення ділової активності компанії та ефективності її діяльності на страховому ринку є удосконалення менеджменту.

У СК «Гардіан» у сфері менеджменту виділені наступні функції управління:

- швидке досягнення хорошого результату від поставлених цілей та завдань усіх співробітників страхової компанії, наявність способів управління, потрібні для завдань страхування;

- комплексне здійснення процесу управління страховою компанією за допомогою попереднього планування, регулювання та спостереження завдань страхування;

- збереження фінансової стабільності та єдності поточного та перспективного планів, що забезпечує сьогоdnішній стан страхової компанії та її майбутні завдання;

- удосконалення служби співробітників страхової компанії та членів цієї компанії, підтримання їх творчих пошуків, досягнутих успіхів, підвищення їх успішності в роботі та постійне матеріальне та моральне заохочення;

- підвищення зацікавленості керівника та співробітників страхової компанії у підвищенні їхньої кваліфікації та професійного рівня, у постійному навчанні своїх співробітників, а також підвищення їхньої зацікавленості в освоєнні нових управлінських заходів та нових неосвоєних сфер та типів страхування;

- підвищення гнучкості, результативності та якості структури, яка допомагає вирішити структурні завдання та завдання управління.

Усі ці функції страхового менеджменту дозволяють розвинути діяльність страхової компанії відповідно до міжнародних вимог, а також підвищити ефективність послуг страховика.

2.3. Шляхи удосконалення процесу управління персоналом

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

на основі впровадження сучасних технологій управління

Головна особливість менеджменту у страхуванні – управління за умов ризику. Доцільно вважати, що головним обов'язком менеджерів у даних умовах – не намагатися уникнути ризику, а прогнозуючи його, знижувати всілякі негативні наслідки до мінімуму.

Щорічне опитування, яке проводить портал Bank.ua дає уявлення, на що орієнтується клієнт при виборі страхової компанії. Головним критерієм є популярність і надійність компанії. Другим за важливістю критерієм є приємність спілкування та професіоналізм співробітників страхової компанії.

Обидва ці критерії не випадково відзначені клієнтами. Безумовно, надійність популярність компанії, а також її фінансова стійкість відіграють величезну роль у виборі страхової компанії, але водночас для клієнта важливо бачити професіоналізм працівників. Професіоналізм співробітників важливий як на етапі виявлення потреби клієнта в тому чи іншому страховому продукті, і його подальшому продажу клієнту, так і на етапі врегулювання збитків, і вирішення будь-яких питань та проблем, що виникають у процесі спільної роботи. Будь-яка страхова компанія, окрім розробки та продажу страхового продукту, здійснення якісного обслуговування клієнта протягом усього терміну дії поліса повинна також приділяти особливу увагу створенню злагодженого механізму взаємодії між усіма структурними підрозділами страхової компанії та всіма страховими працівниками. Необхідно постійно підвищувати професіоналізм своїх співробітників, розширюючи їх діапазон знань та професійних навичок, необхідних для якісного обслуговування клієнтів, та підтримки ділової репутації компанії. Щоб мати більш повне уявлення про персонал страхової організації та його функціональні обов'язки, розглянемо організаційну структуру страхової компанії.

Відповідно, в залежності від роду діяльності та положення співробітника в страховій компанії, керівникам необхідно виробити стратегію управління

персоналом, та способи заохочення та мотивації співробітників, а також критерії оцінки персоналу страхової компанії.

Варто відзначити, що страхування сектор ринку, що найбільш динамічно розвивається, що забезпечує захист від різного роду збитків і непередбачених ситуацій. Для досягнення позитивних результатів у страховому бізнесі страховим компаніям необхідно підтримувати клієнтський сервіс на максимально високому рівні. Усього цього можна досягти лише постійним навчанням персоналу, підвищенням його кваліфікації, проведенням мотиваційних заходів, спрямованих на згуртування команди, та на підвищення професіоналізму співробітників на новий якісно високий рівень.

З вище сказаного, можна дійти невтішного висновку, що з найважливіших інструментів, дозволяють компанії досягти фінансового добробуту є кваліфіковані фахівці. Головним завданням служби роботи з персоналом стає підбір кадрів, що мають високу кваліфікацію, і відповідних профілю діяльності страхової компанії, формування кадрового резерву, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу, та мотивування кожного співробітника на досягнення високих індивідуальних показників.

Кінцевий результат діяльності страхової компанії залежить від того, як буде підібрано персонал, як персонал навчатиметься, і як персонал справлятиметься з поставленими завданнями. Правильно підібрані та грамотно навчені фахівці допоможуть страховій компанії добиватися стабільно високих результатів навіть у нестабільній економічній ситуації та в умовах економічної кризи [23].

Основним завданням страхової компанії стає ефективне використання персоналу.

Для грамотного управління персоналом страхової компанії варто знайти відповіді на такі питання, як:

- у якому напрямку хоче розвиватися страхова компанія, і на якому рівні страхова компанія зараз;
- у чому полягає стратегія розвитку страхової компанії;
- як повинен розвиватися персонал відповідно до цієї стратегії [24].

Знайшовши відповіді ці питання, можна буде розробити грамотну стратегію управління персоналом.

Існує безліч різноманітних навчальних заходів, вкладених у навчання персоналу, а й виявлення схильностей персоналу до тієї чи іншої діяльності, дозволяють розкрити додаткові здібності співробітника, які можуть стати в нагоді йому у професійної діяльності. Варто пам'ятати, що різні відділи страхової компанії варто навчати за програмами, що в першу чергу відповідають саме специфіці їх діяльності, а лише потім виділяти час на навчання якимось додатковим навичкам. Керівникам варто нарівні з рештою співробітників брати участь у тренінгах та заходах.

Це важливий компонент формування командного духу та підтримки корпоративних цінностей. Навчання має бути спрямоване як на вирішення вузькоспеціалізованих проблем, так і створення ефективної команди однодумців, що повною мірою сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Існує два рівні навчання спеціалістів страхових компаній.

Перший рівень – зовнішній. Його майбутні страховики відбуваються у спеціалізованих навчальних закладах. Другим рівнем можна назвати внутрішній рівень – рівень навчання у страхової компанії.

Безумовно, розпочинати навчання фахівцям варто саме на зовнішньому рівні – рівні ВНЗ та інших навчальних закладів професійної освіти. Базові знання, необхідні для подальшої роботи у страховій сфері, можна придбати саме там.

Проте навчальні заклади не готують спеціалістів для страхового середовища. Для роботи в різних структурних підрозділах страхової компанії необхідні фахівці, які мають різні навички та специфічні вміння, необхідні для виконання безпосередньо поставлених завдань. Таких навичок вищі на жаль студентам дати поки що не можуть.

Другий рівень навчання фахівців страхових компаній, у свою чергу, ділиться ще на два підрівні:

– перший підрівень можна назвати рівнем корпоративного навчання. Навчання може бути внутрішнім – відділи навчання у страхової компанії. У більшості страхових компаній є свої так звані «Школи страхових агентів», які можуть за відносно невеликий проміжок часу познайомити будь-кого з специфікою страхової діяльності, навчити основам страхової діяльності.

– другий підрівень – рівень, на якому навчання теорії замінюється навчанням практичним навичкам. На цьому підрівні навчаються штатні співробітники – продавці страхових продуктів, андеррайтери, спеціалісти врегулювання збитків тощо. Основою цього підрівня є профіль кожного спеціаліста [25].

Саме під його профіль та специфіку діяльності створюються навчальні програми, система оцінки пройденого курсу навчання та надалі мотиваційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності кожного конкретного співробітника. Окрему увагу варто приділяти навчання фахівців маркетингового відділу, адже варто пам'ятати, що страхова діяльність є однією з найспецифічніших, і від того, наскільки цікаві, незвичайні та необхідні клієнтам страхові продукти пропонуватиме страхова компанія, багато в чому залежить її фінансове благополуччя.

Грамотне управління персоналом має на увазі не тільки вміння керувати людьми як такими, а й розуміння, чим займається кожен конкретний співробітник, розуміння його функціональних обов'язків та поставлених перед ним завдань. Також, для грамотного управління кадрами, необхідно розуміти специфіку страхового ринку та перспективи його розвитку, мати уявлення про те, які страхові продукти будуть потрібні на ринку, і як грамотно продати ці продукти клієнту.

Керівники компанії повинні бути націлені на розуміння запитів клієнтів, і вміти ці запити задовольняти за допомогою грамотної роботи персоналу, дозволяючи співробітникам не тільки працювати та заробляти в компанії, а й професійно зростати та розвиватися.

Співробітники, у свою чергу, стаючи єдиним згуртованим колективом, повинні прагнути стати справжніми професіоналами своєї справи. Створення та

продаж нових страхових продуктів, якісне обслуговування клієнта на стадії покупки страхового продукту, виявлення потреб клієнта та грамотне їх задоволення, а також якісне вирішення проблем, що виникають – все це формує позитивний імідж страхової компанії, та забезпечує компанії фінансове зростання. Підготовка та перепідготовка кадрів, мотиваційні заходи, система персоналу, що безперервно функціонує, можливість професійного та кар'єрного зростання, налагоджена система заохочення та покарання співробітників також повинні бути елементами управління персоналом страхової компанії [26].

Війна спричинила відтік кадрів з Львівської дирекції ТДВ СК «Гардіан» (табл. 2.6). Загалом ситуація не є критичною і рівень забезпеченості кадрами становить 0,89.

Таблиця 2.6

Показники кадрового забезпечення Львівської дирекції ТДВ СК «Гардіан»

№	Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-
1	Середньооблікова кількість працівників	16	15	-1
2	Прийнято – разом	3	2	-1
3	Вибуло – разом:	4	1	-3
	з них:			
	за власним бажанням	4	2	-2
	за порушення трудової дисципліни	0	0	0
4	Коефіцієнт обороту по прийому	0,19	0,13	-0,06
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,25	0,2	-0,05
6	Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-
7	Коефіцієнт постійності персоналу	0,81	0,89	+0,08

Джерело: авторська розробка на основі корпоративних даних

Не враховуючи причин звільнення через виїзд за кордон у зв'язку з війною, перелік причин звільнення персоналу з відділення компанії у Львові наведено на рис. 2.6. При цьому найвагомішою причиною стала відсутність перспектив зростання. У зв'язку із цим доцільно запропонувати кадровий механізм управління персоналом ТДВ СК «Гардіан» (рис. 2.7), який повинен бути побудований на основі Механізм аналізу оцінювання рівня ефективності використання персоналу ТДВ СК «Гардіан» (рис. 2.8).

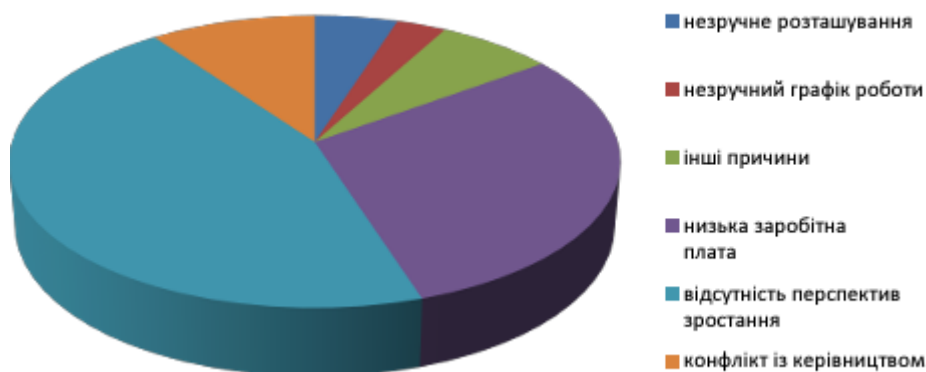


Рис. 2.6. Причини звільнення працівників у СК «Гардіан» у 2024 р.

Джерело: авторська розробка на основі корпоративних даних



Рис. 2.7. Кадровий механізм управління персоналом ТДВ СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка на основі [28-30]

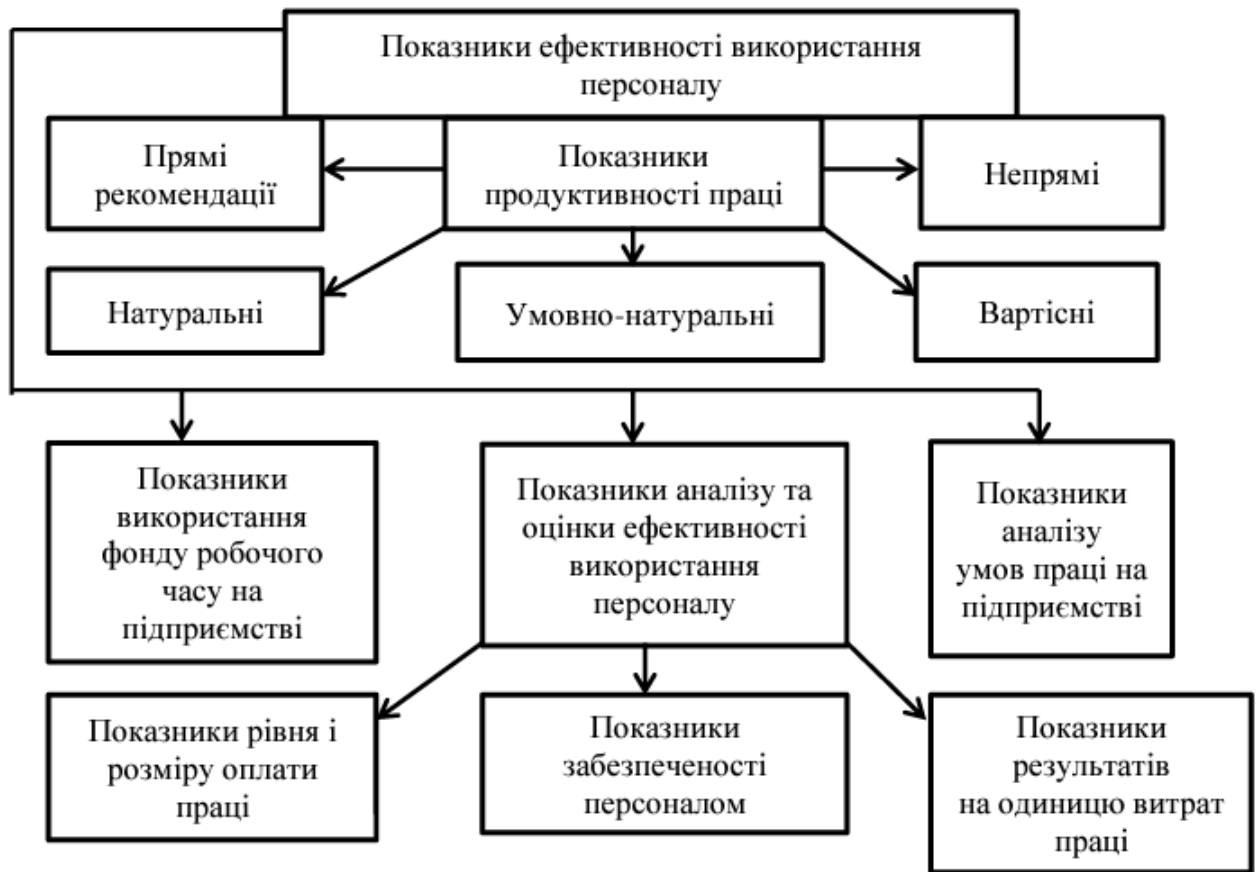


Рис. 2.8. Механізм аналізу оцінювання рівня ефективності використання персоналу ТДВ СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка на основі [30-31]

На основі сучасних досліджень нами сформовано перелік маркетингових, організаційно-технічних заходів (рис. 2.9) та фінансово-економічних і управлінських заходів (рис. 2.10). удосконалення процесу управління персоналом СК «Гардіан».

У поточних реаліях кваліфікований фахівець навряд чи працевлаштується лише через зарплату. Компанії важливо створювати умови комфортної та цікавої роботи: робити затишними офіси, пропонувати гнучкий графік, кар'єрний розвиток та постійне навчання.



Рис. 2.9. Маркетингові та організаційно-технічні заходи удосконалення процесу управління персоналом СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка

У стратегію найму включається маркетинг персоналу - набір дій для залучення та утримання співробітників. З його допомогою:

створюють привабливий образ компанії ринку праці;

підбирають фахівців, які підходять за цінностями та навичками;

зміцнюють довгострокові відносини з поточними співробітниками - підтримують мотивацію та лояльність;

знижують плинність кадрів та вартість найму.

Завдяки маркетингу персоналу компанія покращує HR-показники – знижує витрати на найм, плинність кадрів, підвищує залучення команди до процесів. І ще HR-маркетинг позитивно впливає якість клієнтського сервісу у перспективі.



Рис. 2.10. Фінансово-економічні та управлінські заходи удосконалення процесу управління персоналом СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка

Таким чином, вказані заходи дозволять покращити процес управління персоналом в СК «Гардіан».

Висновки до другого розділу

В умовах глобальної нестабільності, що охопила сучасний світ, управління персоналом на підприємствах стикається з новими викликами, які потребують швидких та ефективних інноваційних рішень. Процеси глобалізації, які сприяють концентрації економічних, технологічних та інформаційних ресурсів у розвинених країнах, поглиблюють розрив між ними та країнами, що розвиваються. Ця різниця, особливо щодо технологічного обладнання та управління людськими ресурсами, вимагає впровадження інноваційних підходів для зменшення глобальної нерівності. У той же час пандемія COVID-19 і триваюча російсько-українська війна виявили крихкість глобальних ланцюжків поставок і значні соціальні та економічні диспропорції, що ще більше погіршило ситуацію. У цих умовах традиційні методи управління персоналом стали неефективними, і необхідні нові підходи для забезпечення адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Нові підходи мають бути гнучкими та інноваційними, здатними забезпечити стійкість бізнесу, високу залученість співробітників і швидке реагування на зміни в умовах глобальної та внутрішньої кризи. Дослідження та впровадження інноваційних методів організації управління персоналом необхідні для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та змін. Система управління персоналом повинна забезпечувати ефективну діяльність персоналу та усувати потенційні проблеми, які можуть виникнути під час роботи або виробництва. Впровадження інновацій у кадровій політиці вимагає змін у підходах до навчання та розвитку працівників, підбору персоналу, організації інформаційного забезпечення та надання психологічної підтримки та мотивації, що потребує комплексного підходу до модернізації управління персоналом. Політика зайнятості стає більш гнучкою, з наголосом на балансі між роботою та особистим життям, різноманітності та включеності. Стратегії розвитку талантів включають соціальне наставництво, перекваліфікацію співробітників. Гнучкість працевлаштування та прозора політика віддаленої роботи стають важливими елементами корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Навчання та розвиток працівників є ключовими елементами забезпечення ефективної стратегії управління людськими ресурсами в організації. Завдяки навчанню працівники можуть отримати необхідні навички та знання, необхідні для виконання своїх обов'язків і досягнення цілей організації. У рамках стратегії навчання та розвитку можна використовувати різні методи та техніки, такі як внутрішнє та зовнішнє навчання, наставництво, коучинг, електронне навчання або програми ротації. Ефективна стратегія навчання та розвитку повинна бути розроблена відповідно до потреб організації та індивідуальних потреб працівників.

Для досягнення цих цілей необхідно розробити плани навчання та розвитку для кожного працівника та команди, а також забезпечити відповідні ресурси, такі як бюджет і час.

Навчання та розвиток співробітників повинні бути адаптовані до індивідуальних потреб кожного працівника, беручи до уваги їхній досвід, навички та кар'єрні цілі. Важливо, щоб вони проводилися в інтерактивній та практичній формі, що дозволить працівникам безпосередньо використовувати отримані знання у щоденній роботі.

Наставництво та коучинг також є ефективними методами навчання, які дозволяють працівникам розвивати свої навички, працюючи з більш досвідченими працівниками або із зовнішніми наставниками та тренерами. Програми ротації дозволяють співробітникам отримати досвід роботи в різних відділах організації, що сприяє підвищенню їх знань і навичок. Електронне навчання – ще один метод, який можна використовувати в стратегії навчання та розвитку. Використовуючи технології, співробітники можуть навчатися у своєму власному темпі та у зручний для них час. Електронне навчання також можна використовувати для навчання співробітників різних відділів організації, що особливо корисно для компаній, які мають багато філій.

Важливо, щоб стратегія навчання та розвитку контролювалася та оцінювалася для визначення її ефективності та адаптації до мінливих потреб організації. Регулярне оцінювання дозволяє виявити слабкі сторони та скоригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Ефективна політика навчання та розвитку є ключовим елементом у побудові сильної та конкурентоспроможної організації. Це вимагає як бачення, так і планування, а також відповідних фінансових і людських ресурсів. Також важливо, щоб він відповідав цінностям і культурі організації та був адаптований до індивідуальних потреб співробітників.

Використання сучасних технологій та системний аналіз ефективності навчання та розвитку є додатковими елементами, які впливають на якість навчальної програми.

Сьогодні інновації є ключовим фактором успіху страхового бізнесу. Одним із найважливіших факторів, що впливають на інновації в страховому бізнесі, є команда співробітників. Тому управління людськими ресурсами в страхових компаніях має важливе значення. Майбутні перспективи управління людськими ресурсами є дуже перспективними. Разом із технічним прогресом і розвитком ринку праці з'являються нові методи управління людськими ресурсами, які підтримують інновації на підприємствах. Одним із найважливіших викликів майбутнього є розробка та формування нових кваліфікацій працівників, які будуть необхідні в епоху цифрових технологій. Також варто пам'ятати, що інновації – це не одноразове досягнення, а постійний процес, який вимагає постійного вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. №1(107) С.3–9.
2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 22.12.2024).
3. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 11, 2017. с.117-120.
4. Бондар Д. Інформаційний менеджмент як основа управлінської діяльності. Державний університет «Житомирська політехніка». content/uploads/2019/12/55.pdf (дата звернення: 22.12.2024).
5. Чорнодід І. С., Василець, Н. М., & Федотов, О. О. (2024). Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>
6. Соловійов І. О., Шашкова Н. І. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 40. С. 36-40
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (2-ге вид., переробл. і доповн.). ТНЕУ. 2018. 288 С.
8. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р. Дякіна. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 706 с.
9. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №11. С.50-55.

10. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
11. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
12. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 500 с.
15. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2023. 592с.
16. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020, 466с.
17. Друкер П. Ф. Ефективний керівник /пер. з англ. Р. Машкова. Київ: КМ-БУКС, 2019. 288с.
18. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
19. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
20. Рейтинг страхових компаній України. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>
21. Офіційний сайт СК «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/>
22. Кеннеди Д. Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком /пер. з англ. Т. Мухамедшина. Київ: Фабула, 2021. 304с.
23. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.

24. Kopytko M., Liubokhynets L., Kalinin A., Sai L., Bala O. (2023). Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry 4.0. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 3, pp. 547-554. <https://doi.org/10.18280/ijssse.130317>

25. Копитко М.І. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 1 (69). С. 60-69.

26. Копитко М.І., Ткачук Д.В. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №3 (75). С. 93-101.

27. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 1. С. 22-28.

28. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217.

29. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 4. С. 63-68.

30. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf> (дата звернення 15.01.2025)

31. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.