

**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 НА ПІДПРИЄМСТВІ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Романа АНДРІЄЦЬКОГО

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

**Рецензент**

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО  
(підпис)

Львів – 2026

## АНОТАЦІЯ

Андрієцький Р. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних засад впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. У другому розділі роботи проаналізовано ситуацію на страховому ринку в Україні, вивчено результати діяльності Страхової компанії «ІНГО» і запропоновано впровадження сучасних технологій управління персоналом.

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

*Ключові слова:* менеджмент, управління, персонал, технології управління, лідерство, гнучке управління, HRM-системи, технології навчання, технології мотивації, розвиток персоналу, кадровий менеджмент

## ANNOTATION

Andriyetsky R. Implementation of modern personnel management technologies in the enterprise. Manuscript Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical foundations of the implementation of modern technologies of personnel management at the enterprise. 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 "INGO" and proposes the implementation of modern technologies of personnel management.

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

*Keywords:* management, administration, personnel, management technologies, leadership, flexible management, HRM systems, training technologies, motivation technologies, personnel development, personnel management

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- 1.1 Сутність процесу управління персоналом з використанням сучасних технологій
- 1.2 Новітні стилі управління персоналом в організаціях
- 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR-менеджменту

Висновки до першого розділу

#### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ «ІНГО»**

- 2.1 Аналіз функціонування ринку страхових послуг в Україні
- 2.2 Особливості та результати діяльності СК «ІНГО»

Висновки до другого розділу

#### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ІНГО»**

Висновки до третього розділу

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## **ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Нові технології присутні в кожному секторі економіки. Вони відіграють значну роль і впливають на бізнес. Їх розвиток можна спостерігати в будівництві розумних міст та в сфері електронної охорони здоров'я. Все більше промислових процесів використовують сучасні технології, наприклад, використовуючи роботів та автоматизуючи виробництво. Сільське господарство та автомобільна промисловість також впроваджують сучасні технології. Вони також динамічно розвиваються в рамках відділів управління персоналом (HR), наприклад, підтримуючи процеси найму та управління ефективністю співробітників. Відділи управління персоналом також використовують доповнену реальність (VR) для створення навчальних матеріалів та візуалізацій.

Цифровізація, штучний інтелект та автоматизація бізнес-процесів викликають багато емоцій у суспільстві. Це також тема, яку зараз досліджують багато дослідників та фахівців з управління персоналом. Точаться численні дебати щодо етичних наслідків цих рішень. З одного боку, компанії розглядають нові технології як панацею від операційних проблем, з якими вони стикаються щодня. Вони бачать у них можливість підвищити ефективність бізнесу, заощадити гроші та збільшити продуктивність праці. Вони хочуть використовувати технології для збільшення виробництва та зниження цін. Нові технології реагують на зміни в робочому середовищі та виклики, з якими зараз стикаються роботодавці. Цифровізація впливає як на працівників, так і на роботодавців, включаючи нові професії, розвиток навичок та форми роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом досліджували вітчизняні та іноземні науковці, серед них О. Амоша, В. Гриньова, А. Колот, М. Семикіна, О. Барановська, О. Кендюхов, а також зарубіжні дослідники – Г. Мінцберг, П. Друкер, М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Ульріх, Р. Каплан та Д. Нортон. Їхні праці заклали теоретичні та методологічні засади сучасних підходів до управління персоналом, компетентнісної моделі, стратегічного HRM та цифрової трансформації кадрових процесів.

**Мета кваліфікаційної роботи** – аналіз та дослідження особливостей процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві у СК ІНГО.

У ході написання кваліфікаційної роботи були поставлені та досягнуті наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність процесу управління персоналом з використанням сучасних технологій;
- дослідити новітні стилі управління персоналом в організаціях;
- вивчити зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR-менеджменту;
- проаналізувати функціонування ринку страхових послуг в Україні;
- дослідити особливості та результати діяльності СК «ІНГО»
- запропонувати заходи удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом страхової компанії ІНГО.

**Об'єкт дослідження** – система управління та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві у СК ІНГО.

**Предмет роботи** – методи та технології впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві у СК ІНГО.

**Методи дослідження:** графічний, аналізу і синтезу, групування.

Кваліфікаційна робота складається трьох розділів, у яких проаналізовано сутність процесу управління персоналом з використанням сучасних технологій; досліджено новітні стилі управління персоналом в організаціях; вивчено зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR-менеджменту; проаналізовано функціонування ринку страхових послуг в Україні; досліджено особливості та результати діяльності СК «ІНГО»; запропоновано заходи удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом страхової компанії ІНГО.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність процесу управління персоналом з використанням сучасних технологій

Управління персоналом у сучасних умовах постає як комплексний стратегічний процес, спрямований на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Його сутність полягає не лише у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, а й у створенні такого організаційного середовища, яке сприятиме розкриттю професійного потенціалу працівників, підвищенню їх продуктивності та залученості. З огляду на посилення конкурентного середовища, динамічність ринкових змін і зростання ролі знань, сучасні підходи до управління персоналом дедалі більше базуються на використанні цифрових технологій, інтелектуальних систем та аналітичних інструментів.

Сучасні технології змінюють кожен етап процесу управління персоналом: від пошуку та відбору кадрів до оцінювання результативності та розвитку персоналу. Використання автоматизованих інформаційних систем дає змогу значно прискорити виконання рутинних HR-процедур, мінімізувати людський фактор, забезпечити більшу об'єктивність прийняття кадрових рішень та сформувати єдину базу даних працівників. Аналітичні платформи, інтегровані з HRIS, дозволяють менеджерам приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі даних (data-driven management), прогнозувати потреби у персоналі, оцінювати ризики, рівень залученості, плинність кадрів та ефективність навчання [1].

Важливою ознакою сучасного управління персоналом є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які забезпечують автоматизований пошук кандидатів, аналіз резюме, формування рекомендацій щодо розвитку працівників, персоналізоване навчання та планування кар'єрної

траєкторії. Використання цифрових платформ комунікації та колаборації сприяє створенню відкритого інформаційного простору, підтримці корпоративної культури, прозорості управлінських рішень та формуванню цифрових навичок працівників.

Сутність процесу управління персоналом у цифровому середовищі полягає у переході від традиційної адміністративно-облікової моделі до стратегічно-інноваційної, заснованої на інтеграції технологій у всі HR-процеси [2]. Це забезпечує не тільки підвищення продуктивності та оптимізацію витрат, а й формує конкурентні переваги підприємства за рахунок швидкої адаптації до ринкових змін, гнучкості кадрової політики та ефективного управління людським капіталом. Таким чином, сучасні технології стають інструментом трансформації управління персоналом, посилюючи його роль у досягненні стратегічних цілей та сталому розвитку підприємства.

Багато людей бояться, що їхню роботу замінить автоматизація. Це, безсумнівно, станеться з повторюваними, простими адміністративними завданнями. Однак багато робочих місць будуть покращені. Абревіатура «ШІ» все частіше перекладається як «доповнений інтелект» замість «штучний інтелект». Цей підхід і концепція ШІ вказує на збагачення та вдосконалення людської праці для кращого використання людського потенціалу. Сьогоднішні роботодавці стикаються з труднощами у наборі, утриманні та розвитку співробітників в організації. З огляду на старіння населення, дефіцит працівників обговорюється все частіше, а якість кандидатів створює значний виклик для бізнесу. Багато підприємців шукають працівників з інших країн. Такі міста, як Краків, Варшава та Вроцлав, де багато компаній мають спільні сервісні центри або штаб-квартири, протягом багатьох років стикаються зі значним викликом: наймом людей, які дуже добре або вільно володіють іноземними мовами, такими як французька, німецька, голландська або скандинавські мови. ІТ-компанії також мають труднощі з пошуком працівників. Це величезний виклик, оскільки компанії конкурують у способах охоплення потенційних кандидатів. Компанії конкурують у фінансових пропозиціях та пільгах для працівників.

Сьогодні все більше людей працюють дистанційно. Завдяки технологічному прогресу це можливо і значно покращує роботу у віддалених командах. Завдяки технологіям ми можемо працювати з людьми з різних куточків світу, а завдяки інструментам відеоконференцій ми можемо відчувати близькість до іншої людини. Постійний контакт, обмін документами та їх зберігання у хмарі дозволяють отримати до них доступ з будь-якої точки світу. Ми можемо працювати над одним документом з людьми з різних куточків світу та зрештою насолоджуватися результатами нашої спільної роботи. Звичайно, технологічний прогрес може нести певні ризики, пов'язані з дистанційною роботою. 100% дистанційна робота може призвести до прагнення до особистого контакту з іншими людьми та викликати відчуття відчуження. Щоденний розпорядок дня, пов'язаний з виходом з дому, передбачає певні встановлені кроки, які природним чином не відбуваються при дистанційній роботі. Фундаментальні питання, що виникають у контексті нових технологій:

- яких ефектів ми можемо досягти за допомогою їх використання?
- як ми будемо використовувати увагу та енергію, зекономлені машинами та автоматизацією бізнес-процесів? [3]

Чиказька організація з бізнес-консалтингу Turnaround Management Association у співпраці з викладачами університетів та практиками бізнесу представляє найпоширеніші причини невдач бізнесу у своїй публікації «Управлінський корпус знань» [4]. Однією з основних причин невдач бізнесу є управлінські помилки, які, як наслідок, породжують подальші проблеми в організації. Звичайно, бізнес-реальність не є одномірною, і економічна та політична ситуація також має значний вплив на успіх компанії.

У праці [5] автор зазначає, що кожна організація, незалежно від сфери її діяльності, складається з п'яти підсистем, які для належного функціонування повинні адаптуватися одна до одної та реагувати на зміни. Це означає, що якщо підсистема «Завдання» змінюється, підсистема «Люди» повинна адаптувати свою діяльність до цих змін тощо. Навколишнє середовище є однією з найважливіших підсистем, оскільки воно динамічно змінюється, часто

спричиняючи труднощі у досягненні цілей організації. Тому необхідний постійний моніторинг середовища та швидке реагування на зміни. Для зменшення невизначеності та ризику організації формалізуються. Це означає, що кожна компанія має документи, які окреслюють її основні цілі, місію та бачення, структуру, процедури та технології. Процедури описані в посібниках, цілі та функції – у статутах, організаційна структура – у статутах, а загальні принципи діяльності – у підзаконних актах [6]. Така формалізація допомагає швидко адаптуватися до змін у ресурсах та середовищі компанії. Прекрасним прикладом є зміна людських ресурсів, наприклад, звільнення спеціаліста з компанії. Нова людина, яка замінює попереднього співробітника, може розпочати роботу практично без інструктажу, якщо інструкції процесу належним чином та ретельно описані. Водночас, такий високий рівень формалізації жорстко діє в компанії та ускладнює процес адаптації. Кожна організація діє на основі цілей, поставлених як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу. Ці цілі можуть бути різноманітними, але вони покликані наблизити систему до досягнення її основної місії. Місія визначається на самому початку її функціонування та є предметом постійних зусиль системи. Вона визначає, які потреби клієнтів компанія задовольнить і яким чином.

Інновації в управлінні людськими ресурсами визначають як ідею, політику, програму, практику або систему, що стосується функції управління людськими ресурсами, якщо вона є новою для організації, що її впроваджує [7]. Практично кажучи, інноваційний підхід до управління людськими ресурсами може означати відхід від класичних концепцій, які зосереджені на реалізації основних функцій управління персоналом компанії, таких як підбір, розвиток, мотивація та управління людьми.

Інновації – це творчі зміни в соціальній системі, економічній структурі, технологіях та природі [7]. Вони проявляються в усіх рішеннях, що є інноваційними та креативними, що призводять до зміни поточного стану справ. Організаційні інновації стосуються впровадження нових методів, наприклад, в

організації роботи на певній посаді, і часто пов'язані з процесними інноваціями, які передбачають впровадження нових способів надання послуг.

Управління людськими ресурсами в організаціях, які є глибоко традиційними, вкоріненими в певні процедури та звички, явно вимагає нових, креативних та інноваційних дій. Це управління має бути зосереджене на продуктивному використанні знань, здібностей, навичок та мотивації працівників для впровадження змін, що генерують прогрес та демонструють креативність [8]. Освічені, креативні та компетентні працівники сьогодні становлять найдинамічніший та найактивніший ресурсний пул будь-якої організації. Ефективність роботи офісу та всіх його ресурсів залежить від їх використання. Працівники також відіграють вирішальну роль у прагненні до підвищення задоволеності клієнтів. Їхня відданість виконанню завдань, ініціативність, спосіб мислення та здатність творити та адаптуватися до змін впливають на процес формування іміджу сучасного офісу. Це, у свою чергу, вимагає інноваційних дій у впровадженні кадрової політики офісу.

Управління людськими ресурсами має бути спрямоване на збільшення людського капіталу організації. У праці [9] визначають людський капітал як суму специфічних характеристик та якостей, втілених у людині, які мають певну цінність та є джерелом майбутнього доходу для працівника. Людський капітал організації формується компетенціями, стосунками, індивідуальними цінностями учасників, організаційною культурою та лідерством. Впровадження функції управління персоналом означає співвіднесення здібностей та мотивації працівників з умовами праці та винагородою, але також передбачає зміцнення віри у спільну відповідальність за майбутнє організації, навчання та розвиток працівників, а також підвищення їхньої ринкової вартості. Це має призвести до розширення мереж зв'язків та створення організаційної культури, яка сприяє змінам, і забезпечує сприятливі умови для розвитку нових компетенцій та навичок. Компетенції, тобто здібності, навички та знання, якими володіє людина, підкріплені відповідними рисами особистості, тісно пов'язані з практикою та професійним розвитком. Вони набуваються та вдосконалюються в процесі

майже безперервного навчання. Тому управління компетенціями має вирішальне значення для реалізації функції управління персоналом офісу, оскільки воно передбачає інноваційні дії, що здійснюються організацією для забезпечення знань, досвіду та навичок, необхідних для реалізації стратегії організації та досягнення поставлених цілей. Класичним джерелом набуття компетенцій працівниками є курси, тренінги та коучинг [10]. Розробку навчальних проектів можна вважати інноваційною, якщо їх реалізація призводить до тривалих та бажаних якісних змін у людському капіталі, і якщо ці проекти не є просто планами навчання.

Якість людських ресурсів створюється не лише шляхом належного відбору, оцінки та мотивації, спрямованих на досягнення цілей організації та задоволення потреб працівників, але й шляхом натхнення та проектування розвитку працівників.

Якісні зміни в людських ресурсах зумовлені необхідністю [11]:

- підвищення стійкості до невизначеності та нестабільності навколишнього середовища;
- заміни існуючої ієрархії влади ієрархією, що характеризується змінними відносинами підпорядкування та верховенства, з багатосторонніми залежностями, що виникають в результаті виконання завдання;
- формування авторитету, що впливає з професіоналізму та ефективності;
- відмови від стандартизації завдань на користь творчого та індивідуального підходу до рішень, що базується, перш за все, на критерії ефективності;
- підвищення адаптивності членів організації та готовності до співпраці з ширшим спектром організацій та соціальних груп;

- набуття відкритості до всіх проявів відмінностей;
- підвищення автономії та незалежності працівників у прийнятті рішень;
- корелює зі збільшенням особистої відповідальності за наслідки прийнятих рішень;
- адаптація до гнучкої реакції структури на зміну ситуацій шляхом змін у ролях та приналежності до команди, підвищення особистої чутливості працівника до явищ, з якими він стикається.

Все більше взаємозв'язків виникає між управлінням знаннями та управлінням людськими ресурсами. Керівництво, визнаючи взаємозв'язок між управлінням знаннями та управлінням людськими ресурсами, ймовірно, наголошуватиме на цінності неявних знань [11], силі людського фактора та важливості управління цим фактором. Підтримка ініціатив з управління знаннями з боку керівництва компанії не означає залучення лише керівників вищої ланки. Керівники середньої ланки також повинні бути залучені, оскільки вони несуть пряму відповідальність за поширення цієї ідеї серед співробітників організації.

У праці [12] автори теоретизують модель управління "середній рівень-вгору-низ", представляючи її як найкращу серед інших методів управління в підприємстві, що керується знаннями. Ця модель, на думку авторів, насамперед сприяє створенню організаційних знань, а керівництво середньої ланки, так звані інженери знань, відіграє в ній найважливішу та вирішально корисну роль. І. Нонака та Х. Такеучі використовують термін "стратегічний вузол" або "міст" для опису ролі керівництва середньої ланки як посередника між керівництвом вищої ланки та найнижчими рівнями управління [13].

Впровадження управління інноваціями вимагає змін в управлінні персоналом. Головна мета полягає в тому, щоб наростити інтелектуальний

капітал організації та використовувати його на повну потужність. Від компетенцій, через ставлення та залученість, до ідентифікації працівників з цілями компанії, всі ці фактори формують основу для впровадження діяльності, спрямованої на підвищення інноваційності. Інноваційна компанія прагне забезпечити, щоб кваліфікація працівників використовувалася на повну потужність, що призводить не лише до досягнення цілей організації, але й до досягнення цілей окремих працівників. Інновації як мистецтво управління означають досягнення узгодженості між інтересами працівників та інтересами компанії.

## **1.2. Новітні стилі управління персоналом в організаціях**

Слід наголосити, що сучасні менеджери відходять від авторитарного стилю управління, заснованого на формулі 3С (наказування, виправлення та контроль), та від використання примусової влади, яка спирається на сприйняття підлеглим того, що керівник має право його карати, і що покарання буде неприємним або завадить йому задовольнити потребу. Влада, пов'язана з посадою та забезпеченням бажаної поведінки, тепер поступається місцем експертній владі та владі референта, що означає, що підлеглий сприймає керівника як лідера і, водночас, хорошого спеціаліста (зі знаннями та досвідом), якому він може довіряти і через якого він може здобути бажані цінності.

Цей тип влади дозволяє використовувати інтегративний (партисипативний) стиль управління, за якого керівник допомагає вибрати та вдосконалити шлях, яким підлеглі йтимуть для досягнення цілей організації. У цьому стилі керівник демонструє впевненість у здібностях співробітників та дозволяє їм обрати правильний шлях. Цей стиль базується на формулі 3W (підтримка, пов'язування дій та вимогливість результатів). Він чітко орієнтований на досягнення та розширення сфери діяльності працівників (сфера незалежності, прав – розширення прав і можливостей).

Сучасні стилі управління персоналом суттєво відрізняються від традиційних, так основні відмінності зазначених стилів наведені у табл. 1.1.

Модель менеджера, лідера майбутнього, – це людина, стиль керівництва якої характеризується інтегративним стилем, у якому спільні домовленості та партисипативне лідерство зміщують центр ваги з влади та цілей лідера на владу та цілі підлеглих, апелюючи до їхніх потреб вищого порядку та мотивації до успіху.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційних та сучасних стилів управління персоналом в організації

Критерій порівняння	Традиційні стилі керівництва	Сучасні стилі керівництва
Орієнтація управління	На процеси, контроль і дисципліну	На результат, розвиток та цінність персоналу
Роль керівника	Контролер, наглядач, адміністратор	Лідер, коуч, фасилітатор командної роботи
Комунікації	Переважно односторонні, вертикальні	Двосторонні, відкриті, горизонтальні та мережеві
Стиль прийняття рішень	Авторитарний, централізований	Колаборативний, децентралізований, залучення команди
Мотивація	Матеріальна, формальна	Комбінована: матеріальна, нематеріальна, емоційна, розвиток співробітників
Тип контролю	Жорсткий, регламентований	Гнучкий, орієнтований на довіру та самокерування
Управління знаннями	Переважно документальне, передача “зверху вниз”	Цифрові платформи, обмін у командах, спільноти практик
Підхід до розвитку персоналу	Разові тренінги, формальне навчання	Безперервне навчання, онлайн-платформи, персоналізовані траєкторії розвитку
Ставлення до інновацій	Обережність, спротив змінам	Відкритість, підтримка експериментів та креативності
Взаємодія з працівниками	Накази, інструкції, контроль	Партнерство, підтримка, залученість
Технологічність HR-процесів	Паперовий документообіг, мінімальна автоматизація	HRIS, аналітика даних, автоматизація, AI-технології
Оцінювання ефективності праці	Формальне, періодичне (раз на рік)	Безперервне оцінювання, KPI, OKR, аналітика в реальному часі

Джерело: авторська розробка на основі [14-16]

Слід зазначити, що особливу роль тут відіграє нова формула контролю (пов'язана з мотивацією, підтримкою, зобов'язанням, консультуванням, делегуванням повноважень та відповідальності, а також оцінкою роботи), що виражається через відповідне спілкування зі співробітниками з метою стимулювання їхньої креативності та інтеграції їхніх цілей з цілями організаційних підрозділів.

Менеджер у сучасній організації також повинен виконувати певні ролі, залежно від своєї спеціалізації та ієрархічного рівня. Крім того, він повинен володіти специфічними навичками, необхідними для певної посади, та вживати конкретних дій для максимізації ефективності ресурсів, доступних організації. Правильне управління трудовими ресурсами повинно постійно вдосконалюватися, оскільки їхня якість підлягає амортизації, тобто в міру того, як кваліфікації та навички застарівають, а структура вимог змінюється. Дії, що вживаються в цій галузі, повинні включати [9]:

- а д а п т а ц і я к в а л і ф і к а ц і й д о п о т о ч н и х т а м а й б у т н і х в и м о г д о р о б о т и ,
- р о з ш и р е н н я п р о ф е с і й н о ї с п е ц і а л і з а ц і ї в і д п о в і д н о д о т е х н о л о г і ч н и х , о р г а н і з а ц і й н и х т а е к о н о м і ч н и х з м і н ,
- п і д в и щ е н н я г н у ч к о с т і т а д о с т у п н о с т і п р а ц і в н и к і в , р о з в и т о к н а в и ч о к с а м о к о н т р о л ю т а к р и т и ч н о ї с а м о о ц і н к и , с т и м у л ю в а н н я м о т и в а ц і ї д о т в о р ч о г о м и с л e н н я т а д і й , а т а к о ж р o з v и t o k б а ж а н н я т а з д а т н o c т і п р а ц ю в а т и в р і з н и х , з м і н н и х c т р у к т у р а х ( і н д и в і д у а л ь н о , в г р у п а х , в к о м а н д а х ) ,
- з а с т о с у в а н н я і н т e г р а т и в н o г o c т и л ю у п р а в л і н н я – з в ' я з o k л ю д e й з к o м п а н і є ю ,
- c т в o р e n n я р o б o ч o ї к у л ь т у р и – п р и й н я т т я з a в д a н ь т a л ю d e й ( к o л e г , м e н e д ж e р і в , к л і e н т і в ) ,

— забезпечення умов, що сприяють формуванню ставлення та поведінки, корисних для розвитку особистості, атмосфери співпраці та цілей організації. Щоб належним чином використовувати ці ресурси, керівництву організації потрібні навички роботи з людьми, тобто підбір правильних людей для роботи, пояснення та прогнозування людської поведінки, а також здійснення розумного контролю над ними, постійно прагнучи надати їм свободу вибору програм, процедур та рішень проблем, що виникають у їхній роботі, іншими словами, довіряючи їм нагляд за тим, що вони роблять.

### **1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR-менеджменту**

Цифрова трансформація HR-менеджменту стала ключовим чинником підвищення ефективності управління людськими ресурсами як у провідних країнах світу, так і в Україні. Зміни, що відбуваються в умовах глобалізації, гібридизації праці, зростання конкуренції за таланти та активного розвитку технологій, формують нові вимоги до HR-функції. Тепер вона поступово перетворюється з адміністративної служби на стратегічного партнера бізнесу, який забезпечує сталий розвиток організації та підвищує її конкурентоспроможність завдяки інноваціям.

У розвинених країнах HR-трансформація відбувається системно, комплексно та базується на інтеграції інтелектуальних технологій у всі HR-процеси. Світові лідери – США, Великобританія, Німеччина, Сінгапур, Південна Корея – демонструють високий рівень проникнення HRTech-рішень, що

охоплюють рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, управління продуктивністю та корпоративну культуру [17].

Одним із ключових трендів є застосування штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних процесів. AI-рекрутери дозволяють миттєво обробляти тисячі резюме, здійснювати первинний скринінг, оцінювати компетенції за поведінковими моделями та прогнозувати успішність кандидата в компанії. Такі рішення, як HireVue, Pymetrics та LinkedIn Talent Insights використовуються у провідних міжнародних корпораціях – Amazon, Unilever, HSBC [17].

Ще одним важливим блоком цифрової трансформації є People Analytics – аналітика даних про персонал, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. У Google, IBM, Deloitte функціонують цілі аналітичні центри, які прогнозують рівень залученості, ризики плинності, продуктивність та навіть оптимальні кар'єрні траєкторії співробітників. Аналітика допомагає не лише оптимізувати витрати, а й підвищити рівень задоволеності персоналу.

Також активно вдосконалюються системи дистанційного та змішаного навчання. Корпоративні університети застосовують платформи Coursera for Business, Udey Business, Skillsoft, що містять адаптовані траєкторії розвитку компетентностей для різних професійних груп. Мікролернінг, гейміфікація, VR/AR-тренажери дозволяють формувати практичні навички у безпечному віртуальному середовищі [18].

У сфері управління продуктивністю широкого поширення набули гнучкі моделі continuous performance management, які замінюють традиційні щорічні оцінювання. Компанії Adobe, Microsoft, Accenture використовують цифрові платформи, що дозволяють регулярно відстежувати досягнення, формувати індивідуальні цілі та отримувати оперативний зворотний зв'язок.

Важливим напрямом цифрової еволюції HR є автоматизація операційних процесів завдяки HRMS та HCM-платформам (SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, BambooHR). Ці системи інтегрують функції рекрутингу,

кадрового адміністрування, обліку часу, управління талантами та аналітики, роблячи HR-процеси прозорими та керованими.

У провідних країнах сформувалася культура інновацій у HR: компанії впроваджують чат-ботів, системи оцінювання емоційної реакції співробітників, інтелектуальні сервіси підтримки wellbeing. Це дозволяє створювати персоналізовані рішення для співробітників, формувати позитивний досвід взаємодії (employee experience) та підвищувати рівень корпоративної лояльності.

В Україні цифровізація HR-процесів значно активізувалася за останні роки, особливо під впливом пандемії, розвитку IT-сектору та викликів воєнного часу. Хоча темпи впровадження інновацій не такі високі, як у провідних країнах світу, український досвід характеризується гнучкістю, швидкою адаптацією та високим рівнем інноваційності, насамперед у приватному секторі.

Вітчизняні компанії активно застосовують ATS-системи (Robota.ua HR, CleverStaff, Hurma, PeopleForce), які автоматизують рекрутинг, комунікацію з кандидатами та формування talent pool. Платформи з'явилися на українському ринку як адаптовані рішення, що враховують локальні потреби, зокрема інтеграцію з державними сервісами та військовим обліком [19].

Поширеним є впровадження HR-порталів, інтегрованих із системами електронного документообігу, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи та географічної роз'єднаності працівників. Електронні заяви, накази, довідки та ведення особових справ дозволяють суттєво скоротити адміністративні витрати та підвищити швидкість роботи HR-служби.

Українські компанії, особливо IT-галузі, активно розвивають системи цифрового навчання: створюють внутрішні академії, онлайн-курси, інтегрують платформи Moodle, LMS Collaborator, Prometheus, а також впроваджують симуляційні навчальні програми. Це дозволяє формувати компетентності, необхідні для роботи в умовах нестабільності, ризиків і швидких технологічних змін.

Значна увага приділяється аналітиці HR-процесів, хоча її застосування поки не носить системного характеру. Більшість українських компаній здійснюють

аналіз плинності кадрів, оцінювання задоволеності, ефективності навчання, але лише великі організації інтегрують ці дані у стратегічне планування. Проте тренд на data-driven HR поступово посилюється [20].

Воєнний стан та зміна соціально-економічних умов зумовили активний розвиток рішень у сфері управління залученістю та підтримкою персоналу. Багато компаній впроваджують онлайн-системи моніторингу емоційного стану, інструменти психологічної підтримки, сервіси для розвитку стресостійкості. Це важливо для підвищення продуктивності персоналу та зниження професійного вигорання.

В Україні зростає популярність HR-ботів, які відповідають на типові запитання працівників, допомагають бронювати відпустку, подавати заявки на розвиток або отримувати інформаційні матеріали. Це суттєво розвантажує HR-фахівців від рутинних операцій.

Зарубіжний та український досвід мають спільні тенденції, але відрізняються масштабами, структурою інвестицій та рівнем зрілості технологій. На відміну від міжнародних корпорацій, українські компанії частіше впроваджують цифрові інструменти поетапно, концентруючись на окремих функціях – рекрутингу, документообігу, навчанні. Комплексні HRMS-рішення використовуються рідше.

У зарубіжних практиках помітна висока інтегрованість HR-технологій у стратегічне управління: аналітика персоналу є фундаментом прийняття управлінських рішень. В Україні цей напрям лише формується. Однак гнучкість, креативність, високий рівень цифрової грамотності молодого покоління та активний розвиток HRTech-стартапів створюють передумови для швидкого росту сегмента.

Перспективи цифрової трансформації HR в Україні включають:

- повну автоматизацію кадрового адміністрування;
- розвиток предиктивної аналітики HR;
- використання AI у рекрутингу та оцінюванні компетенцій;

- створення інтегрованих платформ employee experience;
- розвиток корпоративних EdTech-рішень;
- активну персоналізацію розвитку й кар'єрних траєкторій [21].

Цифрова трансформація HR-менеджменту поступово стає ключовою умовою підвищення ефективності підприємств, їх адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів. Україна демонструє значний потенціал у розвитку сучасних HR-підходів, спираючись на інноваційність бізнесу, гнучкість організаційних структур та стратегічну важливість управління людськими ресурсами в умовах невизначеності.

Досвід Японії, США, Німеччини, Франції, Великобританії, Італії та України у сфері управління персоналом узагальнено у табл. 1.2.

Воєнний стан суттєво трансформував практики управління персоналом в Україні, спричинивши появу нових викликів, які раніше не мали такого масштабу.

Таблиця 1.2

Порівняння іноземного досвіду у сфері управління персоналом

Японія		США		Німеччина			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>- початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>- висока залежність працівників від фірми;</li> <li>- система «довічного найму»;</li> <li>- пріоритет колективним формам;</li> <li>- система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</li> <li>- Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- система "Pay for Performance" – «плата за виконання»;</li> <li>- принцип індивідуалізму;</li> <li>- механізм індивідуалізації ЗП;</li> <li>- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених;</li> <li>- практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>- виробничі ради на підприємствах;</li> <li>- увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування;</li> <li>- проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>- посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>- використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</li> </ul>			
Франція		Великобританія		Італія			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання конкурсів під час заміщення різних посад;</li> <li>- зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань;</li> <li>- навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;</li> <li>- інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизована система «Інвестори в людей»;</li> <li>- зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>- переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>- проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- на півночі країни використовують американські методи управління персоналом.</li> <li>- у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;</li> <li>- відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;</li> <li>- пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька продуктивність праці;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>- відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами;</li> <li>- персонал не знає про перспективи розвитку підприємства;</li> <li>- відсутність коштів на розвиток персоналу.</li> </ul>	

Джерело: узагальнено авторім на основі [18-22]

Перед HR-службами постали завдання, що одночасно охоплюють забезпечення безпеки працівників, підтримку психологічної стійкості, організацію дистанційної або змішаної роботи, збереження продуктивності та адаптацію системи управління до високої турбулентності. В цих умовах традиційні підходи виявилися недостатніми, що стимулювало до активної цифровізації та пошуку нових інноваційних рішень.

Однією з ключових проблем стало масове переміщення працівників, як внутрішнє, так і міжнародне. Це призвело до розриву робочих команд, складнощів із координацією, необхідністю створення гнучких політик віддаленої роботи та адаптації інструментів комунікації. Багато підприємств не були

технічно готові до такої швидкої трансформації, особливо у традиційних галузях економіки, де цифрові HR-рішення розвивались повільно.

Не менш важливою проблемою є дефіцит кадрів, зокрема у виробничому секторі, сфері логістики та безпеки. Мобілізація, міграція та зміна професійних пріоритетів населення спричинили зменшення пропозиції робочої сили. Це зумовлює необхідність переосмислення системи підбору персоналу, активнішого застосування автоматизованих рекрутингових платформ, технологій швидкого навчання (rapid reskilling) та співпраці з освітніми інституціями [23].

Психологічна напруга, підвищена втома і стрес, пов'язані з війною, спричинили ще одну суттєву проблему – зростання ризиків професійного вигорання. HR-служби вимушені звертати значно більшу увагу на well-being-політики, впроваджувати програми психологічної підтримки, навчання стресостійкості, моніторинг емоційного стану працівників. Водночас ресурси компаній обмежені, що створює додаткове навантаження на управлінську команду.

Серйозним викликом стало і ведення кадрового діловодства в умовах переміщення офісів та знищення інфраструктури. Це стимулювало різке зростання попиту на електронний документообіг, цифрові архіви, HRM-системи та інтеграцію з державними електронними сервісами. Проте повноцінна цифровізація кадрових процесів все ще потребує інвестицій та нормативної підтримки, що гальмує її розвиток.

Попри значні труднощі, війна стала каталізатором швидкої еволюції українського HR. Серед ключових перспектив варто виділити [23]:

По-перше, розвиток гнучких моделей зайнятості. Багато компаній переходять на проектну роботу, гібридні формати, часткову зайнятість, співпрацю з фрилансерами. Це дозволяє адаптувати бізнес-моделі до нестабільного середовища та залучати фахівців з різних регіонів і країн.

По-друге, формується потреба у масштабному підвищенні кваліфікації працівників, особливо в контексті цифрових компетентностей. Сучасні

підприємства інвестують у онлайн-академії, мікролернінг, симуляційне навчання, що дозволяє швидко адаптувати персонал до нових умов роботи. У майбутньому це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній і розвитку культури безперервного навчання.

По-третє, перспективним напрямом є розвиток HR-аналітики. В умовах дефіциту ресурсів і високої невизначеності аналітика дозволяє підприємствам точніше прогнозувати кадрові потреби, запобігати плинності, оптимізувати витрати та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Очікується, що протягом найближчих років People Analytics стане стандартом навіть для середніх компаній.

По-четверте, зростає роль культури довіри та внутрішніх комунікацій. Компанії активно розвивають внутрішні цифрові платформи, HR-боти, системи регулярного зворотного зв'язку. Пріоритетом стає підтримання єдності колективу, зміцнення корпоративної культури та прозорості управлінських рішень, що має довгострокові позитивні наслідки для розвитку організації.

По-п'яте, перспективним трендом є інституційний розвиток HR-сфери. Професійні асоціації, агенції та освітні заклади працюють над стандартизацією підходів, формуванням методичних рекомендацій, обміном практиками щодо управління персоналом у кризових умовах. Це сприяє зміцненню загального рівня професіоналізації HR-галузі.

Отже, війна стала серйозним випробуванням для системи управління персоналом в Україні, оголивши її слабкі місця, але водночас виявивши значний потенціал для модернізації. Цифровізація, розвиток людського капіталу, аналітичний підхід до управління, інноваційні формати зайнятості та зміцнення корпоративної культури формують основу для формування стійкої моделі HR-менеджменту, здатної забезпечити конкурентні переваги українських підприємств у післявоєнний період.

## **Висновки до першого розділу**

Підсумовуючи, на основі аналізу наукових джерел можна зробити такі висновки:

1. Сьогодні багато функцій управління персоналом змінилися. Співробітники відділу кадрів перейшли від суто адміністративних ролей до ключових радників керівних рад та власників компаній.

2. Фахівці з управління персоналом шукають людей, які можуть розуміти потреби бізнесу та пропонувати й створювати відповідні дії, які допоможуть організації досягти своїх бізнес-цілей. Відділам кадрів часто доводиться пропонувати сучасні ІТ-інструменти, які можуть оптимізувати внутрішні процеси в організації.

3. Також змінюється образ співробітників. Їх розглядають як творців цінностей. Роль співробітників в організаціях є вирішальною. Співробітники часто становлять конкурентну перевагу компанії. Сучасні технології підтримують сучасні організації.

4. Сучасні технології дозволяють повністю дистанційно працювати. Це усуває територіальні обмеження. Співробітники можуть налагоджувати співпрацю з компаніями з усього світу.

5. Дистанційна робота з використанням сучасних технологій дає можливість поєднувати роботу та професійне життя. Водночас вона може нести ризик відчуження. 6. Сучасні технології також впроваджують нові форми зайнятості в управління персоналом, такі як бізнес-для-бізнесу (B2B).

7. Використання сучасних технологій може замінити паперові документи. Віртуальні версії документів, що зберігаються в хмарі, забезпечують доступ до них людям з різних місць. Безпека даних є важливим питанням.

8. Сучасні технології використовуються на кожному етапі участі працівника в організації, від найму до звільнення.

9. Використання сучасних технологій має багато переваг, але також пов'язане з певними обмеженнями та ризиками.

10. Сучасні технології – це лише інструменти; людина все ще несе відповідальність за їх вміле використання.

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ «ІНГО»**

**2.1. Аналіз функціонування ринку страхових послуг в Україні**

Ринок страхових послуг в Україні є важливим елементом фінансової системи, оскільки забезпечує механізми перерозподілу ризиків, фінансової стабільності та захисту інтересів населення й бізнесу. Протягом останнього десятиліття український страховий ринок пройшов складний шлях трансформації, який супроводжувався структурними змінами, коливаннями попиту, зміною нормативного середовища та впливом зовнішніх кризових факторів, зокрема пандемії та повномасштабної війни. Водночас ринок залишається перспективним, демонструючи поступове відновлення та підвищення рівня технологічності.

Структурно страховий ринок України традиційно складається зі страхування життя та ризикових видів страхування. Сегмент страхування життя розвивається повільніше через низький рівень доходів населення, відсутність довгострокової інвестиційної культури та низьку довіру до фінансових інститутів. Ризикове страхування охоплює більшу частку ринку, зокрема медичне страхування, автострахування, майнове страхування, страхування відповідальності та інші корпоративні програми.

Важливою характеристикою сучасного стану ринку є його концентрація. Невелика група великих страховиків формує значну частину валових страхових премій, тоді як менші компанії часто не мають достатнього капіталу та технологічних можливостей для конкуренції. Концентраційні процеси посилюються внаслідок оновлення вимог до капіталізації, імплементації положень Solvency II та підвищення регуляторних стандартів Національного банку України, що виконує функції регулятора страхового сектору з 2020 року.

Попит на страхові послуги в Україні залишається нестабільним і чутливим до макроекономічних чинників. У воєнний період пріоритет змістився у бік страхування майнових ризиків, вантажів, відповідальності та медичного страхування. Водночас скоротився обсяг продажів КАСКО, добровільного медичного страхування преміум-сегменту та накопичувальних продуктів. Значна кількість клієнтів переорієнтувалися на базові продукти страхового

захисту, що свідчить про прагматичну модель споживання фінансових послуг у кризових умовах.

Особливе значення для ринку має розвиток обов'язкових видів страхування, зокрема автоцивільної відповідальності (ОСЦПВ), страхування відповідальності перевізників, окремих видів страхування у сфері охорони праці. Система «Зелена карта» зберігає стабільний попит, адже дозволяє українцям здійснювати міжнародні поїздки, а страхові компанії отримують валютні надходження.

Одним із найпомітніших трендів останніх років є цифровізація страхових послуг. Багато компаній створили мобільні додатки, цифрові кабінети, боти для консультацій; активно розвивається онлайн-продаж полісів ОСЦПВ та медичного страхування. Інтеграція страхування у застосунок «Дія» полегшила доступ споживачів до послуг, підвищила прозорість процесів та зменшила адміністративні витрати. Поширення інтернет-страхування особливо посилюється в умовах війни, коли фізична інфраструктура частково зруйнована або обмежена.

Одним із системних викликів для ринку залишається низький рівень довіри населення до страхових компаній. Непоодинокі випадки несвоєчасних виплат у минулі роки сформували скептичне ставлення до страховиків. Регулятор посилює контроль за фінансовою стійкістю компаній, що поступово зменшує ризики і створює умови для підвищення прозорості, проте формування довіри є довготривалим процесом.

Важливим аспектом аналізу є роль страхування у відновленні економіки. Ринок уже сьогодні відіграє значну роль у відновленні бізнесу, забезпечуючи захист від ризиків, пов'язаних із логістикою, транспортом, збереженням майна, кібербезпекою. Водночас перспективи післявоєнного розвитку відкривають нові можливості для страхування будівель, інфраструктурних об'єктів, аграрних ризиків, громадянської відповідальності та військових ризиків.

Позитивним є зростання інтересу міжнародних компаній та донорських організацій до підтримки українського страхового сектору. Це сприяє адаптації найкращих світових практик, удосконаленню стандартів корпоративного

управління, розвитку перестраховування та посиленню фінансової стійкості національного ринку.

Під час дії військового стану компанії зі страхування життя накопичували ліквідність, і одночасно інвестували тимчасово вільні грошові кошти у військові облигації. В структурі страхового портфелю відбувалось скорочення обсягів страхування майнових і вогневих ризиків на 60%, КАСКО на 30% і фінансових ризиків на 64%. Військовий стан в цілому не вплинув на структуру активів страхових компаній України, про що свідчать інформативні показники андеррайтингового 2022 року [24]. Протягом дії воєнного стану страховики те тільки не зменшили, але й наростили обсяги ліквідних активів з 14,9 млрд грн до 17,2 млрд грн. Військова агресія проти України майже не вплинула на структуру прийнятних активів страховиків: частка ОВДП зросла до 31,1%; частки коштів, розміщених на депозитних та поточних рахунках у банках дещо зменшились; частка прийнятної дебіторської заборгованості на зросла на 0,4 процентних пункти (до 7,7%). Частка найбільш ліквідних та безпечних прийнятних активів (кошти в банках, ОВДП, кошти в МТСБУ) з початку року істотно не змінилась (65% станом на 01.01.2025; 66,1% станом на 01.07.2025). Переважну частку на страховому ринку в цьому періоді займають страхові компанії, в яких загальний розмір підписаних страхових премій досягає розміру 17,8 млрд. грн., але порівняно з 1 півріччям 2025 року спостерігається тенденція до скорочення на 28 %, тобто це третина ємності страхового ринку. При цьому відбувалась тенденція до скорочення вдвічі сегменту страхового ринку щодо страхування життя, що вказує на негативну динаміку, хоча рівні виплат залишились досить високими 34% і майже не змінились [24].

Нині страховий ринок України характеризується досить суперечливими показниками. На 1 жовтня 2023 року на ринку функціонували 107 страхових компаній (серед них 12 компаній, що займаються страхуванням життя, 95 – ризикових страхових компаній) із загальним обсягом активів 73375 млн грн.

За період 2012–2025 р. кількість компаній на ринку зменшилась майже у 4 рази, а динаміка кількості страхових компаній за період від початку війни наведена на рис. 2.1.

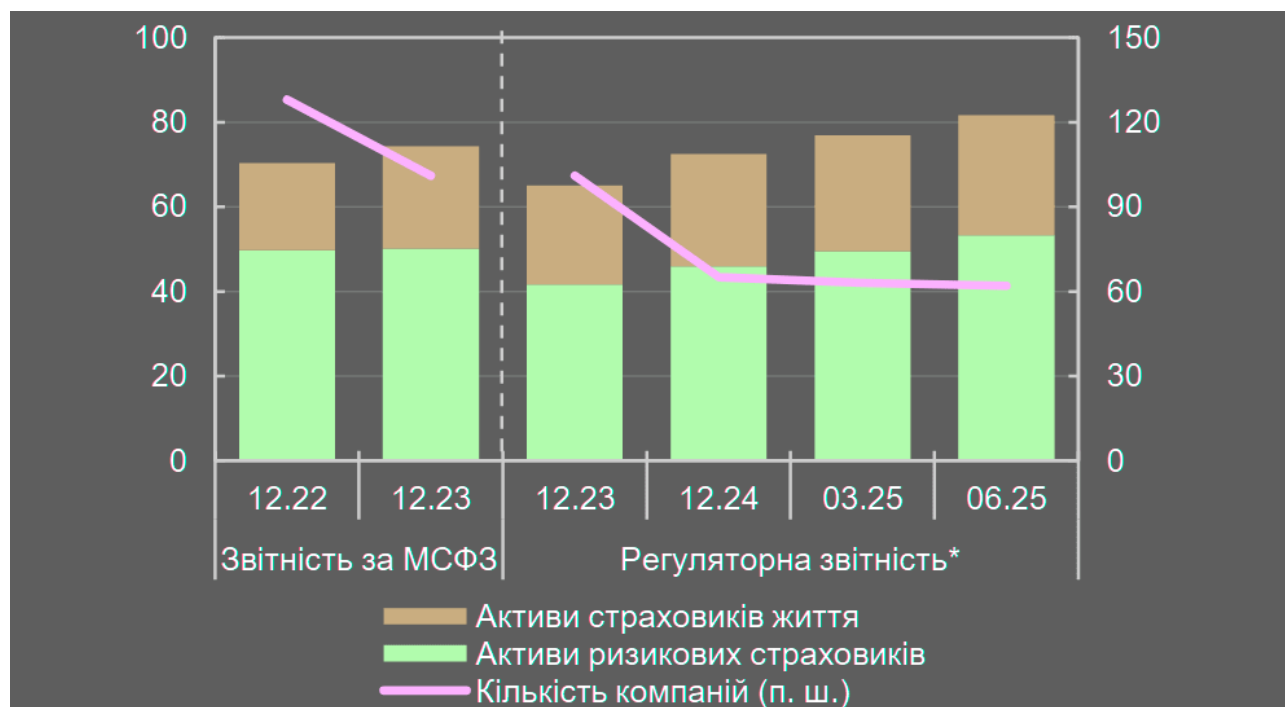


Рис. 2.1. Динаміка кількості страхових компаній за період від початку війни

Джерело: <https://forinsurer.com/news/25/09/03/45121>

За даними [25], більше половини страховиків покинули ринок ще до повномасштабного вторгнення рф. З усіх компаній, що припинили діяльність, 40 зробили це за власною ініціативою, 10 компаній були зареєстровані на тимчасово окупованих до 2022 року територіях. Решту було позбавлено всіх ліцензій НБУ через непрозору структуру власності або порушення законодавства та регуляторних вимог.

Досить нестабільною є діяльність страхових компаній з позицій рівня ризиковості. Так, СК Інго належить до ТОП-5 страхових компаній України із найвищим рівнем ризикованості (табл .1.1).

Таблиця 1.1

Рівень активів вітчизняних страхових компаній за показником ризикованості

№	Страхова компанія	Активи на 30.06.2025р., тис.грн.
1	ARX	5 883 440
2	ТАС СГ	5 364 183
3	УНІКА	4 782 777
4	ІНГО	3 725 188
5	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	3 612 701
6	УСГ	3 480 102
7	PZU УКРАЇНА	2 892 893
8	ОРАНТА	2 832 919
9	КНЯЖА	2 795 800
10	ВУСО	2 304 691

Джерело: [24]

Страховий ринок України перебуває у стані глибокої трансформації, однак його розвиток супроводжується низкою системних проблем, які суттєво стримують ефективність функціонування сектору. Однією з найбільш відчутних проблем є недостатній рівень довіри населення та бізнесу до страхових компаній. Протягом тривалого часу ринок страждав від недобросовісних практик окремих учасників, випадків несвоєчасного здійснення страхових виплат або спроб уникнення зобов'язань, що сформувало негативний імідж цілої індустрії. Навіть посилення регуляторного контролю та очищення ринку не забезпечили миттєвого зростання довіри, адже її відновлення потребує довготривалої стабільної та прозорої роботи сектору.

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень проникнення страхування в Україні. Велика частина населення практично не користується страховими інструментами, за винятком обов'язкових видів. Добровільні види страхування, зокрема страхування життя, страхування відповідальності чи медичне страхування, залишаються малопоширеними. Причиною цього є не лише обмежений рівень фінансової грамотності, а й низький рівень доходів населення, що не дозволяє багатьом українцям розглядати страхування як регулярний фінансовий інструмент, а також відсутність довгострокових традицій фінансового планування.

На розвиток ринку активно впливає проблема нерівномірності його структури. Діяльність страховиків здебільшого зосереджена у сегменті

ризикового страхування, тоді як страхування життя розвивається повільно. Така диспропорція не лише знижує потенціал галузі як джерела довгострокових інвестицій, а й робить ринок більш чутливим до короткострокових коливань економічної кон'юнктури. Крім того, висока концентрація ринку призводить до того, що кілька великих компаній займають домінуючі позиції, тоді як менші страховики відчувають брак фінансового ресурсу, технологій і можливостей для конкурентної боротьби.

Суттєвим викликом залишається недостатній рівень капіталізації багатьох страховиків. Перехід до нових регуляторних вимог, заснованих на стандартах Solvency II [25], виявив вразливість окремих компаній та їх нездатність підтримувати необхідний рівень фінансової стійкості. Внаслідок цього відбувається скорочення кількості учасників ринку, і хоча цей процес сприяє очищенню сектору, він водночас створює ризики втрати конкуренції й зменшення доступності страхових послуг для населення.

Воєнний стан додатково загострив існуючі проблеми. Значна частина застрахованого майна була зруйнована або пошкоджена, що різко збільшило обсяг збиткових випадків і підвищило фінансове навантаження на страховиків. Невизначеність, пов'язана з воєнними ризиками, ускладнила роботу перестраховальних компаній, а підвищення ризиковості регіонів призвело до скорочення страхового покриття та зростання тарифів. У багатьох компаній виникли труднощі з обслуговуванням клієнтів, переміщенням персоналу та збереженням інфраструктури. Частина клієнтів була втрачена через міграцію, зміну споживчої поведінки та скорочення платоспроможності.

Крім фінансових ризиків, тривалий час проблемою залишалася недостатня технологічна готовність ринку. Незважаючи на швидку цифровізацію останніх років, багато процесів досі виконуються у напіваавтоматичному режимі. Впровадження сучасних інформаційних систем потребує значних інвестицій, які можуть дозволити собі не всі компанії. Обмежений рівень цифровізації ускладнює надання якісних послуг, затягує процеси урегулювання страхових

випадків і зменшує конкурентоспроможність ринку у порівнянні з європейськими стандартами [26].

Не менш важливою проблемою є дефіцит висококваліфікованих кадрів у страховому секторі. Особливо гостро відчувається нестача фахівців з андеррайтингу, ризик-менеджменту, актуаріїв та аналітиків. В умовах зростання складності страхових продуктів та цифрової трансформації ринку роль таких спеціалістів лише посилюється, однак система підготовки кадрів не завжди відповідає сучасним потребам галузі. Це гальмує інноваційні процеси та обмежує можливості компаній щодо впровадження нових підходів до оцінювання ризиків і розробки страхових продуктів [27].

Таким чином, ринок страхових послуг в Україні функціонує у складних умовах, але демонструє адаптивність, технологічну гнучкість та потенціал для подальшого розвитку. Ключовими факторами його зміцнення залишаються цифровізація, прозорість, строгий наглядовий контроль, розвиток конкурентного середовища та збільшення довіри з боку споживачів. У післявоєнний період страхування здатне стати важливим драйвером економічної стійкості та інструментом залучення інвестицій.

## **2.2. Особливості та результати діяльності СК «ІНГО»**

Страхова компанія «ІНГО» є однією з найстабільніших та універсальних страхових інституцій на вітчизняному ринку, що протягом тривалого періоду підтверджує високий рівень надійності, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Компанія сформувала репутацію сильного гравця завдяки широкому спектру страхових продуктів, інноваційним підходам до обслуговування клієнтів та активному вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів.

Однією з ключових особливостей роботи компанії є її універсальний профіль, що охоплює страхування як юридичних, так і фізичних осіб. «ІНГО» пропонує понад 100 різних страхових програм, зокрема страхування майна, транспорту, медичне страхування, страхування відповідальності, туристичне та

корпоративне страхування. Така диверсифікація дозволяє мінімізувати ризики та забезпечувати стійкі фінансові результати навіть за умов турбулентності.

Компанія активно реалізує стратегію цифрової трансформації, спрямовуючи значні інвестиції в розвиток інформаційних систем, онлайн-платформ, електронного документообігу та мобільних сервісів. Це підвищує швидкість реагування на потреби клієнтів, дозволяє автоматизувати процеси врегулювання збитків і скоротити час ухвалення рішень.

Також «ІНГО» приділяє увагу корпоративному управлінню, впроваджуючи сучасні системи ризик-менеджменту, регулярний фінансовий моніторинг та контроль ключових показників ефективності. Компанія підтримує прозорість діяльності, що підтверджується високими кредитними рейтингами та позитивними аудиторськими висновками.

Навіть в умовах воєнного стану та загального падіння платоспроможності населення, «ІНГО» демонструє стійку динаміку розвитку. Компанія утримує стабільний портфель страхових премій, що свідчить про довіру клієнтів та ефективну маркетингову політику.

Основними факторами успішності є [28]:

- високий рівень капіталізації та резервів, що відповідає вимогам регулятора та міжнародним стандартам Solvency;
- ефективна структура активів, яка забезпечує потрібний рівень ліквідності та можливість своєчасних виплат;
- зростання частки корпоративних клієнтів, включаючи великі промислові підприємства, торговельні мережі, ІТ-компанії;
- активний розвиток добровільних видів страхування, зокрема медичного та майнового.

Компанія регулярно входить до ТОП-10 найбільших страховиків України за обсягами премій та виплат, що підтверджує її вагомий роль у страховому секторі.

Однією з ключових конкурентних переваг «ІНГО» є оперативність та прозорість виплат. Компанія використовує передові методи оцінювання збитків, залучаючи зовнішніх експертів та власних фахівців технічної служби.

Важливим елементом є [28]:

- скорочення часу від подання заявки до отримання рішення;
- електронні канали фіксації страхової події;
- власна мережа партнерів – медичних закладів, автосервісів, експертних бюро;
- стандартизовані процеси, що зменшують суб'єктивність та підвищують довіру клієнтів.

Це дозволяє «ІНГО» підтримувати високий рівень лояльності та задоволеності клієнтів, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Компанія однією з перших почала впроваджувати онлайн-продажі полісів, мобільні додатки, електронні підписи, дистанційні консультації та електронні кабінети клієнта. Це суттєво змінило формат взаємодії зі споживачами й дозволило оптимізувати адміністративні витрати.

Інноваційні напрями включають [28]:

- автоматизацію процесів оцінювання ризиків;
- впровадження чат-ботів для оперативної комунікації;
- розвиток телемедицини та цифрових сервісів у медичному страхуванні;
- застосування аналітики великих даних для побудови страхових тарифів.

Ці кроки зробили діяльність компанії більш конкурентоспроможною та сучасною.

В умовах повномасштабного вторгнення СК «ІНГО» стала активним учасником соціальної та гуманітарної підтримки населення і бізнесу. Компанія:

- продовжує виконувати зобов'язання за договорами страхування;
- розробляє нові програми для підтримки малого та середнього бізнесу;
- здійснює допомогу медичним закладам і благодійним організаціям;
- забезпечує стабільну роботу своїх підрозділів у різних регіонах.

Незважаючи на ризики та економічні виклики, «ІНГО» демонструє стабільність та готовність адаптуватися, забезпечуючи страхову підтримку клієнтів у найскладніших умовах.

Аналіз діяльності СК «ІНГО» дозволяє виокремити такі результати [28]:

- суттєве зміцнення позицій на ринку страхових послуг;
- збереження темпів розвитку та оновлення продуктової лінійки;
- підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів;
- стабільний обсяг страхових премій та виплат;
- зміцнення партнерських відносин із великими підприємствами та міжнародними організаціями.

Компанія демонструє здатність ефективно працювати в умовах високої невизначеності та економічних шоків, що підтверджує її стратегічну стійкість та професійність управлінської команди.

## **Висновки до другого розділу**

Сучасний стан страхового ринку України характеризується складною, неоднорідною та водночас динамічною трансформацією, що зумовлена впливом воєнних дій, економічної нестабільності та структурних змін у фінансовому секторі. Попри значні виклики, ринок демонструє ознаки адаптивності, поступового відновлення та інституційної зрілості.

По-перше, страхові компанії функціонують в умовах суттєвого скорочення платоспроможності населення та бізнесу, що призвело до зменшення попиту на окремі добровільні види страхування. Разом з тим, спостерігається певне зростання сегментів, безпосередньо пов'язаних із воєнними ризиками, медичним страхуванням і КАСКО, що свідчить про перегляд домінант страхового попиту та підвищення ролі страхування в забезпеченні особистої і корпоративної безпеки.

По-друге, ринок переживає активну фазу структурної модернізації. Протягом останніх років значно скоротилася кількість страховиків, що є позитивним явищем з точки зору фінансової стійкості та очищення ринку від компаній із низьким рівнем капіталізації. Така консолідація створює передумови для підвищення довіри споживачів і формування конкурентного середовища, де перевагу отримують компанії з якісним сервісом, прозорими фінансами та сучасними технологіями.

По-третє, страхові компанії вимушено модернізують свої бізнес-процеси, активно впроваджуючи цифрові рішення для продажу полісів, врегулювання збитків і клієнтської підтримки. Це дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити безперебійну роботу в умовах війни. Проте темпи цифровізації компаній суттєво різняться, що створює нерівномірність технологічного розвитку ринку.

По-четверте, вітчизняний страховий ринок зберігає високу залежність від економічної та політичної ситуації. Невизначеність, коливання валютного курсу, зміни в регуляторному полі та зростання збитковості окремих видів страхування створюють додаткові ризики для бізнесу. Натомість підвищення вимог Національного банку України до капіталу, резервів і корпоративного управління сприяє підвищенню фінансової стійкості страховиків.

По-п'яте, підвищується роль міжнародної співпраці та участі глобальних донорських інституцій, що відкриває нові можливості для розвитку страхування інфраструктурних проєктів, агрострахування, страхування воєнних ризиків і залучення іноземних інвестицій. Водночас низький рівень проникнення страхування в економіку та обмежена обізнаність населення залишаються ключовими стримуючими факторами.

У цілому, страховий ринок України перебуває на етапі глибокої трансформації та переформатування, що характеризується одночасним поєднанням кризових явищ і нових можливостей для розвитку. Його подальше зростання визначатиметься здатністю компаній адаптуватися до воєнних умов, інвестувати в цифрові технології, підвищувати якість сервісу та зміцнювати

фінансову надійність. За наявності сприятливого макроекономічного середовища ринок має потенціал для активного відновлення та розширення, посилюючи свою роль у стабілізації економіки та захисті населення від ризиків.

СК «ІНГО» залишається одним із лідерів українського страхового ринку, поєднуючи інноваційні підходи, розвинену сервісну інфраструктуру та високу фінансову надійність. Її діяльність відображає сучасні тенденції страхового бізнесу – цифровізацію, клієнтоорієнтованість, прозорість та соціальну відповідальність. У період воєнних викликів компанія не лише зберегла стабільність, але й продовжує підтримувати клієнтів, демонструючи свою значущість для національної економіки.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАЖЕННЯ**

## **СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ІНГО»**

Сучасні умови розвитку страхової галузі України, що супроводжуються цифровізацією, зростанням конкуренції, зміною попиту на страхові продукти та значним рівнем невизначеності, посилюють значення ефективного управління персоналом. Для страхової компанії «ІНГО», яка посідає провідні позиції на ринку, системне впровадження сучасних HR-технологій стало важливою умовою стратегічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Вплив цифрових трансформацій, розвиток дистанційних форматів роботи, потреба в швидкому навчанні й перекваліфікації співробітників визначають необхідність модернізації традиційних HR-процесів і переходу до інноваційних інструментів управління людськими ресурсами.

Удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом в компанії «ІНГО» базується на стратегічних орієнтирах, серед яких ключовими є підвищення організаційної ефективності, оптимізація витрат, розвиток компетентностей персоналу та посилення корпоративної культури. Компанія усвідомлює, що людський капітал стає критично важливим ресурсом у страхуванні, де якість сервісу, швидкість обслуговування та професійність фахівців напряду впливають на рівень довіри клієнтів і фінансові результати.

Стратегія HR-трансформації передбачає перехід від традиційних методів кадрового діловодства та адміністративного контролю до інтегрованої системи управління талантами, яка включає цифрові інструменти рекрутингу, навчання, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу. Важливим є також орієнтир на гнучке управління, використання аналітики даних для прогнозування кадрових потреб і формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку співробітників.

Попри наявні досягнення, впровадження сучасних HR-технологій стикається з низкою проблем, пов'язаних як із внутрішніми процесами компанії, так і з зовнішніми викликами. Серед основних:

1. Нерівномірний рівень цифрових компетентностей співробітників. Частина персоналу демонструє високий рівень готовності до використання нових систем, тоді як інші потребують додаткового навчання та адаптації.

2. Потреба в модернізації системи управління кадровою інформацією. Запровадження цифрових платформ вимагає інтеграції різних джерел даних, удосконалення файлових систем, синхронізації IT-рішень із зовнішніми та внутрішніми сервісами.

3. Недостатній рівень автоматизації процедур оцінювання та контролю КРІ. Хоча частина показників вимірюється автоматично, значний обсяг інформації все ще обробляється вручну, що знижує швидкість прийняття рішень.

4. Вплив воєнних умов на організаційні процеси. Переїзд співробітників, необхідність дистанційної роботи, зміна навантаження в окремих підрозділах вимагають нових підходів до підтримки команди.

5. Потреба в цифровій стандартизації документів і процесів. Значна кількість кадрових процедур ще потребує переходу в онлайн-формат і впровадження електронного підпису.

Усі ці проблеми свідчать про необхідність комплексної модернізації HR-системи та системного використання сучасних технологій.

Ефективне удосконалення впровадження сучасних технологій можливе через реалізацію низки стратегічних та організаційних заходів:

**1. Розвиток електронної HR-платформи та цифрового кадрового документообігу.** Одним із ключових напрямів є створення повноцінної HR-екосистеми, що забезпечить автоматизацію таких процесів, як:

- електронний облік кадрів;
- ведення особових справ співробітників;
- онлайн-контроль робочих графіків та відпусток;
- електронні заявки на підбір персоналу;
- інтегровані модулі для оцінювання та атестації.

Перевагою є зменшення бюрократичного навантаження, підвищення точності даних і скорочення витрат часу на адміністративні процедури.

**2. Впровадження аналітики HR-даних (HR-analytics).** Застосування HR-аналітики дозволить компанії прогнозувати потреби в персоналі, аналізувати причини плинності, визначати ефективність навчання та моделювати кадрові ризики. Для цього важливо інтегрувати дані з різних систем: CRM, ERP, LMS, систем мотивації та KPI.

**3. Використання цифрових технологій у рекрутингу.** Удосконалення рекрутингової системи передбачає:

- автоматизоване ранжування кандидатів;
- використання чат-ботів для первинного відбору;
- онлайн-інтерв'ю та тестування;
- формування цифрового профілю кандидата.

Такі технології скорочують термін закриття вакансій та підвищують якість найму.

**3.4. Розвиток системи дистанційного та змішаного навчання.** Страховий бізнес вимагає постійного підвищення кваліфікації співробітників. Для цього рекомендується розширити можливості внутрішньої LMS-платформи, що включає:

- онлайн-курси з продажів, врегулювання збитків, комунікацій;
- система мікронавчання (microlearning);
- відеолекції та симуляції реальних кейсів;
- індивідуальні плани розвитку.

Таке рішення забезпечить доступність навчання незалежно від локації співробітника.

**5. Автоматизація системи мотивації та оцінювання.** Перехід до цифрових інструментів мотивації передбачає:

- прозорі онлайн-калькулятори бонусів і премій;

- автоматизоване відстеження досягнення КРІ;
- цифрові дашборди ефективності.

Це підвищує об'єктивність оцінювання, зменшує конфліктність і сприяє справедливому стимулюванню персоналу.

**6. Підвищення цифрових компетентностей персоналу.** Розвиток ІТ-грамотності, робота з електронними системами, навчання принципам кібербезпеки, освоєння CRM-інструментів — невід'ємні складові сучасного HR-розвитку. Для цього доцільно запровадити постійні тренінги та адаптаційні програми для співробітників.

Цифрова трансформація HR-процесів також впливає на зміну корпоративної культури. Для СК «ІНГО» важливо підтримувати високу залученість персоналу, прозорість внутрішньої комунікації та формування єдиного інформаційного простору. Сучасні технології дозволяють:

- впровадити внутрішні соціальні мережі та корпоративні портали;
- організувати онлайн-зустрічі, вебінари та мітинги;
- стимулювати обмін досвідом між підрозділами;
- розвивати програми наставництва в онлайн-форматі;
- підтримувати зворотний зв'язок через регулярні цифрові опитування.

Це сприяє формуванню відкритої, інноваційної та підтримуючої корпоративної атмосфери, що є однією з ключових передумов успішності компанії у період трансформацій і криз.

Комплексне вдосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом дозволить СК «ІНГО» отримати низку важливих стратегічних та операційних переваг:

- підвищення продуктивності персоналу завдяки автоматизації рутинних процесів;
- скорочення витрат на адміністративні функції та оптимізація робочого часу;

- підвищення точності та швидкості прийняття рішень на основі HR-аналітики;
- покращення якості рекрутингу та зменшення часу на закриття вакансій;
- розвиток компетентностей співробітників через гнучкі системи навчання;
- зниження плинності кадрів завдяки прозорій мотивації та персоналізованому підходу до розвитку;
- посилення клієнтського сервісу, оскільки якість роботи персоналу безпосередньо впливає на лояльність страхувальників;
- зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

У довгостроковій перспективі цифрова модернізація HR-системи стає базою для формування високоефективної, інноваційної та згуртованої команди, здатної забезпечити сталий розвиток компанії навіть у кризових умовах.

Узагальнення проаналізованих вище напрямів удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом СК «ІНГО» наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом СК «ІНГО»

Напрямок удосконалення	Сутність процесу / технології	Проблеми, які вирішує	Очікувані результати для СК «ІНГО»
Цифровізація кадрового документообігу та HR-процесів	Перехід на електронні особові справи, автоматизація обліку, онлайн-кадрові заяви, інтеграція HRM-платформи	Надмірна бюрократія, помилки ручного обліку, затримка в обробці даних	Скорочення часу на адміністративні процедури, підвищення точності інформації, швидке прийняття рішень
Впровадження HR-аналітики (HR Analytics)	Збір, аналіз і візуалізація HR-даних, прогнозування потреб у персоналі, аналіз ефективності навчання	Відсутність системного аналізу, складність прогнозування кадрових ризиків	Обґрунтовані рішення, зниження плинності кадрів, оптимізація чисельності
Модернізація рекрутингу через цифрові інструменти	Онлайн-інтерв'ю, чат-боти для первинного відбору, автоматичне ранжування CV, digital-профілі	Довгий період закриття вакансій, нерівномірність якості відбору	Швидкий підбір кадрів, підвищення точності оцінювання кандидатів

Напрямок удосконалення	Сутність процесу / технології	Проблеми, які вирішує	Очікувані результати для СК «ІНГО»
	кандидатів		
Розвиток дистанційного та змішаного навчання (LMS-системи)	Онлайн-курси, мікронавчання, тестування, симулятори страхових кейсів	Недостатня кількість офлайн-тренінгів, складнощі навчання у воєнних умовах	Доступність навчання, швидкий розвиток компетентностей, зниження витрат
Автоматизація системи мотивації та КРІ-менеджменту	Електронні калькулятори бонусів, автоматичні звіти КРІ, персональні дашборди	Суб'єктивність оцінювання, непрозорість системи преміювання	Справедливе мотивування, зростання продуктивності, зниження конфліктів
Розвиток внутрішньої цифрової комунікації	Корпоративні месенджери, портали, опитування, онлайн-наради	Нестача комунікації в умовах дистанційної роботи	Зростання залученості персоналу, формування єдиного корпоративного інформаційного простору
Підвищення цифрових компетентностей персоналу	Регулярні тренінги, електронні курси з ІТ-грамотності, навчання роботі з CRM і HRM	Нерівномірний рівень цифрових навичок	Готовність персоналу до роботи з новими системами, зменшення помилок
Оптимізація корпоративної культури у цифровому середовищі	Онлайн-наставництво, корпоративні активності в цифрових каналах, підтримка ментального здоров'я	Зниження командної взаємодії через дистанційність	Підвищення лояльності, формування стійкої та інноваційної корпоративної культури

Джерело: авторська розробка на основі [29-40]

### **Висновки до третього розділу**

Удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом у страховій компанії «ІНГО» є необхідною умовою підвищення її конкурентоспроможності, підсилення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Цифрова трансформація HR-процесів дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові напрямки роботи з персоналом, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити безперервний розвиток людського капіталу.

Компанія, орієнтована на інновації, цифровізацію та розвиток компетентностей персоналу, отримує істотні стратегічні переваги, які забезпечують стабільність та ефективність її діяльності в умовах ринкової

невизначеності та високих вимог до якості страхових послуг. Розвиток сучасних HR-технологій у «ІНГО» не лише сприятиме вдосконаленню внутрішніх процесів, а й визначатиме здатність компанії залишатися лідером у страховому секторі України.

## **ВИСНОВКИ**

На підприємстві, де управління людськими ресурсами здійснюється інноваційно, працівники беруть участь в управлінні та розробляють інноваційні рішення, що оптимізують організацію їхньої роботи та сприяють підвищенню якості обслуговування, використовуючи нові технології. В інформаційному суспільстві робочі інструменти швидко змінюються. Працівники також демонструють відносно високий рівень активності в процесі організаційного вдосконалення та пошуку найефективніших форм дій, що враховують очікування та задоволення користувачів послуг, що впливає, зокрема, з управління якістю.

Аналіз інноваційної діяльності також свідчить про системний підхід до організації, чітку кореляцію між кадровою політикою, ініціативами та загальною стратегією, підтверджуючи припущення, що інноваційне управління людськими ресурсами, безсумнівно, впливає на операційну ефективність організації та надання послуг.

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити стан, потенціал і перспективи впровадження сучасних HR-технологій у страховій компанії «ІНГО» та визначити їх вплив на підвищення ефективності управління персоналом. У результаті опрацювання теоретичних засад, аналізу практичної діяльності компанії та вивчення можливостей цифрової трансформації кадрових процесів сформовано цілісне бачення необхідних змін, що відповідають сучасним викликам ринку страхових послуг та загальній стратегії розвитку організації.

З'ясовано, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції, діджиталізації страхових продуктів, зростання вимог клієнтів і нестачі кваліфікованих кадрів. Це зумовлює потребу в оновленні підходів до залучення, розвитку та утримання персоналу. Аналіз чинної системи управління персоналом у СК «ІНГО» показав наявність позитивних практик — упорядкованих HR-процедур, достатнього рівня організаційної культури та стандартів оцінювання персоналу. Водночас було ідентифіковано низку проблем: фрагментарність автоматизації, частково паперовий документообіг, недостатню інтегрованість кадрових процесів, обмежені можливості для аналітики, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу доведено, що впровадження сучасних технологій у HR-сферу — таких як ATS-системи рекрутингу, HRM-платформи, цифрові інструменти оцінювання компетенцій, онлайн-навчання та системи HR-аналітики — дозволить компанії досягти якісного прориву в управлінні людським капіталом. Застосування цих інструментів створює умови для прозорості кадрових процесів, зменшення адміністративного навантаження, підвищення точності даних, оперативного контролю показників продуктивності та формування бази для стратегічного планування розвитку персоналу.

Розроблені пропозиції щодо модернізації HR-системи в СК «ІНГО» доводять, що інтегрований підхід до цифровізації дозволить оптимізувати ключові процеси: прискорити рекрутинг, підвищити якість адаптації нових працівників, забезпечити персонал індивідуальними траєкторіями розвитку, посилити корпоративну ідентичність та зменшити плинність кадрів. Важливо, що впровадження сучасних HR-технологій відкриває можливість для активнішого використання даних (data-driven HR), що значно підвищить обґрунтованість управлінських рішень та рівень ефективності HR-функції.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження сучасних технологій управління персоналом у СК «ІНГО» є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності страхової компанії, її адаптивності до ринкових змін, здатності утримувати талановитих фахівців та

забезпечувати високий рівень сервісу. Цифровізація HR-процесів формує основу для побудови гнучкої, інноваційної та результативної моделі управління персоналом, яка відповідає стратегічним цілям розвитку компанії й сучасним тенденціям функціонування страхового бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с. 7.
2. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.
3. Живко З.Б., Томаневич Л.М., Дудюк В.С., Копитко М.І. *Менеджмент безпеки персоналу*: конспект лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2012. 204 с.
4. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. *Управління персоналом* : навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.
5. Ткаченко Л. М., Мельниченко А. С. Кадровий потенціал: сутність, оцінка та шляхи розвитку. Економіка і регіон. 2023. № 1. С. 53–58.
6. Білик М. Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 35–41.
7. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
8. Дробко О. В., Резніченко І. Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства: сучасні виклики та тенденції. Менеджмент і бізнес-адміністрування. 2023. № 3. С. 98–102.

9. 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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>

10. Копитко М.І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2024. № 2. С. 39-48. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>

11. Шевченко І. М., Кравчук Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка*. 2022. № 5. С. 80–85.

12. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2021. № 1–2 (278–279). С. 53–58.

13. Нікіфорова В. О., Кучма М. В. Сучасні методи мотивації персоналу у забезпеченні стійкості організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 65–69.

14. Яковенко І. О., Ковтун О. В. Інноваційні підходи до формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник університету*. 2023. № 2. С. 123–128.

15. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 3. С. 60–70

16. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 61–64.

17. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.

18. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. Бізнес-Інформ. 2015. № 10. С. 56–60.

19. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf?sequence=1>

20. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

21. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>

22. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)

23. 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. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>

24. Підсумки страхового ринку України за 6М 2025. Insurance TOP визначив страховиків-лідерів. URL: <https://forinsurer.com/news/25/09/03/45121>

25. Супрун Н. В., Петрішина Т. О. Проблеми впровадження системи Solvency II у діяльність українських страхових компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 77–80. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_3\\_2018ua/21.pdf/](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/21.pdf/)

26. Контраверсійні тенденції страхового ринку України в 2025 році URL: <https://insurancebiz.org/discuss/interview/detail.php?ID=12302>

27. Стан страхового ринку України на початок 2025 року URL: <https://tbt-broker.com/news/sostoanie-strahovogo-rynka-ukrainy-na-nacalo-2025-goda>
28. Офіційний сайт СК ІНГО URL: <https://ingo.ua/>
29. Приходько В. Г. Використання сучасних технологій в управлінні персоналом молочних підприємств // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 358-362.
30. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 2 (34).С. 93–101.
31. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горба-тюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Випуск 68. С. 112–120.
32. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування. 2017. № 2. С. 5–16.
33. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. №31. URL:<http://econop/journal/article/vie687>
34. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
35. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. Молодий вчений. 2018. № 27. С. 12–16.
36. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. №101. С. 94-100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>.
37. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. (12), 76-83.

38. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

39. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.

40. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>