

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ  
ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Ангеліни ОЩИПОК**

**Науковий керівник:**  
доцент, кандидат наук з державного  
управління, доцент  
**Наталія МИХАЛЦЬКА**

**Рецензент**  
професор, доктор економічних наук,  
професор **Андрій ЗАВЕРБНИЙ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

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

Завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки  
\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО  
(підпис)

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

ОЩИПОК А. Впровадження сучасних методів управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2026.

У розділі розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства, сутність системи управління персоналом і сучасні методи HR-менеджменту. Проаналізовано зарубіжний і вітчизняний досвід впровадження сучасних методів управління персоналом. У розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ІНГО Львів», зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, фінансово-економічних показників і кадрового потенціалу. Оцінено ефективність управління персоналом підприємства. У розділі запропоновано напрями впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано доцільність удосконалення системи мотивації персоналу та цифровізації HR-процесів.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація персоналу, кадровий потенціал, страхова компанія, HR-технології, цифровізація.

## ABSTRACT

OSCHIPOK A. Introduction of modern methods of personnel management of the enterprise. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The section examines the theoretical foundations of enterprise personnel management, the essence of the personnel management system, and modern HR-management methods. Foreign and domestic experience in implementing modern personnel management methods is analyzed.

The section presents an analysis of the activities of JSC «Insurance Company INGO», the external and internal environment of the enterprise, financial and economic indicators, and human resource potential. The effectiveness of personnel management at the enterprise is evaluated.

The section proposes directions for implementing modern personnel management methods at the enterprise. The feasibility of improving the employee motivation system and the digitalization of HR processes is substantiated.

**Keywords:** personnel management, employee motivation, human resource potential, insurance company, HR technologies, digitalization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	6
1.1. Сутність і значення системи управління персоналом підприємства	7
1.2. Сучасні методи та технології управління персоналом	11
1.3. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних підходів до управління персоналом	15
Висновки до першого розділу	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНГО ЛЬВІВ»</b>	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНГО Львів» та його система управління	21
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	25
2.3. Аналіз кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом підприємства	37
Висновки до другого розділу	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	43
Висновки до третього розділу	49
<b>ВИСНОВКИ</b>	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	53
<b>ДОДАТКИ</b>	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції та функціонування підприємств в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває проблема впровадження сучасних методів управління персоналом. Персонал виступає основним ресурсом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства, а ефективність його використання найбільшим чином залежить від застосування інноваційних управлінських підходів, HR-технологій та адаптивних моделей управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів управління висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема М .Д. Виноградський, Л. Балабанова, В. Горещька, О.В. Крушельницька, А. В. Линенко, А. С. Пелих та інших. У наукових публікаціях розглянуто еволюцію концепцій управління персоналом, сучасні методи мотивації, рекрутингу, оцінювання персоналу, вплив цифровізації та воєнних умов на HR-процеси.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві з урахуванням особливостей його діяльності та фінансово-економічного стану.

**Завданням кваліфікаційної роботи є:**

- з'ясувати сутність системи управління персоналом у діяльності підприємства;
- дослідити сучасні методи та технології управління персоналом;
- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід впровадження інноваційних HR-підходів;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище;

- дослідити кадровий потенціал і систему управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність управління персоналом у сучасних умовах;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є сучасні методи та технології управління персоналом у системі менеджменту підприємства.

**Методи дослідження.** Під час виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом використано метод аналізу та синтезу, для дослідження системи управління персоналом - структурно-функціональний метод, для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства - економіко-статистичні методи, для оцінки динаміки показників - метод порівняння, для наочного відображення результатів дослідження - графічний метод, для формулювання висновків - логічний метод.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження** (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ІНГО Львів» з метою підвищення ефективності управління персоналом та вдосконалення HR-процесів.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 5 рисунків, 17 таблиць, список літератури 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і значення системи управління персоналом підприємства

У сучасних умовах управління персоналом виступає однією з основних функцій менеджменту підприємства, оскільки саме людський капітал визначає ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Формування ефективної системи управління персоналом передбачає поєднання організаційних, економічних, соціально-психологічних та інформаційних методів впливу на працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [16].

У науковій літературі поняття «управління персоналом» розглядається як система взаємопов'язаних заходів щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства [1]. Зокрема наголошено, що система управління персоналом охоплює процеси планування потреб у персоналі, підбору кадрів, оцінювання, навчання, мотивації та контролю результатів праці [3].

Розглянемо сучасні погляди науковців щодо трактування поняття «управління персоналом». Так, М.Д. Виноградський визначає, що «управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу [44]. З цього визначення видно, що автор розглядає управління персоналом не просто як роботу з людьми, а як цілісну систему. Це означає, що

підприємство повинно не лише наймати працівників, а й постійно дбати про їх розвиток, мотивацію та створення комфортних умов праці.

Л. Балабанова, О.Стельмашенко наголошують, що управління персоналом - важлива сфера в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Разом із тим управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями [44]. Це говорить про те, що управління персоналом - це не проста діяльність. Люди відрізняються між собою характером, потребами, мотивацією та поведінкою, тому працювати з ними складніше, ніж з технікою або ресурсами.

В. Горецька дає таке визначення поняття «управління персоналом: «це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом» [44]. Автор звернула увагу на те, що управління персоналом має бути не випадковим, а чітко спланованим і продуманим процесом. Тобто менеджери підприємства повинно завчасно визначати, як саме буде будуватися робота з працівниками, які принципи лежать в основі кадрової політики та які методи будуть використовуватися.

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук у своєму трактуванні акцентують увагу на тому, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, які спрямовані на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [44]. Автори показують системність управління персоналом і підкреслює, що це не одна дія, а цілий комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів.

А. В. Линенко звертає увагу на те, що управління персоналом - це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком

підприємства [44]. Це визначення варто взяти до уваги, тому що воно акцентує увагу на розвитку, мотивації та використанні потенціалу працівників.

А. С. Пелих наголошує, що управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [44]. Тобто увага приділяється як ефективному використанню працівників, так і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Визначення І. Павлової можна використати як додаткове, адже на її думку система управління персоналом удосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і вирішує усунення недоліків, які виникають у процесі роботи [44]. Тобто автор вказує, що система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності роботи та усунення недоліків у процесі діяльності.

Н. І. Ситник визначає, що управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [44]. Автор акцентує увагу лише на забезпеченні підприємства необхідною кількістю працівників.

На нашу думку, управління персоналом - це організація роботи з людьми на підприємстві таким чином, щоб вони могли ефективно працювати, розвиватися і досягати спільних цілей разом з організацією. Тобто, це не лише про найм працівників, а мова йде і про навчання, мотивацію, підтримку та створення комфортних умов праці. Це також вміння менеджера знаходити підхід до людей, правильно організувати їхню роботу і допомагати розкривати їхній потенціал. Отже, управління персоналом - це комплексна робота з працівниками, спрямована на те, щоб і люди були задоволені своєю роботою, і підприємство працювало успішно.

Важливою складовою сучасної системи менеджменту є розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства. Інвестиції у професійний розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації та створення

ефективної системи мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці та інноваційного потенціалу організації [6].

Система управління персоналом підприємства виконує низку важливих функцій, серед яких планування, організація, мотивація, розвиток персоналу та контроль результатів діяльності. У сучасних умовах ці функції тісно пов'язані з цифровізацією HR-процесів, автоматизацією управлінських рішень та впровадженням інноваційних технологій управління персоналом [4]. Для узагальнення підходів до визначення складових системи управління персоналом доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні складові системи управління персоналом підприємства

Складова системи	Сутність
1. Планування персоналу	1. Визначення потреби підприємства у трудових ресурсах
2. Підбір і найм персоналу	2. Пошук, відбір та прийняття працівників
3. Адаптація персоналу	3. Адаптація працівників до умов роботи
4. Мотивація персоналу	4. Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці
5. Оцінювання персоналу	5. Визначення результативності діяльності працівників
6. Навчання і розвиток	6. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток
7. Контроль і регулювання	7. Моніторинг ефективності використання персоналу

Джерело: узагальнено на підставі [8].

Як видно з табл. 1.1, система управління персоналом підприємства має комплексний характер і охоплює всі етапи роботи з персоналом від планування потреби у персоналі до оцінювання ефективності його діяльності. Взаємозв'язок цих складових забезпечує узгодженість дій менеджера та сприяє підвищенню результативності управління персоналом.

Елементи системи управління персоналом тісно взаємозв'язані та формують єдиний управлінський механізм, що забезпечує ефективне

використання персоналу підприємства. Вплив системи управління персоналом на діяльність підприємства показано на рис. 1.1.

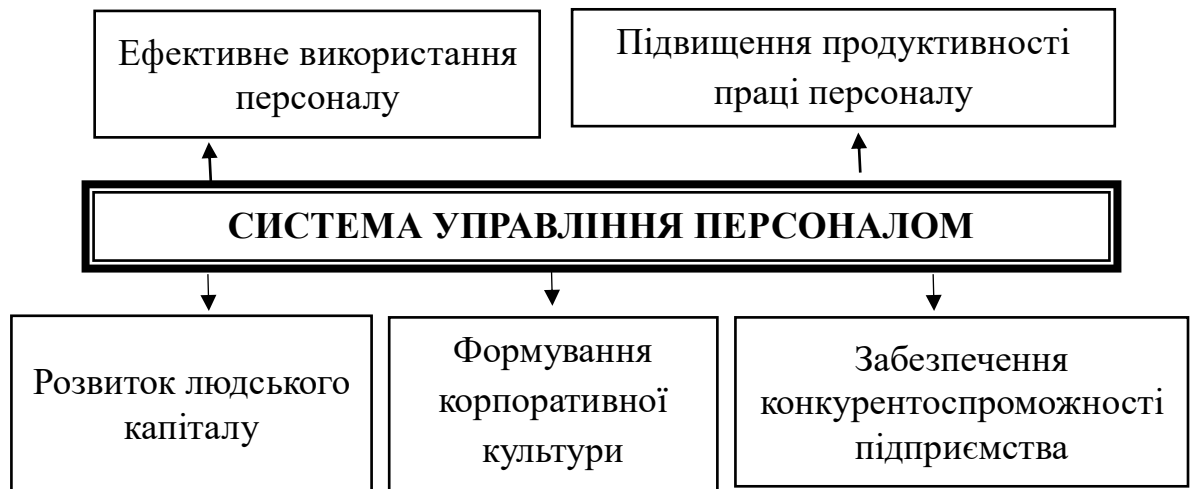


Рис. 1.1. Вплив системи управління персоналом на діяльність підприємства  
Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Як показано на рис. 1.1, система управління персоналом підприємства впливає на результати діяльності організації, зокрема ефективність використання персоналу, продуктивність праці, розвиток людського капіталу та формування організаційної культури. Завдяки ефективному управлінню персоналом забезпечується узгодженість інтересів працівників і підприємства, підвищується рівень організаційної ефективності та стабільності функціонування підприємства.

Система управління персоналом виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, підтримання мотивації працівників та розвиток їх компетенцій. У сучасних умовах господарювання значення управління персоналом зростає у зв'язку з необхідністю адаптації підприємств до цифровізації економіки та кризових викликів. Таким чином, ефективна система управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

## 1.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства

Розвиток економіки знань, цифровізація бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність використання підприємствами сучасних методів управління персоналом. Традиційні адміністративні підходи поступово доповнюються інноваційними HR-технологіями, що забезпечують підвищення ефективності управління людськими ресурсами та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [8]. Це означає, що сучасні методи роботи з персоналом допомагають швидше реагувати на зміни, краще розуміти працівників і робити управління більш ефективним.

На думку авторів Ю. Гурбика, С. Біляєвої, С. Багунца ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме [45]:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Методи управління персоналом підприємства - це сукупність способів і прийомів впливу на працівників, за допомогою яких керівництво організовує їхню діяльність, мотивує до роботи та забезпечує досягнення цілей підприємства. Сучасні методи управління персоналом охоплюють комплекс інструментів і технологій, спрямованих на підбір, розвиток, мотивацію та оцінювання працівників. Інноваційні персонал-технології включають автоматизацію HR-процесів, використання інформаційних систем управління персоналом, дистанційні форми роботи, коучинг, гейміфікацію мотивації та цифрові

платформи навчання [21]. Це дозволяє зробити роботу з персоналом більш гнучкою, сучасною та ефективною, а також краще розкривати потенціал працівників.

Одним із важливих напрямів модернізації управління персоналом є цифровізація HR-процесів. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати кадровий облік, підбір персоналу, оцінювання результатів діяльності та навчання працівників. Це сприяє підвищенню швидкості управлінських рішень і зменшенню адміністративних витрат [25]. Це також допомагає зменшити вплив людського фактора, підвищити точність даних і зробити управління персоналом більш прозорим та зручним.

Важливу роль у сучасній системі управління персоналом відіграють інноваційні методи мотивації, зокрема гейміфікація, нематеріальне стимулювання, розвиток корпоративної культури та системи навчання персоналу. Використання гейміфікації як інструменту мотивації дозволяє підвищити залученість працівників до виконання завдань і покращити комунікацію в колективі [28]. Це робить робочий процес більш цікавим і зрозумілим для працівників, підвищує їхню зацікавленість у результатах роботи та сприяє формуванню дружньої атмосфери в колективі.

Сучасні підприємства також активно застосовують компетентнісний підхід до управління персоналом, що передбачає оцінювання професійних, соціальних і управлінських компетенцій працівників. Це дає змогу ефективно планувати кар'єрний розвиток, підвищувати кваліфікацію персоналу та формувати кадровий резерв підприємства [40]. Такий підхід допомагає більш точно визначати сильні та слабкі сторони працівників і ефективніше розподіляти їхні обов'язки відповідно до здібностей. Для узагальнення сучасних методів управління персоналом підприємства доцільно подати їх класифікацію у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Сучасні методи управління персоналом підприємства

Метод управління персоналом	Характеристика
Автоматизація HR-процесів	Використання інформаційних систем управління персоналом
Дистанційне управління персоналом	Організація віддаленої роботи та онлайн-комунікацій
Гейміфікація мотивації	Використання ігрових елементів у стимулюванні працівників
Компетентнісний підхід	Оцінювання і розвиток професійних компетенцій персоналу
Корпоративне навчання	Безперервний розвиток персоналу
Рекрутинг-технології	Використання цифрових платформ підбору персоналу

Джерело: узагальнено за [27].

Як видно з табл. 1.2, сучасні методи управління персоналом орієнтовані на використання цифрових технологій, розвиток компетенцій працівників і підвищення їх мотивації. Інтеграція таких методів у діяльність підприємства дозволяє забезпечити гнучкість управління, підвищити продуктивність праці та покращити організаційну ефективність.

Отже, сучасні методи управління персоналом є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх застосування забезпечує ефективне використання людського капіталу, розвиток корпоративної культури та адаптацію підприємств до умов цифрової економіки і кризових викликів.

Систематизацію сучасних методів управління персоналом підприємства подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Сучасні методи управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [28].

Як видно зі схеми, ключовими напрямками розвитку HR-менеджменту є цифровізація HR-процесів, удосконалення системи мотивації, розвиток персоналу, використання сучасних рекрутингових технологій та дистанційних форм організації праці. Комплексне застосування цих методів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та адаптації підприємства до сучасних умов господарювання.

Функціонування підприємств в умовах воєнного стану зумовлює необхідність адаптації системи управління персоналом до нових соціально-економічних умов. Основними викликами для HR-менеджменту стають збереження кадрового потенціалу, підтримка мотивації працівників, забезпечення безперервності діяльності підприємства та організація гнучких форм зайнятості [32]. Підприємства змушені швидко перебудувувати роботу з персоналом, враховувати складні обставини та знаходити нові підходи для підтримки працівників і стабільної роботи.

У сучасних умовах підприємства застосовують такі особливі підходи до управління персоналом:

- дистанційну та гнучку організацію праці;

- психологічну підтримку працівників;
- антикризове управління персоналом;
- цифровізацію комунікацій;
- швидку адаптацію кадрової політики до змін зовнішнього середовища.

Використання цих методів дозволяє підприємствам зберігати ефективність діяльності та підтримувати стабільність функціонування навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Отже, сучасні методи управління персоналом у воєнний період набувають адаптивного характеру та спрямовані на збереження людського капіталу підприємства і забезпечення його стійкості до зовнішніх ризиків.

### **1.3. Зарубіжний досвід впровадження сучасних методів управління персоналом**

У сучасних умовах глобалізації економіки та розвитку цифрових технологій управління персоналом набуває стратегічного значення для підприємств різних галузей. М. Амстронг визначає, що управління персоналом – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації, людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії [44]. З чого визначення бачимо, що персонал розглядається не просто як ресурс, а як ключовий чинник успіху підприємства, від якого залежить його розвиток і конкурентоспроможність.

Розглянемо успішний досвід управління персоналом підприємства, таких країн як Великобританія, Сінгапур, Швейцарія, США, Японія (табл. 1.3).

**Міжнародний досвід з управління персоналом**

Країни	Досвід країн світу з управління персоналом
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизована система «інвестори в людей»;</li> <li>– зобов'язання розвивати усіх працівників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> </ul> <p>переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії.</p>
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління;</li> <li>– постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці.</li> </ul>
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри;</li> <li>– взаємозв'язок теорії та практики в закладі освіти з умовою неповної зайнятості.</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків;</li> <li>– чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління.</li> </ul>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– колективізм у прийнятті рішень;</li> <li>– гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи.</li> </ul>

Джерело: складено автором на підставі [44, 46]

Зарубіжні досвід свідчить про активне використання інноваційних HR-технологій, автоматизованих систем управління персоналом, компетентнісного підходу та інструментів розвитку корпоративної культури. Система управління

персоналом орієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення залученості працівників та формування гнучких організаційних структур [30]. Тобто, сучасні підприємства все більше розглядають персонал як ключовий ресурс, від якого залежить їхня конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

У країнах Європейського Союзу та США значна увага приділяється цифровізації HR-процесів, використанню аналітики даних у кадровому менеджменті HR-аналітика, дистанційним формам зайнятості та системам безперервного навчання персоналу. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати витрати підприємства та забезпечити швидке реагування на зміни ринку праці [27]. Завдяки таким сучасним підходам підприємства можуть швидше приймати обґрунтовані рішення, краще прогнозувати потреби в персоналі та підвищувати загальну ефективність своєї діяльності.

Одним із поширених інструментів сучасного управління персоналом у зарубіжній практиці є гейміфікація, яка використовується для підвищення мотивації працівників, розвитку командної роботи та вдосконалення системи навчання персоналу. Використання ігрових механік у HR-менеджменті сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню внутрішніх комунікацій в організації [30]. Це свідчить про те, що впровадження ігрових елементів у робочі процеси робить роботу більш цікавою, підвищує залученість працівників і сприяє кращій взаємодії в колективі.

Вітчизняний досвід впровадження сучасних методів управління персоналом характеризується поступовим переходом від традиційних адміністративних підходів до використання інноваційних HR-технологій. Вітчизняні підприємства все активніше впроваджують інформаційні системи управління персоналом, електронний документообіг, дистанційні форми роботи та програми професійного розвитку персоналу [6]. Українські підприємства поступово адаптуються до сучасних умов, підвищують ефективність роботи з персоналом і намагаються відповідати міжнародним стандартам управління.

Особливого значення управління персоналом набуло в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені адаптувати кадрову політику до нових соціально-економічних умов. Зокрема, актуальними стали питання збереження кадрового потенціалу, підтримки мотивації працівників, забезпечення психологічної стійкості персоналу та організації гнучких форм зайнятості [7]. Тобто, підприємства мають не лише організувати роботу, а й приділяти більше уваги підтримці працівників, їхньому емоційному стану та створенню безпечних і гнучких умов праці.

Для порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження сучасних методів управління персоналом подано узагальнюючу таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом

Напрямок управління персоналом	Зарубіжна практика	Вітчизняна практика
Цифровізація HR-процесів	Широке використання HR-аналітики та HRM-систем	Поступове впровадження HRM-систем
Мотивація персоналу	Гейміфікація, індивідуальні мотиваційні програми	Поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації
Навчання персоналу	Безперервне навчання (lifelong learning)	Корпоративні тренінги та підвищення кваліфікації
Організація праці	Гнучкі форми зайнятості, remote-work	Дистанційна робота та гнучкий графік
Управління талантами	Talent-management (управління талантами) системи	Формування кадрового резерву

Джерело: узагальнено на основі [5-9].

Як видно з табл. 1.3, підприємства зарубіжних країн мають більш системний і технологічно розвинений підхід до управління персоналом, тоді як вітчизняні компанії перебувають на етапі активного впровадження сучасних HR-

технологій. Водночас спільною тенденцією є зростання ролі цифровізації, розвитку персоналу та нематеріальної мотивації працівників.

Отже, аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду впровадження сучасних методів управління персоналом свідчить про поступову трансформацію HR-менеджменту в напрямі інноваційності, цифровізації та стратегічної орієнтації на розвиток людського капіталу. Використання практик управління персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Слід зазначити, що сучасні тенденції розвитку управління персоналом у зарубіжній практиці все більше пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту та цифрових платформ у HR-процеси. Міжнародні компанії активно використовують AI-рішення для автоматизації рекрутингу, аналізу поведінки працівників, прогнозування плинності кадрів та формування персоналізованих програм розвитку. Врахування потенціалу кожного працівника, його слабких та сильних сторін є основою світової практики управління персоналом підприємства. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечити більш глибоке розуміння потреб персоналу та підвищити рівень їх залученості.

### **Висновки до першого розділу**

1. Розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства. Встановлено, що система управління персоналом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та забезпечує формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу.

2. Визначено, що основними елементами системи управління персоналом є планування потреби у персоналі, підбір і адаптація працівників, мотивація, оцінювання, навчання та контроль результатів діяльності.

3. З'ясовано, що в умовах цифровізації економіки підприємства активно впроваджують HR-технології, автоматизацію кадрових процесів, компетентнісний підхід, гейміфікацію мотивації та системи безперервного

навчання персоналу. Використання таких методів сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

4. Проведено аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду впровадження сучасних методів управління персоналом. Показано, що світова практика характеризується високим рівнем цифровізації HR-процесів і стратегічною орієнтацією на розвиток людського капіталу, тоді як вітчизняні підприємства перебувають на етапі активної адаптації цих підходів до сучасних соціально-економічних умов. Особливої актуальності вдосконалення системи управління персоналом набуває в умовах цифрових трансформацій та воєнних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІНГО ЛЬВІВ»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНГО Львів» та його система управління**

В сучасних умовах економічний розвиток супроводжується ризиками ендогенного та екзогенного характеру [41]. Страховий ринок України в сучасних умовах функціонує під впливом складних економічних, соціальних і політичних чинників. До того ж страхування виступає важливим джерелом акумуляції коштів, які знаходяться у вигляді страхових премій з подальшим їх перетворенням у довгострокові інвестиції в розвиток національної економіки [41].

Цифровізація фінансових послуг, зростання конкуренції між страховими компаніями, зміни у регуляторному середовищі та розвиток нових страхових продуктів формують нові вимоги до діяльності страхових організацій. Особливого значення набуває підвищення фінансової стійкості страхових компаній, удосконалення якості обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. За допомогою страхування забезпечується й зменшення навантаження на державний бюджет в частині відшкодування збитків, спричинених внаслідок надзвичайних ситуацій, катастроф, катаклізмів, різноманітних природних лих, а також захист бізнесу від непередбачуваних ризиків та забезпечується соціальна підтримка громадян [3].

В умовах воєнного стану страхова галузь України зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із зростанням ризиків, зміною структури страхових послуг і необхідністю адаптації бізнес-процесів до нових умов господарювання. Зокрема, зросла потреба у страхуванні майна, медичному страхуванні та страхуванні воєнних ризиків. За таких умов ефективність діяльності страхових компаній значною мірою залежить від рівня організації управління персоналом, здатності працівників швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати сучасні технології обслуговування клієнтів.

Об'єктом практичного дослідження є ТОВ «ІНГО Львів», яке належить до провідних страхових компаній України та здійснює діяльність на ринку страхових послуг для фізичних і юридичних осіб [9]. У контексті воєнного стану в Україні, страховий ринок стикається з рядом викликів та можливостей. З одного боку, підвищений ризик для бізнесу та особистого майна створює підвищений попит на страхові послуги, зокрема на страхування майна та відповідальності. З іншого боку, зміни в політичному та правовому середовищі можуть призвести до нестабільності на ринку та вимагати швидких адаптацій з боку страхових компаній [47].

ТОВ «ІНГО Львів» є універсальною страховою компанією, що надає широкий спектр страхових послуг у сфері ризикового страхування. Компанія функціонує на українському страховому ринку тривалий період і має розвинену регіональну мережу, зокрема філію у місті Львові, яка забезпечує надання страхових послуг клієнтам західного регіону України. Відповідно до Закону України «Про страхування», страхування – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних осіб та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними особами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів [47].

Основними напрямками діяльності ТОВ «ІНГО Львів» є:

- автострахування;
- медичне страхування;
- страхування майна;
- страхування відповідальності;
- страхування воєнних ризиків;
- страхування для фізичних і юридичних осіб [9].

Діяльність страхової компанії спрямована на забезпечення фінансового захисту клієнтів від різних ризиків та формування стабільного страхового

портфеля. Важливим чинником ефективності діяльності страхової компанії є рівень фінансової стійкості, якість страхових послуг і ефективність управління персоналом. Однією з основних характеристик сучасного страхового ринку є його готовність до адаптації до актуальних викликів і змін у суспільстві. Це включає в себе реагування на нові види ризиків, такі як кібербезпека, а також впровадження страхових продуктів, спрямованих на підтримку сталого розвитку та екологічної відповідальності [47].

Організаційна структура страхової компанії має ієрархічний характер. Така структура забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів та ефективне управління страховими операціями (рис. 2.1).

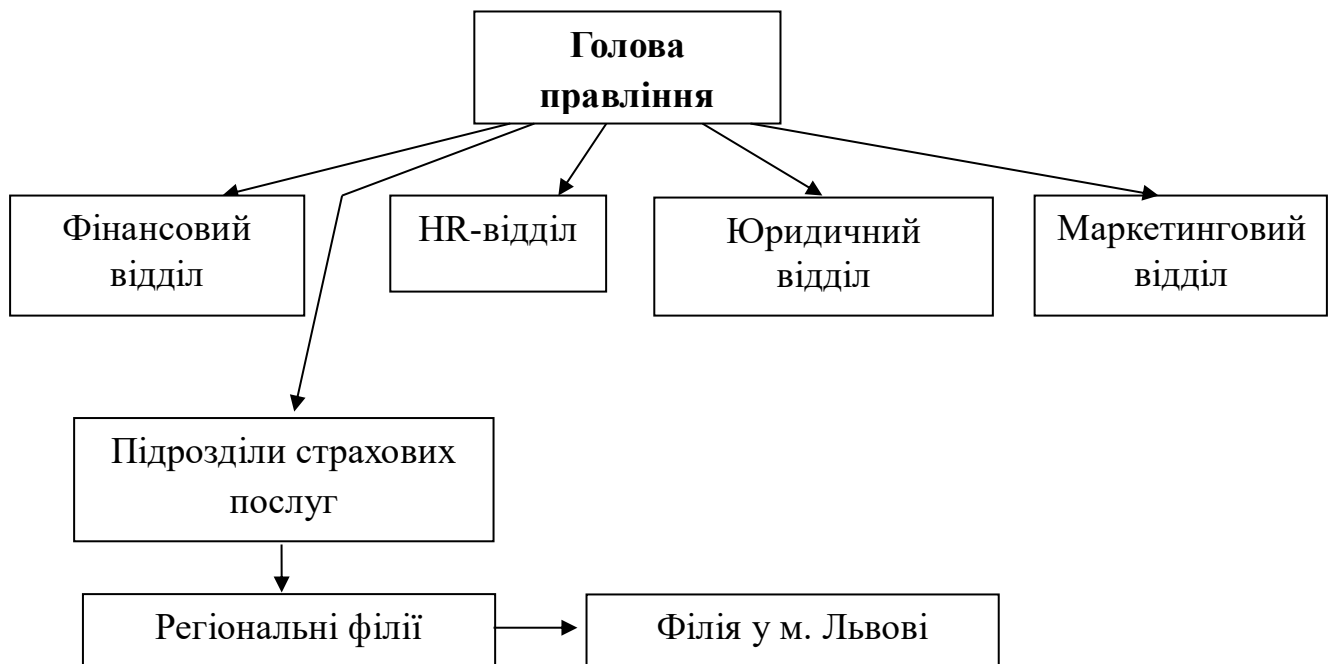


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ІНГО Львів»

Джерело: складено автором на підставі Статуту товариства [9]

Організаційна структура підприємства, яка представлена на рис. 2.1, має лінійно-функціональний характер, що є типовим для страхових компаній. Центральне управління здійснюється правлінням компанії, яке координує діяльність функціональних підрозділів: фінансового, кадрового, юридичного та

маркетингового. Окрему роль відіграють підрозділи, що безпосередньо забезпечують надання страхових послуг клієнтам.

Регіональні філії, зокрема філія у місті Львові, виконують функції реалізації страхових продуктів, обслуговування клієнтів і супроводу страхових договорів. Така організаційна структура забезпечує розподіл управлінських функцій між центральним офісом і регіональними підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [10]. Ефективність діяльності філії значною мірою залежить від організації роботи персоналу, рівня професійної підготовки працівників та системи мотивації. Впроваджена організаційна структура ТОВ «ІНГО Львів» забезпечує координацію діяльності підрозділів, ефективне управління персоналом і належне функціонування страхової компанії в умовах сучасного ринку страхових послуг. Страхові компанії, які готові активно адаптуватися до змін, можуть розробляти нові продукти та стратегії мінімізації ризиків, що дозволить їм успішно функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечити захист інтересів своїх клієнтів [47].

У сучасних умовах діяльність страхової компанії здійснюється під впливом зовнішніх чинників, зокрема цифровізації фінансових послуг, зростання конкуренції на страховому ринку та функціонування економіки в умовах воєнного стану. Цифрова трансформація, яка охоплює зростання використання технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та мобільні додатки, що має вплив на процеси продажу та обслуговування страхових продуктів [47]. Тому необхідно перегляду підходи до організації роботи, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інструментів управління для забезпечення конкурентоспроможності страхової компанії.

Відзначаються зміни клімату, які призводять до збільшення ризиків для страхових компаній, зокрема у сферах, пов'язаних з нерухомістю та природними катастрофами [47]. Страхові компанії змушені враховувати нові ризики, переглядати умови страхування та вдосконалювати системи оцінки ризиків для забезпечення фінансової стабільності.

На страховий ринок мають також медичні технології та демографічні зміни. З'явлення нових медичних технологій та зміни в демографічній структурі можуть вплинути на страхові продукти, пов'язані з охороною здоров'я та довгостроковим страхуванням [47]. Тому страхові компанії повинні адаптувати свої продукти та послуги до нових потреб клієнтів, враховуючи розвиток медицини та зміни у віковій структурі населення.

Глобальні події, такі як пандемія, конфлікти чи природні катастрофи, можуть створити непередбачені ризики для страхового ринку. Для адаптації до цих викликів страховий ринок впроваджує нові продукти та технології, а також розвиває більш гнучкі підходи до управління ризиками, щоб задовольнити потреби сучасного суспільства [47]. Страхові компанії тоді швидше реагують на зміни, підвищують свою стійкість до кризових ситуацій і забезпечують надійний захист клієнтів.

Отже, ТОВ «ІНГО Львів» функціонує в складних і динамічних умовах, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення системи управління персоналом, впровадження інноваційних підходів і забезпечення гнучкості в управлінні. Незважаючи на виклики воєнного стану, компанія зберігає стабільність, розвинену організаційну структуру та конкурентні позиції на страховому ринку, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

## **2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства**

Діяльність будь-якого підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають можливості розвитку, рівень конкурентоспроможності та ефективність управління ресурсами. Для страхової компанії особливого значення набуває аналіз ринкового середовища, фінансово-економічного стану підприємства та його організаційного потенціалу. Страховий ринок, який має забезпечувати надійне соціально-економічне середовище країни, зіштовхнувся з новими проблемами та іншими масштабами ризиків. На відміну

від інших сфер фінансової діяльності, сутність страхування розкривається через управління та прийняття ризиків [48]. Ефективність діяльності страхових компаній значною мірою залежить від їх здатності правильно оцінювати, розподіляти та контролювати ризики в умовах постійних змін. Кожна кризова ситуація породжує як проблеми так і напрями розвитку страхового ринку [48]. Вона змушує страхові компанії шукати нові підходи, удосконалювати продукти та впроваджувати інновації для підвищення своєї стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити стан страхового ринку, рівень конкуренції, вплив економічних і соціальних факторів на діяльність підприємства. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на дослідження фінансово-економічних показників, ресурсного забезпечення підприємства та ефективності його управління. Комплексне дослідження цих факторів створює основу для оцінки системи управління персоналом підприємства та визначення напрямів її вдосконалення [8]. Це дає можливість підприємству своєчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність використання персоналу.

Зовнішнє середовище функціонування страхової компанії формується під впливом економічних, соціальних, технологічних і політичних факторів. У сучасних умовах страховий ринок України характеризується зростанням конкуренції, розвитком цифрових страхових послуг та адаптацією діяльності компаній до умов воєнного стану. Важливим фактором зовнішнього середовища є конкуренція на страховому ринку, оскільки вона стимулює страхові компанії до підвищення якості послуг, розширення страхових продуктів і впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів [11]. Страховий ринок України характеризується високим рівнем конкуренції між універсальними страховими компаніями, що надають послуги ризикового страхування. Упродовж останніх років ринок демонструє поступове відновлення та зростання обсягів страхових премій, незважаючи на складні економічні умови. Зокрема, валові страхові премії у 2024 році перевищили 53 млрд грн, а чистий фінансовий результат страховиків

зріс майже до 4 млрд грн . Значна частка страхового ринку зосереджена у найбільших компаніях: на ТОП-10 страховиків припадає понад 70% страхових премій, що свідчить про високий рівень концентрації ринку [13].

Серед основних конкурентів ТОВ «ІНГО Львів» можна виділити великі універсальні страхові компанії, що працюють на ринку ризикового страхування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Карта конкурентного середовища страхового ринку України

Страхова компанія	Ринкова позиція	Основні види страхування
ТАС Страхова група	Лідер ринку	Автострахування, майнове страхування
Страхова компанія АРКС	Лідер ринку	Автострахування, медичне страхування
Страхова компанія УНІКА	Велика міжнародна компанія	Медичне та майнове страхування
Страхова компанія USG	Універсальний страховик	Корпоративне страхування
Страхова компанія РЗУ Україна	Міжнародна страхова група	Медичне та автострахування
Страхова компанія VUSO	Активний учасник ринку	Автострахування
Арсенал Страхування	Велика національна компанія	Ризикове страхування
Страхова компанія Княжа	Універсальний страховик	Автострахування
Страхова компанія Оранта	Одна з найстаріших компаній	Різні види страхування
Страхова компанія ІНГО	Універсальна страхова компанія	Автострахування, медичне, майнове страхування

Джерело: узагальнено за рейтингами страхових компаній України [11].

Як видно з табл. 2.1, страховий ринок України характеризується наявністю групи великих універсальних страхових компаній, які формують основне конкурентне середовище. АТ «СК ІНГО» входить до числа провідних страховиків України та займає стабільні позиції на ринку ризикового

страхування. Конкуренція між страховими компаніями стимулює впровадження інноваційних страхових продуктів, цифрових сервісів і вдосконалення системи управління персоналом.

Серед основних конкурентів АТ «СК ІНГО» на ринку ризикового страхування можна виділити такі страхові компанії, як ARX, ТАС Страхова група, UNIQA, Українська страхова група (USG), VUSO, Арсенал Страхування, PZU Україна, Княжа, Universalna та Оранта. За показником страхових премій ці компанії формують групу найбільших страховиків України, а АТ «СК ІНГО» стабільно входить до десятки лідерів страхового ринку [12]. Конкуренція між страховими компаніями проявляється у розширенні страхових продуктів, підвищенні якості обслуговування клієнтів та впровадженні цифрових сервісів.

Для оцінки внутрішнього середовища та результативності діяльності підприємства проведено аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ІНГО Львів». Фінансовий аналіз дозволяє визначити масштаби діяльності страхової компанії, рівень її фінансової стійкості, платоспроможності та ефективність використання фінансових ресурсів [26]. Аналіз фінансово-економічних показників здійснено на основі даних фінансової та аудиторської звітності ТОВ «ІНГО Львів» за 2023-2024 рр., що дає змогу простежити динаміку основних показників діяльності підприємства та оцінити тенденції його розвитку в сучасних умовах функціонування страхового ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні фінансові показники ТОВ «ІНГО Львів» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Всього активів, тис. грн	2853,0	3404,2	+550,2
Власний капітал, тис. грн	1190,0	1239,6	+49,6
Зобов'язання, тис. грн	1663,0	2164,6	+500,6
Дохід від страхування, тис. грн	1664,0	2785,0	+1120,0
Чистий прибуток, тис. грн	232,2	257,8	+25,6
Грошові кошти, тис. грн	96,4	190,5	+94,1

Джерело: складено за фінансовою звітністю ТОВ «ІНГО Львів»

Аналіз фінансового стану підприємства свідчить про зростання масштабів діяльності страхової компанії. Загальна вартість активів у 2024 році збільшилась на 550,2 тис. грн, що становить приблизно 19% приросту порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів страхових операцій. Власний капітал компанії також зріс - на 49,6 тис. грн, що характеризує позитивну динаміку фінансової стійкості підприємства. Зобов'язання збільшилися на 500,6 тис. грн, що є можливим для страхових компаній через зростання страхових резервів і страхових виплат.

Спостерігаємо позитивну динаміку доходів від страхування. У 2024 році вони зросли більш ніж на 1,1 млн. грн, що свідчить про розширення страхового портфеля підприємства та збільшення обсягів страхових премій. Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 257,8 тис. грн, що на 25,6 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це підтверджує стабільність фінансових результатів підприємства. Позитивною тенденцією є також зростання грошових коштів майже вдвічі - з 96,4 тис. грн до 190,5 тис. грн, що свідчить про покращення ліквідності підприємства.

Отже, фінансово-економічні показники ТОВ «ІНГО Львів» демонструють позитивну динаміку розвитку підприємства у 2023-2024 рр. Компанія збільшує обсяги страхових операцій, активи, доходи та прибуток, що свідчить про її фінансову стійкість і стабільні позиції на страховому ринку. Зростання активів, страхових доходів і грошових коштів підтверджує ефективність діяльності підприємства та створює передумови для подальшого розвитку компанії.

На підставі проведеного фінансового аналізу проведемо оцінку сильних та слабких сторін ТОВ «ІНГО Львів» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «ІНГО Львів»

Сильні сторони	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Фінансова стійкість	5	5	25
Репутація і бренд	4	5	20

Джерело: складено на підставі експертного оцінювання

## продовження таблиці 2.3

Широкий спектр послуг	4	4	16
Досвід роботи	5	4	20
Використання технологій	4	4	16
Разом			97
Слабкі сторони	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Залежність від економіки	5	5	25
Недостатня цифровізація	3	4	12
Низька довіра частини клієнтів	4	4	16
Повільна адаптація	3	3	9
Висока конкуренція	4	3	12
Разом			74

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2

З таблиці бачимо, що серед сильних сторін найбільший вплив мають такі чинники, як, фінансова стійкість з кількістю 25 балів, досвід роботи – 20 балів та репутація і бренд – 20 балів. Ці чинники мають високу важливість і забезпечують стабільне функціонування компанії навіть у складних умовах. Також суттєве значення мають широкий спектр послуг і використання сучасних технологій, що становить по 16 балів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Усі ці чинники характеризуються високим рівнем впливу та є ключовими перевагами компанії.

Щодо слабких сторін, найбільш критичними чинниками є залежність від економічної ситуації – 25 балів та низька довіра частини клієнтів – 16 балів, оскільки вони мають найбільший негативний вплив на діяльність підприємства. Також важливими залишаються недостатній рівень цифровізації, висока конкуренція. Обидва чинники мають по 12 балів, а отже можуть стримувати розвиток товариства. Менш критичною, але суттєвою є повільна адаптація до змін, яка становить 9 балів. Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства становлять 97 балів та слабкі сторони 74 бали.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища, а також для оцінки стратегічного положення ТОВ «ІНГО Львів» проведемо оцінку можливостей за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Оцінка можливостей ТОВ «ІНГО Львів»

Можливості	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Розвиток цифрових сервісів	9	0,8	7,2
Зростання попиту на медичне страхування	8	0,7	5,6
Розширення страхових продуктів	7	0,6	4,2
Співпраця з міжнародними партнерами	6	0,5	3,0
Розвиток корпоративного страхування	7	0,7	4,9
Підвищення довіри через якість послуг	8	0,6	4,8
Разом			29,7

Джерело: складено на підставі експертного оцінювання

Найбільший вплив на діяльність страхової компанії мають такі чинники, як розвиток цифрових сервісів з кількістю балів - 7,2 та зростання попиту на медичне страхування -5,6 балів, тому що вони поєднують високу ймовірність реалізації та сильний вплив на підприємство. Ці чинники обов'язково потрібно враховувати при формуванні стратегії. Також важливими є розвиток корпоративного страхування, що становить 4,9 бала та підвищення довіри через якість послуг з 4,8 балами, які мають середню ймовірність та помірно сильний вплив, тому потребують активного розвитку. Натомість такі чинники, як співпраця з міжнародними партнерами з 3,0 балами, мають менший вплив і середню ймовірність, тому можуть розглядатися як додаткові напрями розвитку, але не є пріоритетними.

Проаналізуємо загрози ТОВ «ІНГО Львів» за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Оцінка загроз за ТОВ «ІНГО Львів»

Можливості	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Воєнний стан	10	0,9	9,0
Економічна нестабільність	9	0,8	7,2
Зниження платоспроможності	8	0,8	6,4
Посилення конкуренції	7	0,7	4,9

продовження таблиці 2.5

Зміни законодавства	6	0,6	3,6
Кіберризика	6	0,5	4,8
Разом			34,1

Джерело: складено на підставі експертного оцінювання

Найбільший вплив на діяльність страхової компанії мають воєнний стан балів та економічна нестабільність, що відповідно становлять 9,0 балів та 7,2 бали, оскільки ці чинники мають високу ймовірність реалізації та руйнівний вплив, тому вони потребують першочергової уваги з боку керівництва. Також суттєвою загрозою є зниження платоспроможності населення - 6,4 бали, що безпосередньо впливає на попит на страхові послуги. Такі чинники, як посилення конкуренції - 4,9 бала, мають високу ймовірність, але помірний вплив, тому їх потрібно враховувати при формуванні конкурентної стратегії. Натомість зміни законодавства та кіберризика, що відповідно становить 3,6 та 3,0 бали, характеризуються середньою ймовірністю та помірним впливом, тому вони є важливими, але не критичними і потребують постійного моніторингу. Отже, проведений аналіз вказує, що загрози 34,1 балів перевищують можливості 29,7 балів.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2).

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ІНГО Львів» свідчить про те, що товариству доцільно максимально використовувати свої сильні сторони, одночасно зменшуючи вплив найбільш важливих слабких сторін для підвищення загальної ефективності діяльності. ТОВ «ІНГО Львів» потрапило у квадрант «СІЗ». Суть стратегії «СІЗ» полягає у використанні сильних сторін (фінансова стійкість, досвід, бренд) для мінімізації впливу зовнішніх загроз, таких як війна, економічна нестабільність і конкуренція. Для ТОВ «ІНГО Львів» необхідно посилювати ризик-менеджмент, розвивати цифрові сервіси, утримувати клієнтів і підвищувати довіру, адаптуватися до змін ринку.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Сильні сторони</b>	<p><b>Поле «СІМ»</b> Стратегія використання можливостей та сильних сторін</p>	<p><b>Поле «СІЗ»</b> Стратегія використання сильних сторін для подолання загроз <b>ТОВ «ІНГО Львів»</b></p>
<b>Слабкі сторони</b>	<p><b>Поле «СЛМ»</b> Стратегія використання можливостей для усунення недоліків</p>	<p><b>Поле «СЛЗ»</b> Стратегія подолання загроз</p>

Рис.2.2. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ІНГО Львів»

Джерело: сформовано автором на підставі таблиці 2.4 та 2.5

Страховий ринок України є важливою складовою фінансової системи країни, яка забезпечує економічну стабільність та захист від різних видів ризиків. Незважаючи на виклики, з якими зіштовхується ринок, він поступово розвивається, адаптуючись до сучасних економічних та технологічних змін [49].

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність страхової компанії ТОВ «ІНГО Львів» доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Економічні чинники суттєво впливають на діяльність страхової компанії ТОВ «ІНГО Львів», особливо в умовах воєнного стану. Війна спричинила економічну нестабільність, що негативно вплинуло на окремі види страхування, зокрема майнове та автомобільне, через значні втрати активів. Страхові компанії поступово адаптуються до нових умов, впроваджують цифрові сервіси та оновлюють страхові продукти. Важливими економічними показниками

залишаються рівень страхових виплат і капіталізація компаній, які визначають їхню фінансову стійкість, надійність та здатність конкурувати на ринку.

**Технологічні чинники.** Сучасний страховий ринок України активно розвивається під впливом цифровізації та інновацій. Зростання попиту на дистанційні послуги стимулює страхові компанії впроваджувати мобільні додатки, онлайн-консультації та електронні страхові поліси. Крім того, розвиток екосистемного підходу та інтеграція страхових послуг з іншими сервісами дозволяє підвищити конкурентоспроможність компаній і створити додаткову цінність для споживачів.

**Політичні чинники.** Політична складова має значний вплив на розвиток страхового ринку України, особливо в умовах воєнного стану та змін у державному регулюванні. Посилення вимог до платоспроможності, прозорості та капіталізації сприяє підвищенню надійності ринку, але водночас вимагає від компаній швидкої адаптації. Крім того, політична нестабільність і воєнні дії впливають на інвестиційний клімат і рівень довіри до фінансових установ, що також позначається на діяльності страхових компаній.

**Соціальні чинники.** Соціальна складова відіграє важливу роль у розвитку страхового ринку України, оскільки рівень доходів населення, довіра до фінансових установ та страхова культура безпосередньо впливають на попит на страхові послуги. Підвищення рівня фінансової грамотності, довіри до страхових компаній та якості обслуговування є важливими передумовами подальшого розвитку страхового сектору.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ІНГО Львів» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## PEST-аналіз ТОВ «ІНГО Львів»

Чинники	Характеристика	Вплив (+; -)
Політичні (Р)	1. Воєнний стан та політична нестабільність	-
	2. Посилення регулювання з боку НБУ	+
	3. Державні програми страхування	+

продовження таблиці 2.6

Економічні (E)	1. Економічна нестабільність та інфляція	-
	2. Зниження платоспроможності населення	-
	3. Відновлення страхового ринку	+
Соціальні (S)	Страхуванні здоров'я і майна	+
	Зниження довіри до фінансових установ	-
	Міграція населення та демографічні зміни	-
Технологічні (T)	Цифровізація страхових послуг	+
	Використання AI та аналітики даних	+
	Кіберризика	-

Джерело: складено автором на підставі

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ІНГО Львів» варто зосередитися на цифровізації послуг, розвитку медичного страхування та впровадженні інновацій. Зовнішніми загрозами є зниження платоспроможності населення та зростання ризиків у зв'язку з війною.

Для оцінки структури страхових продуктів підприємства доцільно використати матрицю Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє класифікувати напрями діяльності підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця БКГ для страхових послуг ТОВ «ІНГО Львів»

Вид страхування	Темпи зростання ринку, %	Відносна частка ринку	Обсяг реалізації	Покриття витрат
Автострахування	8	1,5	60	14
Медичне	15	1,2	35	12
Майнове	12	1,3	30	10
Агрострахування	11	0,8	10	3

Джерело: узагальнено на основі аналізу страхового ринку [11-13].

На підставі таблиці 2.7 побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.3). Для цього відкладаємо наші показники у координатну площину. Радіус кола дорівнює обсягу реалізації.

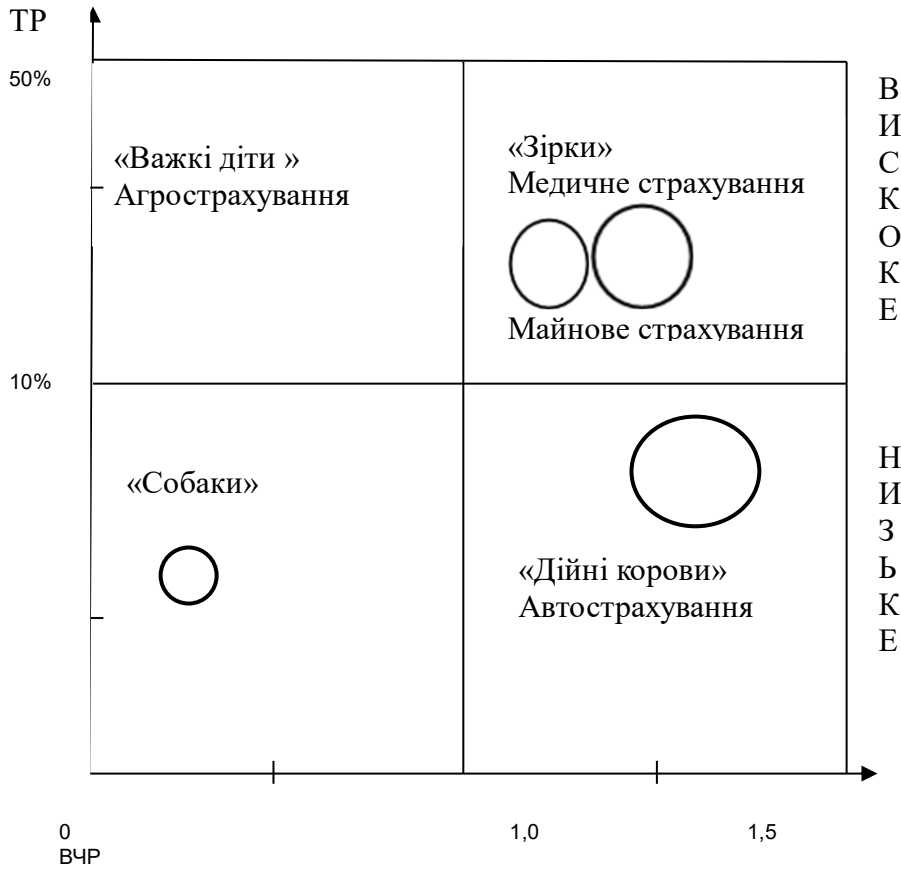


Рис. 2.3. Матриця БКГ страхових послуг ТОВ «ІНГО Львів»

Джерело: побудовано автором

За даними побудованої матриці найбільш перспективними стратегічними бізнес-одинацями є медичне та майнове страхування. Ці СБО потрапили в квадрант «зірки». Їх потрібно активно інвестувати та розвивати. Автострахування забезпечує стабільний дохід. Ця стратегічна бізнес одиниця потрапила в поле «дійні корови». Рекомендована стратегія – це підтримувати та отримувати прибуток. СБО агрострахування потрапило у квадрант «важкі діти», а отже ця СБО потребує рішення або інвестувати для росту, або скорочувати

Отже, ТОВ «ІНГО Львів» має збалансований страховий портфель із переважанням перспективних напрямів, які потрапили у квадрант «зірки», що свідчить про можливість активного розвитку. Компанії доцільно інвестувати у сучасні соціальні сегменти, підтримувати прибуткові напрями та розвивати нові.

### 2.3. Аналіз кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом підприємства

Кадровий потенціал підприємства є важливою складовою його ресурсного забезпечення та визначає ефективність функціонування організації. Для страхової компанії якість управління персоналом безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів, обсяги страхових операцій та конкурентоспроможність підприємства [28].

Кадровий потенціал філії ТОВ «ІНГО Львів» формується з управлінського, операційного та адміністративного персоналу, який забезпечує реалізацію страхових послуг і функціонування підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.8

Структура персоналу філії ТОВ «ІНГО Львів»

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Керівники	3	12
Фахівці зі страхування	9	36
Страхові агенти	8	32
Спеціалісти та службовці	5	20
Разом	25	100

Джерело: складено автором на підставі статистичної звітності

Як видно з табл. 2.8, основу кадрового потенціалу підприємства становлять фахівці зі страхування та страхові агенти, частка яких становить понад дві третини персоналу. Це пояснюється специфікою діяльності страхової компанії, де основна частина працівників безпосередньо залучена до надання страхових послуг і роботи з клієнтами. Керівники забезпечують координацію діяльності філії, організацію роботи працівників і контроль виконання завдань [32]. Службовці виконують допоміжні функції, пов'язані з документообігом. Спеціалісти забезпечують фінансову та організаційну діяльність товариства.

Ефективність управління персоналом підприємства визначається рівнем професійної підготовки працівників, організацією кадрової роботи, системою мотивації та здатністю персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки ефективності управління персоналом важливим є аналіз показників руху кадрів, зокрема прийняття та звільнення працівників, а також рівня плинності персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.9

## Показники руху персоналу філії ТОВ «ІНГО Львів»

Показники	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25
Прийнято працівників за рік, осіб	4
Звільнено працівників, осіб	3
Звільнено за власним бажанням, осіб	2
Дохід від страхування, тис. грн	2785,6
Кількість робочих днів, днів	250
Період заміщення, днів	20

Джерело: складено автором

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів за формулою:

$$K_{п} = \left( \frac{\text{Звільнені за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \right) \times 100\% \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів за 2024 р.:

$$K_{п} = (2 / 25) \times 100\% = 8\%$$

Як видно з таблиці 2.8, упродовж року у ТОВ «ІНГО Львів» було прийнято 4 працівники та звільнено 3 особи, з яких двоє за власним бажанням. Коефіцієнт плинності кадрів становить 8%, що відповідає допустимому рівню для підприємств сфери послуг. Невеликий рівень плинності персоналу свідчить про відносну стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики підприємства. Втрати підприємства від плинності кадрів пов'язані з витратами

на підбір персоналу, адаптацію нових працівників і тимчасове зниження продуктивності праці.

Втрати підприємства від плинності кадрів можна оцінити як недоотриманий дохід підприємства за період заміщення працівника за формулою:

$$\text{Втрати} = \text{Дср} \times \text{Т} \times \text{К}, \quad (2.2)$$

де:

Дср - середньоденна виручка підприємства;

Т - час заміщення працівника (дні);

К - кількість звільнених працівників.

Визначаємо середньоденну виручку за 2024 р.:

$$\text{Дср} = 2785,6 / 25 = 11,1 \text{ тис. грн}$$

Втрати ТОВ «ІНГО Львів» від плинності кадрів дорівнюють:

$$\text{Втрати} = 11,1 \times 5 \times 2 = 111,0 \text{ грн}$$

Середньоденна виручка становить 11,1 тис. грн. За умови, що період заміщення працівника становить 10 робочих днів, а кількість звільнених за власним бажанням працівників становить 2 особи, втрати підприємства від плинності кадрів становлять 111,0 тис. грн. Незначна плинність кадрів може призводити до відчутних економічних втрат підприємства, що підтверджує важливість ефективної системи мотивації персоналу та управління кадровим потенціалом.

Отже, показники руху персоналу свідчать про відносну стабільність кадрового складу філії ТОВ «ІНГО Львів». Коефіцієнт плинності кадрів хоча перебуває на помірному рівні, проте необхідно підвищувати ефективність управління персоналом. Наявність втрат від плинності кадрів підтверджує

необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації працівників і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Для страхової компанії важливими показниками ефективності управління персоналом є продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, стабільність кадрового складу та рівень залученості працівників. Аналіз ефективності використання робочої сили показує, що філія ТОВ «ІНГО Львів» характеризується достатньо високим рівнем продуктивності праці та раціональним використанням трудових ресурсів. Ефективна організація роботи персоналу сприяє зростанню обсягів страхових послуг і підвищенню результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах діяльності підприємства особливого значення набуває розвиток професійних компетенцій персоналу, використання цифрових інструментів управління та вдосконалення системи мотивації працівників [34]. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на страховому ринку.

Отже, кадровий потенціал філії ТОВ «ІНГО Львів» характеризується збалансованою структурою персоналу, де основну частину працівників становлять фахівці зі страхування та страхові агенти. Система управління персоналом забезпечує виконання основних функцій кадрового менеджменту та сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Разом з тим сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом і впровадження сучасних HR-технологій.

Система мотивації персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах діяльності та формування стабільного трудового колективу [35]. Для страхової компанії ефективна система мотивації має особливе значення, оскільки результативність роботи працівників безпосередньо впливає на обсяги страхових послуг і фінансові результати підприємства.

У ТОВ «ІНГО Львів» застосовується поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує комплексний підхід до мотивації персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Система мотивації персоналу філії ТОВ «ІНГО Львів»

Вид мотивації	Інструменти мотивації
Матеріальна	заробітна плата, премії, бонуси від продажів страхових послуг
Нематеріальна	професійний розвиток, навчання, кар'єрне зростання
Соціальна	сприятливий психологічний клімат, корпоративна культура
Організаційна	гнучкий графік роботи, сучасні умови праці

Джерело: складено автором на підставі дослідження

Як видно з таблиці 2.10, система мотивації персоналу ТОВ «ІНГО Львів» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів діяльності, особливо для страхових агентів і фахівців з продажу страхових послуг. Нематеріальна мотивація сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищенню професійної компетентності працівників і формуванню корпоративної культури. Використання організаційних і соціальних методів мотивації забезпечує стабільність трудового колективу та підвищує рівень задоволеності працівників роботою. Разом з тим аналіз системи мотивації показує, що підприємству доцільно посилити використання сучасних HR-інструментів, зокрема програм навчання персоналу, цифрових систем оцінювання результатів роботи та нематеріальних стимулів.

Отже, система мотивації персоналу філії ТОВ «ІНГО Львів» є достатньо ефективною та базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності кадрового складу та розвитку персоналу. Водночас сучасні умови діяльності підприємства потребують подальшого вдосконалення мотиваційної системи та впровадження інноваційних HR-технологій.

## Висновки до другого розділу

1. Проведено аналіз діяльності ТОВ «ІНГО Львів» та системи управління персоналом підприємства. Встановлено, що страхова компанія є стабільним учасником страхового ринку України, який надає широкий спектр страхових послуг для фізичних і юридичних осіб, зокрема автострахування, медичне страхування, страхування майна та агрострахування.

2. Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та цифрової трансформації страхового ринку. Результати PEST, SWOT та BCG-аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього потенціалу для розвитку та зміцнення конкурентних позицій на страховому ринку.

3. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІНГО Львів» за 2023-2024 рр. показало позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання активів, доходів від страхування, власного капіталу та чистого прибутку підтверджує фінансову стійкість страхової компанії та ефективність її діяльності.

4. Оцінка показників руху персоналу свідчить про відносну стабільність руху робочої сили, проте звільнення за власним бажанням вказує на наявність певних проблем у системі мотивації, умовах праці або рівні задоволеності працівників, що потребує додаткової уваги з боку керівництва

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Впровадження сучасних методів управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню системи мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на страховому ринку. Результати аналізу діяльності ТОВ «ІНГО Львів» та системи управління персоналом підприємства показали, що компанія має стабільні фінансові показники, збалансовану структуру персоналу та ефективну організацію кадрової роботи. Водночас сучасні умови функціонування страхового ринку, цифровізація бізнес-процесів і наявність певних втрат від плинності кадрів зумовлюють необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємства [36].

З метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства доцільно впровадити комплекс сучасних HR-інструментів, які відповідають умовам функціонування страхової компанії. Основними напрямками вдосконалення системи управління персоналом підприємства можуть бути:

- впровадження цифрових HR-інструментів;
- удосконалення системи мотивації персоналу;
- розвиток професійних компетенцій працівників;
- використання сучасних методів оцінювання персоналу.

Розглянемо очікувані результати впровадження сучасних методів управління персоналом у таблиці таблиця 3.1.

Впровадження сучасних методів управління персоналом дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів підприємства, покращити систему мотивації працівників та зменшити рівень плинності кадрів. Особливого значення набуває цифровізація HR-процесів, яка забезпечує автоматизацію кадрової роботи та підвищує якість управлінських рішень.

Таблиця 3.1

## Напрями впровадження сучасних методів управління персоналом

## ТОВ «ІНГО Львів»

Напрямок	Заходи
Цифровізація процесів	використання HRM-системи, електронний документообіг
Розвиток персоналу	навчання, тренінги, підвищення кваліфікації
Удосконалення мотивації	бонусна система, нематеріальні стимули
Оцінювання персоналу	система КРІ

Джерело: складено автором

Розвиток професійних компетенцій персоналу через навчання та підвищення кваліфікації сприятиме підвищенню якості страхових послуг і конкурентоспроможності підприємства. Водночас використання системи оцінювання результатів роботи працівників на основі КРІ дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність управління персоналом [37].

Отже, впровадження сучасних методів управління персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності, цінностей і поведінки у компанії. Позитивна корпоративна культура не тільки приваблює та утримує найкращих працівників, але й стимулює інновації, продуктивність і довгостроковий успіх [37]. Впровадження сучасних методів управління персоналом спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Проведений аналіз ТОВ «ІНГО Львів» показав, що підприємство несе певні економічні втрати від звільнення працівників і їх заміщення. За результатами розрахунків, втрати підприємства від плинності кадрів становлять 111,0 тис. грн на рік. Передбачається, що впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу, навчання працівників і

використання сучасних HR-технологій дозволить зменшити плинність кадрів приблизно на 30% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Економічний ефект від зменшення плинності кадрів ТОВ «ІНГО Львів»

Показник	2024 р.
Поточні втрати від плинності кадрів, тис. грн	111,0
Очікуване зменшення плинності	30%
Економічний ефект, тис. грн	33,3
$E = 111,0 \times 0,30 = 133,7$	

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиця 3.2, зменшення плинності кадрів дозволить підприємству скоротити економічні втрати та підвищити ефективність використання трудових ресурсів на 33,3 тис. грн. Крім економічного ефекту, впровадження сучасних методів управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці, стабільності трудового колективу та покращенню якості страхових послуг.

Впровадження сучасних методів управління персоналом є економічно доцільним і сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом підприємства є цифровізація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом дозволяє автоматизувати кадрову роботу, підвищити ефективність управлінських рішень і покращити комунікацію між працівниками та керівництвом підприємства.

Для страхової компанії цифровізація управління персоналом може передбачати:

- використання HRM-систем для обліку персоналу;
- електронний документообіг;
- онлайн-навчання працівників;
- цифрові системи оцінювання результатів роботи;

- автоматизацію процесів підбору персоналу.

Впровадження цифрових HR-інструментів дозволяє скоротити витрати часу на кадрові процедури, підвищити точність обробки інформації та забезпечити прозорість управління персоналом. Вплив цифровізації на управління персоналом підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Вплив цифровізації на управління персоналом ТОВ «ІНГО Львів»

Напрямок цифровізації	Результат
HRM-системи	автоматизація кадрового обліку
Онлайн-навчання	підвищення кваліфікації персоналу
Електронний документообіг	скорочення часу обробки документів
KPI-системи	підвищення продуктивності праці

Джерело: складено автором

Цифровізація управління персоналом є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних HR-технологій сприяє оптимізації кадрових процесів, розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства доцільно вдосконалити систему мотивації працівників страхової компанії, поєднуючи матеріальні, нематеріальні та організаційні стимули.

Основними напрямками вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути такі.

1. Впровадження KPI-системи мотивації. Для страхових агентів і менеджерів доцільно використовувати систему мотивації, що базується на ключових показниках ефективності (KPI), зокрема:

- обсяг страхових премій;
- кількість укладених договорів;
- рівень утримання клієнтів;
- якість обслуговування клієнтів.

Це підвищить зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

2. Бонусна система за результати продажів. Доцільно посилити систему преміювання працівників залежно від результатів діяльності, що стимулюватиме зростання страхового портфеля підприємства шляхом:

- щомісячні бонуси;
- квартальні премії;
- командні премії.

3. Розвиток нематеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація підвищує рівень задоволеності працівників роботою. Для зниження плинності кадрів доцільно використовувати:

- програми професійного розвитку;
- корпоративне навчання;
- гнучкий графік роботи;
- визнання результатів працівників.

4. Впровадження цифрових інструментів мотивації. Для сучасних підприємств ефективним є використання:

- електронних систем оцінювання персоналу;
- HR-платформ;
- онлайн-навчання;
- гейміфікації.

Це підвищує залученість працівників і ефективність їх роботи.

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Напрямок	Заходи
КРІ-мотивація	оцінювання результатів роботи
Бонусна система	премії за продажі
Нематеріальна мотивація	навчання, кар'єрний розвиток
Цифрова мотивація	HR-платформи, онлайн-навчання

Джерело: розроблено автором

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу страхової компанії повинно базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, використанні KPI-показників та цифрових HR-інструментів. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Впровадження системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI) дозволяє підвищити продуктивність праці працівників та збільшити обсяг страхових послуг підприємства. В сучасних важливою складовою управління персоналом підприємства може стати створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення [50]. Прогнозується, що використання KPI-мотивації забезпечить зростання продуктивності праці приблизно на 5%.

Визначаємо економічний ефект визначимо як приріст доходу підприємства:

$$E = D \times 0,05, \quad (3.1)$$

де, D - дохід від страхування.

$$E = 2785,7 \times 0,05 = 139,3 \text{ тис. грн}$$

Як видно з розрахунків, впровадження KPI-системи мотивації може забезпечити зростання доходу підприємства приблизно на 139,3 тис. грн. Це підтверджує економічну доцільність використання сучасних методів мотивації персоналу у страховій компанії. Застосування KPI-мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства та зростанню обсягів страхових послуг. Варто наголосити, що важливим чинником ефективної системи управління персоналом в умовах воєнного стану є мотивація соціального розвитку, яка передбачає підтримка індивідуального зростання, створення сприятливої організаційної культури, підвищення згуртованості команди та продуктивності праці персоналу.

## Висновки до третього розділу

1. Визначено основні напрями впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано доцільність використання цифрових HR-інструментів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників та впровадження системи оцінювання результатів роботи на основі KPI.

2. Встановлено, що цифровізація управління персоналом сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Використання сучасних HR-технологій дозволяє оптимізувати кадрову роботу та підвищити продуктивність праці працівників.

3. Запропоновані заходи спрямовані на зниження плинності кадрів, підвищення результативності роботи працівників і зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

4. Приділено увагу вдосконаленню системи мотивації персоналу страхової компанії, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження бонусної системи та використання KPI-показників.

5. Економічно обґрунтовано, що впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема KPI-мотивації, забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення ефективності діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні основи управління персоналом підприємства як важливої складової системи менеджменту організації. Розкрито сутність системи управління персоналом, визначено її основні функції, елементи та значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Обґрунтовано, що управління персоналом є процесом, який включає планування потреби у працівниках, підбір і адаптацію персоналу, організацію праці, мотивацію, оцінювання результатів діяльності та розвиток кадрового потенціалу.

2. Розглянуто сучасні методи управління персоналом, зокрема використання HR-технологій, цифрових інструментів управління персоналом, систем мотивації, навчання та оцінювання результатів діяльності працівників. Встановлено, що цифровізація HR-процесів, впровадження автоматизованих систем управління персоналом і використання сучасних мотиваційних інструментів є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Проаналізовано зарубіжний і вітчизняний досвід управління персоналом, що дозволило визначити основні тенденції розвитку HR-менеджменту в сучасних умовах. Зокрема, встановлено, що у світовій практиці управління персоналом активно використовуються цифрові HR-технології, системи управління талантами, безперервне навчання персоналу та гнучкі форми організації праці. Вітчизняні підприємства поступово впроваджують ці підходи, адаптуючи їх до сучасних соціально-економічних умов і викликів, пов'язаних із цифровізацією економіки та воєнним станом.

5. Проведено аналіз діяльності АТ «ІНГО Львів» та системи управління персоналом підприємства. Насамперед подано загальну характеристику страхової компанії, визначено основні напрями її діяльності, організаційну структуру та місце підприємства на страховому ринку України. Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері ризикового страхування, надаючи

послуги автостраховання, медичного страхування, страхування майна та воєнних ризиків для фізичних і юридичних осіб.

6. Досліджено зовнішнє середовище, проаналізовано конкурентне середовище страхового ринку та визначено основні фактори, що впливають на діяльність страхової компанії. Застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-, SWOT-, SPACE- та BCG-аналізу, дозволило оцінити стратегічне положення підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості розвитку та потенційні загрози. Результати аналізу показали, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, проте функціонує в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства включав дослідження фінансово-економічних показників діяльності АТ «ІНГО Львів». Встановлено позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства, зокрема зростання активів, доходів від страхування, власного капіталу та чистого прибутку. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та ефективність його діяльності на страховому ринку.

8. Проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства та ефективності управління персоналом. Досліджено структуру персоналу, показники руху кадрів, рівень продуктивності праці та систему мотивації працівників. Встановлено, що кадровий потенціал підприємства є достатнім для забезпечення ефективного функціонування страхової компанії, а показники продуктивності праці свідчать про раціональне використання трудових ресурсів. Разом з тим визначено наявність певних втрат від плинності кадрів, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

9. Визначено напрями впровадження сучасних методів управління персоналом на підприємстві з урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності АТ «ІНГО». Обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції на страховому ринку та зростання ролі людського капіталу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

10. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, зокрема впровадження цифрових HR-інструментів, удосконалення системи мотивації працівників, розвиток професійних компетенцій персоналу та використання системи оцінювання результатів роботи на основі ключових показників ефективності.

11. Приділено увагу вдосконаленню системи мотивації персоналу страхової компанії, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання бонусної системи за результати діяльності та впровадження сучасних методів оцінювання персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

12. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність та позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення його конкурентних позицій на страховому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ, 2020. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>
2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ, 2017. <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf>
3. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом. Львів, 2025. 452 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>
4. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf)
5. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. 2019. *Економіка і організація управління*, № 1 (33) 2019. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4
6. Sereda, G. 2018. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 4(28) (Вер 2018), 216-223. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6006>
7. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
8. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 38/2023. file:///C:/Users/CB-1/Downloads/848-Article%20Text-1533-1-10-20230807.pdf

9. Офіційний сайт страхової компанії ІНГО. URL: <https://ingo.ua>
10. Аудиторський звіт фінансової звітності АТ «СК ІНГО» за 2024 рік. URL: [https://ingo.ua/cms/image/uploads/Auditorskij\\_zvit\\_finansovoyi\\_zvitnosti\\_AT\\_SK\\_INGO\\_2024\\_9ce2cbd695.pdf](https://ingo.ua/cms/image/uploads/Auditorskij_zvit_finansovoyi_zvitnosti_AT_SK_INGO_2024_9ce2cbd695.pdf)
11. Інформаційний портал страхового ринку України Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com>
12. Національний банк України. Небанківський фінансовий сектор. URL: <https://bank.gov.ua>
13. HRM-системи в управлінні персоналом: аналітичні матеріали. URL: <https://hrliga.com>
14. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
15. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 4. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
16. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Випуск № 17 / 2018. С. 216-224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
17. Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
18. Кириченко О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(71), 46-53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
19. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*, № 18/2025. С. 220-226

20. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 29-33.

21. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір* № 154, 2020. С. 137-1403.

22. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, №1(47), 2023. С. 69-77. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531/503>

23. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 21. С. 30–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.30

24. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 307-314. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-307-314>

25. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 143-149.

26. Поснова Т.В. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Випуск 3. С. 204-211. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268453069.pdf>.

27. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*, № 4 (50), 2021. С. 127-133. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf)

28. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956>

29. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. 2020. URL: <https://lexinform.com.ua/dumkaeksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>.
30. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. DOI: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
31. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
32. Чернодіd, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
33. Ложачевська О.М., Григоренко Р.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 2, 2018. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_2/9.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/9.pdf)
34. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. Випуск №15 / 2018. С. 296-302. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf)
35. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 35. С. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>.
36. Оdotюк І.В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.10>

37. Шматько, Н., Кармінська-Белоброва, М., Костін, В., & Белоброва, А. (2025). Розвиток системи управління персоналом за умов цифрових трансформацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (1), 32–38. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324279>
38. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*, 2023, №3. С. 88-100. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.088>
39. Ткачук М., Далюк Н. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Actual problems of economics*, № 10-11 (256-257), 2022. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22.pdf>
40. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство. Випуск № 19 / 2018*. С. 484-489. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf)
41. Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2020, вип. 5(38). [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/31.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/31.pdf)
42. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 02.11.2024).
43. Копитко М., Любохинець Л., Панченко В., Мойса Т., Маланчук А. Формування системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності та рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації. *Social and Legal Studios*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210>
44. 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. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>

45. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С. 216-224. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.

46. Баб'як Г., Бенцал Ю. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. *Економічна думка*. Вип. 19. 2014. С. 130–133. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33754/1/%D0%91%D0%B0%D0%>

47. Житар, М. (2024). Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>

48. Марина А.С. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск 5(05) 2023. <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/145/133>

49. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16

50. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск, 61 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>