

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

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Вероніки ХМІЛЬ**

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Ірина ГОРБАН**

**Рецензент**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Ольга ПОДРА**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2026 р., протокол №\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

---

(підпис)

Львів  
2026

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства	6
1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства	9
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	15
Висновки до першого розділу	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СК «ІНГО Львів»</b>	<b>25</b>
2.1. Основна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності	30
2.3. Причини міграції трудового потенціалу України в умовах війни як головне обмеження ресурсного потенціалу підприємства	38
2.4. Стан управління ресурсним потенціалом в АТ «ІНГО	42
Висновки до другого розділу	50
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>51</b>
Висновки до третього розділу	59
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>67</b>

## АНОТАЦІЯ

ХМІЛЬ В. Система управління ресурсним потенціалом підприємства.  
- Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі викладені теоретичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства. Другий розділ присвячений аналізу фінансового, трудового та технологічного компонентів потенціалу АТ «ІНГО Львів», де виявлено вплив воєнних ризиків та міграційних процесів на стабільність діяльності. У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями вдосконалення системи управління ресурсами через цифровізацію та інтенсифікацію процесів, а також оцінено їхню прогнозовану ефективність.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності страховика.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, страхова компанія, управління, трудова міграція, цифровізація, фінансова стійкість, ефективність.

## ANNOTATION

Khmil V. Enterprise Resource Potential Management System. - Manuscript.

Qualification work for the degree of Bachelor of Science in the specialty 073 "Management". - Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The first section outlines the theoretical principles of managing the resource potential of an insurance company. The second section is devoted to the analysis of the financial, labor and technological components of the potential of JSC "INGO Lviv", which reveals the impact of military risks and migration processes on the stability of activities. The third section proposes strategic directions for improving the resource management system through digitalization and intensification of processes, and also assesses their predicted effectiveness.

Based on the analysis of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated to increase the competitiveness of the insurer.

**Keywords:** resource potential, insurance company, management, labor migration, digitalization, financial stability, efficiency.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю докорінної трансформації систем управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану та критичних міграційних викликів. Удосконалення механізмів формування та використання фінансових, трудових і технологічних ресурсів страховика дозволяє забезпечити його платоспроможність та стійкість, що є ключовим чинником виживання та подальшого розвитку фінансового сектору України.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання формування та оцінки ресурсного потенціалу підприємства є центральним елементом стратегічного менеджменту. На думку вчених, серед яких Базилевич В.Д., Внукова Н.М., Терещенко О.О., Стецюк П.А. та Плиса В.Й., ефективне управління сукупним потенціалом сприяє зміцненню ринкових позицій страховика та підвищенню його інвестиційної привабливості. У сучасній науковій дискусії особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів (*InsurTech*) та інноваційних методів управління кадрами як засобам інтенсифікації діяльності (Н.П. Мельник, О.М. Залетов). Як зазначають фахівці у сфері демографії та економіки праці, зокрема Лібанова Е.М. та Грішнова О.А., в умовах воєнної економіки критичного значення набуває регенерація трудового потенціалу та адаптація бізнес-процесів до умов масової релокації капіталу й робочої сили.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом страхової компанії (на прикладі АТ «ІНГО Львів») для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності в умовах безпекової нестабільності та післявоєнного відновлення.

### **Завдання дослідження:**

1. Розглянути теоретичні засади формування та управління ресурсним потенціалом страхової компанії.
2. Дослідити сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості, кадрового та технологічного потенціалу страховика.

3. Проаналізувати стан та ефективність використання ресурсного потенціалу АТ «СК «ІНГО Львів» в умовах воєнного стану.

4. Розробити стратегічні напрями вдосконалення системи управління ресурсами підприємства та оцінити їхню прогнозу ефективність.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ресурсним потенціалом страхової компанії (на прикладі АТ СК «ІНГО Львів») у сучасних ринкових умовах.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, методів та інструментів формування, використання та вдосконалення ресурсного потенціалу страховика.

**Методи дослідження.** Теоретичне узагальнення потенціалу здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; аналіз ресурсного базису АТ «СК «ІНГО Львів» проводиться із застосуванням порівняльного, статистичного, горизонтального та вертикального аналізу; розробка пропозицій щодо вдосконалення здійснюється за допомогою методів логічного узагальнення, графічного моделювання та економіко-математичного прогнозування.

**Інформаційна база дослідження.** Джерелами інформації є законодавчі та нормативні акти України, вимоги та звіти НБУ, монографії, наукові публікації, фінансова звітність АТ «ІНГО Львів», аналітичні дані міжнародних організацій (МОМ, ООН) та авторські розрахунки.

**Апробація результатів дослідження.** Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих моделей інтенсифікації та цифрових інструментів у діяльність АТ «СК «ІНГО Львів» для зміцнення його конкурентоспроможності.

**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 61 сторінках. Робота містить 5 рисунків, 17 таблиць, список літератури 43 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства

Успіх будь-якої компанії безпосередньо залежить від вміння ефективно розпоряджатися всіма наявними ресурсами, які разом складають її ресурсний потенціал. Якщо управління ресурсами налагоджене погано, підприємство втрачає свої позиції на ринку. Саме тому зараз дуже важливо вивчати, як саме працює система управління потенціалом, та шукати способи зробити її ефективнішою, щоб забезпечити стабільний розвиток компанії в майбутньому.

Для глибшого розуміння дефініції «ресурсний потенціал підприємства» доцільно проаналізувати наукові погляди провідних економістів, систематизовані у табл. 1.1.

Аналіз наведених трактувань дає змогу виокремити два фундаментальні підходи до розуміння цієї категорії: ресурсний та результативний.

Зокрема, представники ресурсного підходу (С.Ю. Стексов, М.В. Гладій, В.П. Славов, О.В. Коваленко, Л.Г. Окорков) інтерпретують потенціал як акумульовану сукупність усіх видів активів та можливостей суб'єкта господарювання. За такого підходу оцінювання потенціалу базується на визначенні сумарної вартості наявних ресурсів, а показником ефективності управління ними вважається пропорція між отриманим економічним ефектом та обсягом залучених у виробничий процес факторів.

Представники другого напрямку, зокрема Л.Ф. Берднікова, О.А. Материнська, А.О. Ярова, а також зарубіжні дослідники Б.В. Мочалов, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд, акцентують увагу на результативному підході. Вони трактують ресурсний потенціал як спроможність суб'єкта господарювання ефективно залучати, трансформувати та мобілізувати наявні активи задля задоволення ринкового попиту. За такого трактування кількісне вираження потенціалу прирівнюється до максимально можливого обсягу надання послуг

(або випуску продукції), який компанія здатна забезпечити при поточній структурі ресурсів.

Характерною рисою наукових праць більшості авторів є сприйняття ресурсного потенціалу як інтегральної сукупності всіх чинників виробництва, що задіяні на певних етапах розвитку підприємства. Саме ця комплексна природа є фундаментальною особливістю категорії «ресурсний потенціал», що дозволяє розглядати його не просто як набір активів, а як динамічну систему можливостей.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«ресурсний потенціал підприємства»

Автор	Трактування поняття «ресурсний потенціал»
Кареба М.І., Маршалок М.С.	сукупність наявних ресурсів, необхідних для забезпечення процесу виробництва [3].
Воловик Д.В	Сукупність ресурсних можливостей, що реалізуються у процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних резервів, спрямованих на ефективне застосування виробничих, природних та науково-технічних ресурсів для забезпечення економічного розвитку підприємства та задоволення суспільних потреб [3].
М.В. Гладій	Комплексна характеристика результативності промислових, природних і трудових факторів, яка визначається обсягом виробленої продукції (вальної та товарної) на одиницю земельної площі [3].
	Складна система, яка включає досвід та знання підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички працівників, стратегічні активи, ринкові досягнення, необхідні для успішної конкурентної боротьби на ринку [7].
С. Сердак	Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [7].

Джерело: сформовано автором за [3; 7]

Узагальнюючи теоретичні доробки дослідників, під ресурсним потенціалом підприємства доцільно розуміти динамічну сукупність наявних та потенційно доступних активів, що розглядаються в контексті майбутніх вимог зовнішнього оточення та здатності суб'єкта господарювання оперативно

мобілізувати ці ресурси задля забезпечення стабільного економічного поступу, зокрема в умовах кризової нестабільності.

Категорія «ресурсний потенціал» характеризується низкою специфічних ознак:

1. Системність: він являє собою не механічну сукупність активів, а цілісну систему ресурсів, що перебувають у тісному взаємозв'язку та використовуються комплексно.

2. Взаємозамінність: структура потенціалу передбачає можливість компенсації або заміщення одних видів ресурсів іншими в межах виробничого процесу.

3. Перспективність: склад потенціалу охоплює як ресурси поточного споживання, так і резервні (страхові) запаси, що визначає не лише поточні, а й майбутні можливості підприємства.

4. Реальність та доцільність: до потенціалу включається лише та частина ресурсів, залучення яких є технічно можливим за сучасного рівня розвитку та економічно виправданим для господарської діяльності.

5. Альтернативність: концепція потенціалу передбачає готовність системи до інтеграції нових, альтернативних видів ресурсів.

На основі проведеної систематизації наукових підходів визначено, що ресурсний потенціал підприємства — це взаємопов'язана сукупність наявних ресурсів, ефективне використання яких забезпечує досягнення стійкого економічного ефекту.

## 1.2. Складові ресурсного потенціалу

Ресурсний потенціал суб'єкта господарювання постає як багатогранна економічна категорія, архітектура якої охоплює значну кількість взаємопов'язаних компонентів. Графічну інтерпретацію структури цього потенціалу представлено на рис. 1.1.

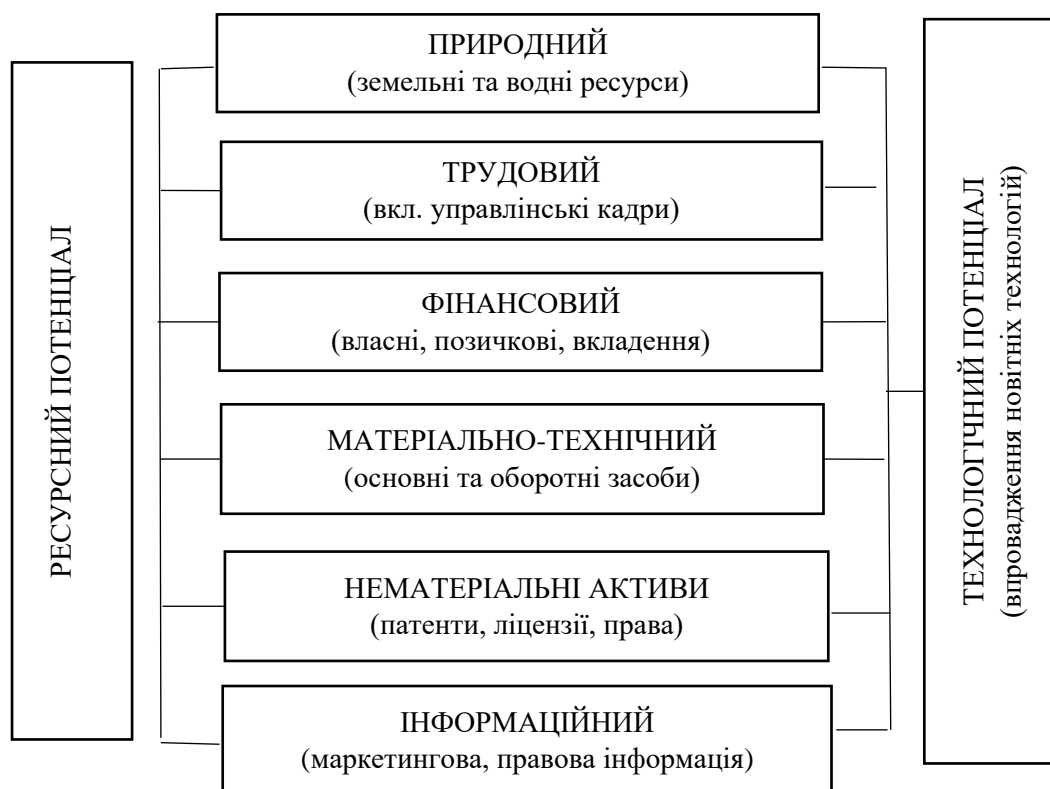


Рис. 1.1. Структурна модель ресурсного потенціалу підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [23].

Природний (просторовий) складник потенціалу відображає стратегічні перспективи розвитку підприємства, що зумовлені масштабами та специфікою займаної території. Сюди належать земельні активи, об'єкти виробничої та нежитлової нерухомості, інженерні мережі, а також рівень інтеграції компанії в регіональну інфраструктуру.

Водночас кадровий потенціал виступає головним стимулом, що активізує всі інші ресурсні компоненти. Він акумулює в собі професійні можливості персоналу щодо реалізації стратегічних цілей організації. Аналіз трудового потенціалу через призму якісних та кількісних індикаторів дозволяє оцінити людський капітал у вартісному вимірі. Такий підхід є критично важливим для власника, оскільки дає змогу зіставити професійні навички співробітників із реальними витратами на їхнє навчання та розвиток.

Фінансовий потенціал підприємства визначається сукупністю можливостей, що виникають у результаті інтеграції фінансових активів та професійних компетенцій щодо їх залучення й ефективного використання для реалізації стратегічних цілей. Ця складова ресурсного базису є фундаментальною як на етапі започаткування бізнесу, так і в процесі його поточної життєдіяльності, оскільки саме вона забезпечує фінансове підґрунтя для безперервності виробничих циклів. У сучасних економічних реаліях багато суб'єктів господарювання, попри достатню забезпеченість основними засобами та кваліфікованим персоналом, стикаються з гострим дефіцитом фінансового капіталу. Така незбалансованість ресурсів унеможлиблює повноцінне виконання запланованих бізнес-процесів та обмежує розвиток підприємства.

Джерела формування фінансових надходжень підприємства можна поділити на дві групи:

1. внутрішні — до них належать статутний капітал та виручка від реалізації продукції, що визначається рівнем собівартості й прибутковості;
2. зовнішні — включають кредити, бюджетні асигнування, різні види компенсацій та внесків.

Матеріальний потенціал підприємства визначається його можливістю забезпечувати виробничі процеси за допомогою сучасних машин, обладнання, інструментів, інвентарю, а також виробничих і товарних запасів. Це ресурси у матеріально-речовій формі, які використовуються у господарській діяльності. До складу матеріальних ресурсів входять обігові фонди — паливо, електроенергія, малоцінні та швидкозношувані предмети. Водночас особливе значення в умовах

сучасного ринку набуває інформація, яка виконує інтегруючу функцію, поєднуючи всі інші складові ресурсного потенціалу та забезпечуючи їх ефективне використання.

Інформаційний потенціал підприємства відображає можливості його інформаційних ресурсів створювати умови для прийняття оптимальних і своєчасних управлінських рішень. Практика розвинених країн свідчить, що ефективне використання інформації забезпечує суттєву економію ресурсів. По суті, інформаційний потенціал — це сукупність накопичених інформаційних запасів компанії.

Репутаційний потенціал формує основу для підтримання та зростання лояльності партнерів і інших учасників ринку, забезпечуючи довіру до підприємства.

В умовах інноваційного розвитку економіки особливого значення набуває інноваційний потенціал, який характеризується такими складовими:

- кадрове забезпечення та рівень освіти персоналу;
- фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- кількість зареєстрованих патентів і винаходів;
- обсяг і структура наукових та науково-технічних праць;
- динаміка виробництва інноваційних продуктів;
- частка інноваційної продукції у загальному виробництві

Просторовий, трудовий, матеріально-технічний, фінансовий, нематеріальний та інформаційний потенціали підприємства тісно взаємопов'язані з технологічним потенціалом, який визначає можливості використання сучасних технологій у виробничих процесах. Виробничо-технологічний потенціал можна розглядати як систему економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання на макро- та мікрорівні, спрямовану на досягнення максимального виробничого результату з урахуванням наявних технічних засобів, технологій та організаційних форм виробництва. Він постійно змінюється під впливом внутрішнього розвитку та

результатів власних трансформацій, оскільки залежить від комплексу взаємопов'язаних складових елементів.



Рис. 1.2. Складові виробничо-технологічного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Ринковий потенціал суб'єкта господарювання трактується як спроможність менеджменту ефективно розпоряджатися наявними ресурсами на різних фазах життєвого циклу організації задля оптимізації взаємодії з ринковим середовищем. Наявність даного потенціалу є характерною для будь-якого

підприємства, проте ступінь його практичної реалізації часто залишається неповним.

Згідно з підходом Є. П. Попова, ринковий потенціал як об'єкт стратегічного планування структурується за такими функціональними векторами:

- ресурсне забезпечення (базовий блок);
- система операційного управління (кураторства);
- механізми стратегічного планування;
- маркетинговий комплекс, що виступає інтегруючою ланкою для всіх вищезазначених елементів.

Консолідація цих компонентів формує стратегічний базис підприємства, забезпечуючи інструментарій для реалізації поставлених орієнтирів (рис. 1.3).



Рис.1.3. Модель структури ринкового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7].

У процесі пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємству необхідно прагнути до оптимального співвідношення всіх виробничих факторів. Важливо забезпечити баланс між чисельністю персоналу та наявними видами обладнання, машин і устаткування.

Це передбачає збільшення частки сучасної техніки, удосконалення виробничої інфраструктури та раціональний розподіл робочої сили всередині підприємства. Таким чином, ресурсний потенціал слід розглядати як цілісну систему, а не як суму окремих елементів. Його складові взаємодіють між собою, і зростання одного ресурсу автоматично стимулює розвиток інших, створюючи ефект взаємного підсилення.

Важливою особливістю ресурсного потенціалу є його здатність до взаємозаміни окремих елементів. Багатофункціональність більшості ресурсів створює умови для варіювання їх використання та комбінування з метою досягнення необхідного результату. Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати як систему взаємопов'язаних і взаємозамінних ресурсів, які мобілізуються відповідно до ринкових умов та сприяють отриманню конкурентних переваг, враховуючи вплив зовнішнього середовища. Він безпосередньо впливає на виробництво продукції, що є основним результатом діяльності компанії та джерелом її прибутку. Продукція виступає матеріалізованим результатом використання ресурсів, забезпечуючи відтворення виробничих процесів. Технологія її створення та оновлення залежить від інноваційних змін у компанії. Запровадження нових продуктів сприяє зростанню обсягів виробництва, зниженню собівартості та збільшенню чистого прибутку. Чим вищий рівень науково-технологічного розвитку ресурсного потенціалу та ефективність його використання, тим міцнішою стає матеріально-технічна база підприємства, що відкриває ширші можливості для впровадження інновацій, нарощування виробництва та його вдосконалення. Значення потенціалу компанії у системі суспільного виробництва є надзвичайно вагомим, адже він виступає передумовою прискорення науково-технічного прогресу та соціально-економічного розвитку держави.

Отже, формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу має здійснюватися з урахуванням ключових чинників, які визначають результативність застосування матеріальних та інших видів ресурсів.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

Методологія оцінювання процесів відтворення та економічної результативності діяльності суб'єктів господарювання крізь призму їхнього ресурсного потенціалу була предметом ґрунтовних досліджень таких учених, як Й. С. Завадський, О. Д. Гудзинський, В. Г. Андрійчук, В. І. Бойко, С. П. Азізов, С. А. Філіппов та інші. Проте слід констатувати, що значна частина науково-методичних розробок щодо вимірювання обсягу та ефективності експлуатації потенціалу організацій досі має дискусійний характер.

Результативність підприємництва значною мірою детермінується релевантністю обраної стратегії управління ресурсною базою. Процес стратегічного вибору обумовлений комплексом чинників, зокрема масштабом наявного ресурсного потенціалу, рівнем поточної конкурентоспроможності та ринковою позицією компанії. З огляду на це, технологія менеджменту ресурсного потенціалу має включати таку послідовність етапів:

- формування стратегічних та тактичних засад підвищення конкурентних переваг ресурсного базису;
- аналіз компонентної структури, динаміки та результативності використання потенціалу в кореляції з ринковою часткою підприємства;
- комплексна оцінка конкурентоспроможності ресурсних можливостей;
- ідентифікація внутрішніх резервів та оптимізація витрат ресурсного потенціалу;
- реалізація корегуючих заходів, спрямованих на зміцнення потенціалу згідно з обраним вектором розвитку.

Вартісна оцінка ресурсного потенціалу полягає у грошовому вимірюванні його активів для встановлення максимально ймовірної ринкової ціни. Головною метою цієї процедури є визначення оціночної вартості, яка слугує підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє отримати:

- об'єктивну оцінку рівня інтеграції ресурсів у господарський оборот;
- діагностику ступеня експлуатації активної частини потенціалу;
- аналіз результативності капіталовкладень, спрямованих на формування та розвиток ресурсного базису.

Під час оцінювання важливо з'ясувати, чи є потенціал простою сукупністю ресурсів, чи він функціонує як синергетична система. Науково обґрунтовано, що найбільш релевантним показником ефективності потенціалу фірми є її сукупна ринкова вартість.

Методологічно оцінка базується на трьох підходах:

1. Результативний (дохідний): вартість об'єкта розраховується на основі чистих грошових потоків, які він здатний згенерувати.
2. Витратний: ціна визначається сумою видатків, необхідних для відтворення або створення аналогічного потенціалу.
3. Порівняльний: вартість встановлюється шляхом зіставлення з ринковими аналогами, що були предметом реальних угод

В основі результативного підходу лежить пряма залежність вартості об'єкта оцінки від його спроможності генерувати економічні вигоди в майбутньому. Ключовою аксіомою даного підходу є твердження, що раціональний інвестор не сплачуватиме за актив суму, яка перевищує очікувану корисність від його господарської експлуатації. Таким чином, оцінка ресурсного потенціалу в межах даної концепції базується на прогнозній ефективності використання окремих можливостей об'єкта.

Основними методами оцінювання в межах результативного підходу є:

Метод прямої капіталізації доходів: дозволяє визначити ринкову вартість активу шляхом конвертації очікуваного стабільного прибутку за один типовий період у поточну вартість. Цей метод є найбільш доцільним для підприємств зі сталим рівнем доходів.

Метод економічного прибутку (EVA): базується на розрахунку доданої вартості, що виникає, коли рентабельність інвестованого капіталу перевищує середньозважену вартість ресурсів, залучених для його формування.

Метод дисконтування грошових потоків (DCF): вважається найбільш універсальним і передбачає розрахунок сумарної теперішньої вартості всіх майбутніх грошових потоків, які генеруються активами підприємства, з урахуванням часової вартості грошей та специфічних ризиків (дисконтних ставок).

Метод додаткових (надлишкових) доходів: використовується для оцінки нематеріальної складової потенціалу (гудвілу). Вартість компанії розраховується шляхом капіталізації прибутку, що перевищує середньоринковий рівень доходності на аналогічні матеріальні активи.

Аналіз дохідного (результативного) підходу дозволяє виокремити низку його переваг, серед яких ключовими є орієнтація на майбутні перспективи розвитку бізнесу та адаптивність до специфічних ринкових умов конкретного об'єкта. Водночас суттєвим обмеженням є використання прогностичної інформації замість фактичних даних, що вносить елемент суб'єктивізму в аналітичні розрахунки. Крім того, тривалий період прогнозування та волатильність грошових потоків у сучасних реаліях ускладнюють отримання високої точності результатів.

На противагу цьому, витратний підхід базується на принципі заміщення: раціональний власник не інвестуватиме у створення активу суму, що перевищує вартість його відтворення. Методологія цієї групи передбачає покомпонентну оцінку всіх складових ресурсного потенціалу з урахуванням витрат на їх відновлення у робочому стані на дату оцінки. Алгоритм розрахунку включає визначення повної вартості створення об'єкта за актуальними кошторисами з подальшим вирахуванням накопиченого фізичного, функціонального та економічного зносу.

Методологія витратного підходу охоплює шість основних методів, кожен з яких дозволяє оцінити ресурсний потенціал через призму витрат на його формування або ліквідацію:

Простий балансовий метод: передбачає розрахунок вартості суб'єкта господарювання як різниці між балансовою величиною активів та сукупними зобов'язаннями підприємства.

Метод регулювання балансу: вартість визначається шляхом підсумовування актуальних ринкових вартостей кожного елемента цілісного майнового комплексу з подальшим вирахуванням усіх наявних заборгованостей.

Метод ліквідаційної вартості: базується на розрахунку грошового еквівалента, який може бути отриманий у разі негайного або впорядкованого припинення діяльності (ліквідації) фірми та реалізації її активів.

Метод чистих активів: полягає у визначенні вартості компанії шляхом віднімання скоригованих пасивів від нормалізованої (ринкової) вартості її активного капіталу.

Метод вартості заміщення: орієнтований на розрахунок витрат, необхідних для створення ідентичного за функціональною корисністю майнового комплексу в сучасних цінах, з урахуванням діючих технологічних стандартів та норм.

Метод нагромадження активів: базується на вирахуванні ринкової вартості всіх пасивів підприємства із сукупної ринкової вартості його активної бази.

У сучасних умовах, що характеризуються фрагментарністю національного ринку, обмеженим доступом до фінансової інформації та загальною економічною нестабільністю, витратний підхід залишається домінуючим у вітчизняній практиці. Його поширеність зумовлена можливістю детального аудиту внутрішніх активів, проведенням технологічного аналізу потужностей та здатністю отримати об'єктивні дані навіть за відсутності активного ринку капіталу. Проте він має суттєві обмеження: орієнтація на ретроспективні дані вимагає складного коригування показників минулих років до поточних цін, а стратегічні перспективи розвитку при цьому часто ігноруються.

Натомість порівняльний підхід базується на принципі ринкового зіставлення, де вартість об'єкта визначається на основі аналізу нещодавніх угод із аналогічними компаніями. Ця концепція ґрунтується на припущенні, що інвестори приймають рішення, орієнтуючись на сформовані цінові тренди та попередній ринковий досвід.

Оскільки в реальних умовах ідеальних аналогів не існує, оцінювачі застосовують систему мультиплікаторів та коригуючих коефіцієнтів. Для порівняння зазвичай використовують такі фінансові індикатори:

- величина сукупного та чистого капіталу;
- обсяги чистих грошових потоків від операційної діяльності;
- показники чистого прибутку та рівень дивідендних виплат.

Критичною передумовою для імплементації методів цієї групи є наявність сформованого інформаційного середовища та достатньої кількості публічних даних про операції з подібними бізнес-суб'єктами.

Згаданий підхід передбачає три основні методи оцінювання потенціалу:

- метод галузевих співвідношень — базується на визначенні вартості підприємства через аналіз цінових характеристик та фінансових показників, притаманних конкретній сфері бізнесу;
- метод ринкових аналогів (продажів або капіталу) — ціна компанії визначається на рівні вартості контрольних пакетів акцій чи майнових комплексів, що вже були реалізовані на ринку;
- мультиплікаційний метод — оцінка здійснюється за допомогою коефіцієнтів і показників, які відображають ключові характеристики аналогічних об'єктів.

Перевагами цього підходу є: узгодженість між розрахунковою та ринковою вартістю, підвищення точності аналітичних оцінок, а також врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії. Водночас існують і недоліки: необхідність функціонування прозорого та розвинутого ринку об'єктів оцінки; відсутність достатньої кількості аналогів для порівняння; складність прогнозування майбутнього розвитку підприємства;

потреба у значному обсязі інформації про сам об'єкт та його аналоги; складність виконання всіх необхідних розрахункових процедур.

Головною метою діяльності підприємства є забезпечення високої прибутковості та зміцнення конкурентних позицій його товарів і послуг. Для досягнення цих завдань компанія повинна володіти достатнім рівнем ресурсного потенціалу, який необхідно оцінювати комплексно, адже він охоплює резерви, ресурси, результати діяльності та підприємницькі здібності. Така оцінка має ґрунтуватися на системному підході й містити узагальнені висновки щодо ефективності використання ресурсів. Вона повинна здійснюватися послідовно, з чіткою організацією процесу, та включати аналіз якісних і кількісних показників. Це дозволяє визначити рівень функціонування ресурсного потенціалу, ступінь досягнення стратегічних цілей, а також оцінити вплив управлінських рішень на повноту залучення ресурсів і результативність діяльності компанії.

Основними показниками ефективності управління ресурсним потенціалом є:

- матеріальні ресурси — оцінюються через аналіз можливостей використання предметів праці, технічних і технологічних засобів;
- трудові ресурси — визначаються за показниками руху кадрів та рівнем продуктивності праці;
- фінансові ресурси — оцінюються за допомогою аналізу прибутковості, платоспроможності та ліквідності;
- інформаційні ресурси — характеризуються рівнем технічного забезпечення інформаційних систем та кваліфікацією персоналу, що їх обслуговує.



Рис. 1.4. Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [9].

У зарубіжній практиці для діагностики конкурентоспроможності потенціалу суб'єктів господарювання застосовується широкий спектр методологічних підходів. Залежно від специфіки формування інформаційного базису виокремлюють:

*Експертний підхід:* базується на професійних судженнях фахівців, що дозволяє проводити оцінку за відсутності вичерпних даних про конкурентів. Проте його перевага у гнучкості нівелюється ризиком суб'єктивізму оцінювачів.

*Критеріальний підхід:* спирається на аналіз абсолютних значень ключових індикаторів діяльності.

За формою представлення підсумкових результатів розрізняють:

- Математичний метод: використовує факторне моделювання для розрахунку інтегральних показників. Попри складність обчислень, він забезпечує найвищу точність результатів;
- Логістичний підхід: базується на алгоритмізації процесів та логічних припущеннях;
- Графічний метод: орієнтований на візуалізацію даних, що спрощує сприйняття та інтерпретацію результатів оцінки.

З позиції практичної цінності для менеджменту методи поділяють на:

Одномоментні: констатують фактичний стан об'єкта в статистиці, без моделювання майбутніх змін.

Стратегічні: спрямовані на комплексну оцінку потенціалу з подальшою розробкою довгострокових програм розвитку та антикризових планів.

За специфікою аналітичного підходу виокремлюють такі методи оцінювання:

Матричний метод: базується на дослідженні конкурентних процесів у динаміці та їх взаємозалежності. Даний інструментарій дозволяє менеджменту провести порівняльний аналіз конкурентного статусу власного підприємства та його основних суперників, що є підґрунтям для формування ефективної ринкової стратегії. Ця методика широко застосовується провідними консалтинговими агентствами світу і, за умови наявності релевантної інформаційної бази, є надзвичайно перспективною для впровадження у вітчизняну практику управління.

Індикаторний метод: ґрунтується на застосуванні системи спеціалізованих індикаторів, які дозволяють кількісно та якісно виміряти рівень конкурентоспроможності потенціалу господарської системи підприємства.

Здійснення комплексної діагностики потенціалу суб'єкта господарювання потребує формування всеохоплюючої системи індикаторів, що базується на структурній моделі, яка гармонізує теоретичні засади з фактичною

динамікою бізнес-процесів. Розроблена система показників повинна відповідати таким методологічним вимогам:

- Компаративність та цілеспрямованість: забезпечення порівнянності окремих параметрів та їхня орієнтація на єдиний стратегічний вектор розвитку.
- Концептуальна цілісність: наявність чітких теоретичних інтерпретацій та логічних взаємозв'язків між складниками системи.
- Регулятивність: здатність коригувати значення індикаторів залежно від інтенсивності експлуатації ресурсів та результативності діяльності.
- Прогностичність: можливість моделювання майбутньої траєкторії розвитку показників.

Об'єктивне уявлення про масштаби ресурсного потенціалу та його компонентну структуру дозволяє менеджменту ефективно корегувати якісні характеристики активів, підвищуючи рівень їхньої віддачі. Важливим аспектом використання результатів оцінки є можливість їхньої інтеграції в систему мотивації керівного складу та фахівців, а також застосування для побудови релевантних оцінок ефективності на рівні компанії чи галузі.

Досягнення цільових орієнтирів щодо прибутковості та зміцнення ринкових позицій безпосередньо залежить від потужності ресурсного базису.

Підсумовуючи, слід зазначити, що прикладна оцінка потенціалу суб'єкта господарювання має базуватися на комплексному застосуванні всіх доступних методологічних підходів. Визначення фінальної вартості об'єкта не зводиться до простого арифметичного усереднення; це складний процес гармонізації результатів, що враховує вагомість кожного методу та професійне судження експерта. Отримане значення є імовірнісним показником ринкової вартості, що перебуває в діапазоні між мінімальними та максимальними розрахунковими межами. Остаточний висновок формується на засадах наукової аргументації, що передбачає ретельну верифікацію обчислювальних алгоритмів та повторний аналіз ключових вартісно-утворюючих чинників.

## Висновки до першого розділу

Ресурсний потенціал підприємства є складною динамічною системою, що охоплює сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, інтегрованих для досягнення стратегічних цілей. Аналіз наукових дефініцій дозволив виокремити ресурсний та результативний підходи, де перший фокусується на наявності активів, а другий — на здатності підприємства ефективно трансформувати ці активи у конкретні економічні результати.

Ефективність функціонування суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від збалансованості техніко-технологічної, кадрової та фінансової складових, що забезпечує синергетичний ефект у процесі виробничо-комерційної діяльності. Методологічно оцінка потенціалу базується на результативному, витратному та порівняльному підходах. Пріоритетним визначено результативний підхід, за якого вартість об'єкта розраховується на основі чистих грошових потоків, що відповідає логіці раціонального інвестора щодо отримання майбутніх економічних вигод.

Використання методу прямої капіталізації доходів у межах результативного підходу дозволяє об'єктивно визначити ринкову вартість потенціалу для підприємств зі сталим рівнем доходів. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсів має здійснюватися з обов'язковим урахуванням ключових чинників, що визначають результативність їх застосування, що створює необхідне теоретичне підґрунтя для практичного аналізу діяльності конкретного підприємства у наступному розділі.

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ**  
**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**  
**АТ «СК «ІНГО Львів»»**

**2.1. Загальна характеристика АТ «СК «ІНГО Львів»»**

Кожна людина прагне впевненості в завтрашньому дні, стабільності в житті, потребує гарантованого захисту та підтримки у важку мить. Забезпечити такий захист – головна мета Страхової компанії «ІНГО Львів».

Компанія працює в Україні з березня 1994 року і є частиною потужної Інвестиційно-фінансової групи, до якої також належить низка фінансових, торгових та промислових структур.

Сьогодні Товариство з обмеженою діяльністю «Страхова компанія «ІНГО Львів» (далі – СК «ІНГО Львів») входить до десятки лідерів вітчизняного страхування, демонструючи стабільно високі фінансові результати [1]. Вдосконалюючи методи ведення бізнесу, СК «ІНГО Львів» постійно працює над покращенням якості послуг, що надаються.

Основним видом діяльності компанії згідно з КВЕД є:

- 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя;
- 65.20 Перестраховання;
- 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [1].

*Місія компанії.* Протягом своєї діяльності пропонувати своїм клієнтам широкий спектр сучасних програм індивідуального та корпоративного убезпечення життя разом з якісним професійним обслуговуванням; забезпечувати клієнтам надійний захист, впевненість і спокій.

*Мета.* Для кожного клієнта компанії на протязі багатьох років залишатись висококваліфікованим радником з фінансового планування і надійним партнером з забезпечення життя.

*Принципи діяльності.* Протягом всього часу діяльності у своїй роботі «ІНГО Львів» керується принципами:

- партнерства: кожний клієнт є рівноправним партнером компанії, задоволення потреб і побажань якого є першочерговим завданням;
- послідовності: компанія послідовна у своїх рішеннях та діях і прагне створювати довгострокові відносини з клієнтами, співробітниками, діловими партнерами та інвесторами;
- побудови міцної команди: компанія надає кожному співробітнику можливість реалізувати особистий потенціал, сприяє розвитку професійних знань і вмінь, натомість очікує від співробітників постійного самовдосконалення і готовності зробити свій внесок у розвиток бізнесу забезпечення життя;
- надійності: компанія відповідально ставиться до своїх завдань і прийнятих рішень, виконуючи домовленості і зобов'язання якісно і вчасно [31];
- інновацій: для досягнення максимального результату у своїй діяльності компанія творчо використовує набуті знання та практичний досвід, постійно впроваджує новітні технології і завжди готова до змін.

Надійність СК «ІНГО Львів» гарантована не лише статутним капіталом, що забезпечений резервним фондом, але й чинним механізмом перестраховування великих ризиків. Компанія працює з провідними перестраховальниками світу.

СК «ІНГО Львів» є одним із засновників та членом Української федерації страхування, членом Моторного (транспортного) страхового бюро України, Національного Клубу страхових виплат України, Асоціації суднобудівників України, Європейської бізнес асоціації, Української будівельної асоціації, Міжнародної торгової палати, Української спілки промисловців та підприємців, Бюро кредитних історій.

СК «ІНГО Львів» має розгалужену регіональну мережу: 29 регіональних дирекцій та філіалів, 450 центрів продажів, де працюють більше 1000 штатних

працівників та більше 3000 страхових агентів, які діють по всій території України.

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

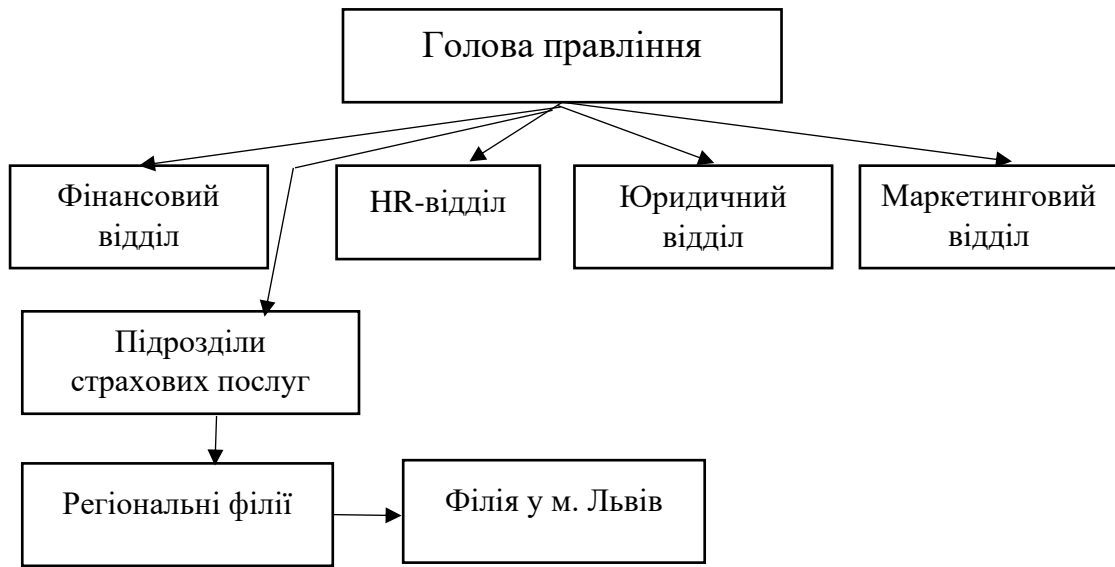


Рис.2.1. Організаційна структура СК «ІНГО Львів»

Джерело: складено автором на підставі Статуту товариства [22]

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.

До основних принципів формування та управління організаційної структури страхової компанії «ІНГО» є наступні:

- організаційна структура відображає цілі та завдання страхової компанії;
- організаційна структура компанії відповідає вимогам економічного та фінансового розвитку, досвіду та цілям компанії;

- повноваження чітко розподілені між працівниками та керівниками ієрархічно, прозоро та чітко;
- організаційна структура чітко відповідає соціально-культурному середовищу в якому розвивається страхова компанія;
- повноваження покладені на керівництво виконуються в повному обсязі; – статут компанії оновлюється відповідно до потреб;
- забезпечення високого сервісу та якості надання послуг на ринку.

СК «ІНГО Львів» — універсальний страховик, що пропонує споживачам більше 80 страхових продуктів за різними видами добровільного та обов'язкового страхування. Продукти сформовані в комплексні страхові програми, відповідно до яких кожен клієнт — юридична або фізична особа, яка може застрахувати свої ризики як окремо, так і в комплексі.

Компанія має ліцензії Держфінпослуг України на здійснення 32 видів страхування, з них 18 — у формі добровільного, і 14 — у формі обов'язкового. Нині СК «ІНГО Львів» є одним з лідерів ринку за страховими виплатами.

Передовий менеджмент, сучасні методи ведення бізнесу, нові технології та професійний колектив гарантують упевненість у майбутньому, захист та спокій клієнтам.

Партнерами є «Укрексімбанк», «Атлант», АЗК GLUSCO, АГЗС Rodnik, «Аксімед», «Авесана», ТАС-фарма, «Фармастор» («Аптека Доброго Дня»), «Київфарм», Туристична фірма «САМ», ТОВ «Україна Бізнес Тур», ІдрисКа тур, Salve Finance Україна [6].

Страхова компанія «ІНГО Львів» є однією з небагатьох компаній на українському ринку убезпечення життя, яка має професійну команду молодих амбіційних людей, яких об'єднує спільна мета. У своїй діяльності компанія щодо персоналу керується принципами дотримання усіх норм трудового законодавства, відповідності ринковим умовам оплати праці та підтримки дружньої атмосфери у колективі. Завдяки цьому СК «ІНГО Львів» на протязі останніх років неодноразово підтверджувала статус стабільної компанії і надійного роботодавця.

Страхова компанія СК «ІНГО Львів» вирізняється на вітчизняному ринку страхування життя наявністю висококваліфікованої команди молодих фахівців, згуртованих спільними стратегічними цілями. Кадрова політика організації ґрунтується на засадах неухильного виконання норм чинного трудового законодавства, забезпеченні конкурентного рівня винагороди, що відповідає ринковій кон'юнктурі, та розвитку корпоративної культури, спрямованої на підтримку сприятливого мікроклімату в колективі. Стабільність та високий рівень довіри до компанії як надійного роботодавця підтверджуються її багаторічними успішними показниками діяльності. Аналітичні дані щодо обсягів страхових премій, динаміки зростання та структури портфеля послуг у розрізі окремих видів страхування систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Види (група видів) страхування

Вид (група видів) страхування	2023 рік	2024 рік	Приріст, тис. грн	Приріст, %	Структура 2023
ОСЦПВ	604 503,5	716 440,65	111 897,11	18,5%	35,34%
КАСКО	354 352,2	453 063,99	98 711,74	27,9%	22,35%
Зелена картка	367 406,8	267 320,2	-100 086,66	-27,2%	13,19%
ДМС	127 647,7	202 245,6	74 597,8	58,4%	9,98%
ВЗР та інші медвитрати	90 500,3	84 125,3	-6 375,01	-7,0%	4,15%
Майно	75 519,6	83 691,9	8 172,3	10,8%	4,13%
ДСЦВ	46 489,5	54 156,2	7 666,71	16,5%	2,67%
Фінризики	26 326,1	40 001,6	13 675,4	51,9%	1,97%
Відповідальність оператора ядерної установки	27 483,9	27 615,4	131,53	0,5%	1,36%
Відповідальність інша	29 644,2	26 539,3	-3 104,92	-10,5%	1,31%
Здоров'я на випадок хвороби	16 258,4	23 280,2	7 021,81	43,2%	1,15%
Нещасні випадки	15 974,9	18 682,7	2 707,84	17,0%	0,92%
Авіація	10 994,5	13 303,2	2 308,69	21,0%	0,66%
Вантажі і багаж	9 424,5	5 601,8	-3 822,7	-40,6%	0,28%
Інше майнове страхування	8 068,6	7 114,9	-953,65	-11,8%	0,35%
Інше особисте страхування	4 504,8	3 776,6	-728,23	-16,2%	0,19%
Всього	1 815 100,2	2 026 920,04	211 819,83	11,7%	100,00%

Джерело: за даними [22]

Динаміка фінансових показників АТ «ІНГО Львів» підтверджує виняткову стійкість бізнес-моделі страховика в умовах воєнного стану. Попри безпрецедентні ризики, компанія продемонструвала експоненціальне зростання: якщо у 2023 році обсяг залучених страхових премій склав 2,03 млрд грн., то за підсумками 2024 року цей показник сягнув 4,9 млрд грн. Таке масштабування діяльності (більш ніж у два рази) свідчить про високу довіру клієнтів та ефективну стратегію розширення продуктового портфеля, адаптованого до нових потреб ринку.

## **2.2. Аналіз фінансово- економічної діяльності підприємства**

Фінансовий стан страховика детермінується системою індикаторів, що характеризують обсяг, структуру та ефективність експлуатації його ресурсного потенціалу, а також здатність до стабільного функціонування в умовах невизначеності [11]. Комплексний аналіз передбачає діагностику майнового стану, оцінку ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності операційної діяльності [26].

На сьогодні СК «ІНГО Львів», як ключовий актив потужної фінансової групи «ТАС», володіє розгалуженим портфелем ліцензій на здійснення 38 видів добровільного та обов'язкового страхування [36]. Якщо за підсумками 2020 року компанія входила до трійки лідерів із виплатами на рівні 726,9 млн грн, то в умовах воєнного стану її позиції суттєво зміцнилися. За результатами 2024 року, СК «ТАС» стала абсолютним лідером ринку України, спрямувавши на страхові відшкодування рекордні 1,97 млрд грн, що підкреслює її високу соціальну відповідальність та фінансову стійкість.

Для об'єктивної оцінки динаміки капіталу, структури зобов'язань та якості активів у період економічної турбулентності проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу компанії. Розрахунки, що базуються на актуальних звітних даних, систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

## Структура активів балансу СК «ІНГО Львів»

Актив	Абсолютне значення на кінець звітної періоду, тис.грн.			Питома вага,%			Абсолютна зміна у 2023р., тис.грн.	Зміна у структурі у 2023 році, проц. пункти
	2022	2023	2024	2022	2023	2024		
1.Необоротні активи:	48624 1	788520	128874 5	41,99 %	49,09%	61,20%	500225	12,11%
нематеріальні активи (залишкова вартість)	1538	1317	1083	0,13%	0,08%	0,05%	-234	-0,03%
основні засоби (залишкова вартість)	86593	82743	151003	7,48%	5,15%	7,17%	68260	2,02%
Незавершені капітальні інвестиції	26000	26000	46000	2,25%	1,62%	2,18%	20000	0,57%
Довгострокові фінансові інвестиції	17671 1	250480	556558	15,26 %	15,59%	26,43%	306078	10,83%
Відстрочені аквізиційні витрати	-	123024	153060	0,00%	7,66%	7,27%	30036	-0,39%
залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	19539 9	304956	381041	16,88 %	18,98%	18,09%	76085	-0,89%
2.Оборотні активи:	67162 9	817782	817156	58,01%	50,91%	38,80%	-626	-12,11%
Виробничі запаси	2229	2960	3282	0,19%	0,18%	0,16%	322	-0,03%
дебіторська заборгованість затовари, роботи, послуги (чиста реалізаційна вартість)	13074 0	175297	236124	11,29%	10,91%	11,21%	60827	0,30%
дебіторська заборгованість за розрахунками	11572	17283	31816	1,00%	1,08%	1,51%	14533	0,43%
інша поточна дебіторська заборгованість	7531	7741	6965	0,65%	0,48%	0,33%	-776	-0,15%
Поточні фінансові інвестиції	-	-	334559	0,00%	0,00%	15,89%	334559	15,89%
Грошові кошти та їх еквіваленти	39552 0	459823	25562	34,16%	28,63%	1,21%	-434261	-27,41%
частка перестраховика у страхових резервах	12368 0	154239	178507	10,68%	9,60%	8,48%	24268	-1,13%
Витрати майбутніх періодів	357	439	341	0,03%	0,03%	0,02%	-98	-0,01%
<i>Баланс</i>	<i>11578 70</i>	<i>1606302</i>	<i>2105901</i>	<i>100,00 %</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00 %</i>	<i>499599</i>	

Джерело: складено за фінансовою звітністю АТ «ІНГО Львів»

Масштаби діяльності страхової компанії стабільно розширюються: у 2023 році обсяг балансу зріс на 38,7 %, а в 2024 році — ще на 31,1 %, що в грошовому еквіваленті становить 499 599 тис. грн.

Динаміка необоротних активів також була висхідною: їх приріст склав 62,2 % у 2023 році та 63,4 % у 2024 році. Хоча відсотки зростання є подібними, структура активів суттєво змінилася. Зокрема, у 2024 році частка необоротних активів збільшилася на 12 % (рис. 1.1) за рахунок активного нарощування довгострокових фінансових інвестицій — вони зросли на 122% в абсолютному значенні, додавши 10% до загальної структури.

Завдяки цьому у 2024 році довгострокові фінансові інвестиції вийшли на перше місце за величиною, охопивши 26,4 % балансу. Натомість у період 2022–2023 років вони стабільно утримували другу позицію з показниками 15,3 % та 15,6 % відповідно.

Обсяг коштів у централізованих страхових резервних фондах продемонстрував зростання на 56% у 2023 році та на 25% (що дорівнює 76 085 тис. грн) у 2024 році. Попри позитивну динаміку в грошах, структурні зміни були неоднорідними: якщо у 2023 році частка фондів збільшилася на 2 в.п., то у 2024 році зафіксовано її зниження на 0,9 в.п. У результаті станом на 2024 рік ці кошти посіли друге місце в структурі активів із показником 18%, хоча протягом 2022–2023 років вони утримували лідерство (17% та 19% відповідно).

Статті основних засобів та відстрочених аквізаційних витрат у 2024 році мали майже рівну вагу — 7,17% та 7,27% відповідно. Динаміка основних засобів була нерівномірною: після скорочення на 4,5% у 2023 році, у 2024 році відбувся стрибок на 82,5% (+68 260 тис. грн), що збільшило їхню питому вагу в структурі на 2%. Щодо аквізаційних витрат, то вони з'явилися лише у 2023 році (приріст 100% або 123 024 тис. грн), а у 2024 році зросли ще на 24,5% (+30 036 тис. грн). Проте, попри зростання суми, їхня частка в загальному балансі 2024 року зменшилася на 0,4 в.п.

Частка незавершених капітальних інвестицій залишається невеликою і на кінець 2024 року склала 2,18%, що на 0,57 в.п. більше за рівень попереднього

року. Важливо зазначити, що у період 2022–2023 років обсяг таких інвестицій був незмінним (26 000 тис. грн), тоді як у 2024 році сума зросла до 46 000 тис. грн, зафіксувавши приріст на рівні 77%.

Роль нематеріальних активів у загальному балансі залишається суто номінальною, не перевищуючи 0,05%. До завершення 2024 року їхня вартість опустилася до 1 083 тис. грн, продемонструвавши падіння на 17,7% відносно показників 2023 року (детальніше у табл. 1.2).

Динаміка оборотних активів була неоднозначною: після відчутного розширення на 21,7% у 2023 році, наступний 2024 рік позначився стагнацією (номінальне скорочення на 626 тис. грн, що фактично дорівнює нулю у відсотках). Цікаво, що протягом усього аналізованого періоду (2022–2024 рр.) спостерігалось послідовне витіснення оборотних активів із загальної структури (мінус 7% та 12% щорічно), що є дзеркальним відображенням зростання частки необоротного капіталу (рис. 1.1). Головним чинником такого тренду стало критичне зменшення обсягів ліквідних грошових коштів та їх еквівалентів — на 94,5% (або на 434 261 тис. грн) у 2024 році. Як наслідок, ця стаття з лідера рейтингу (24,16 в.п. у 2022-му та 28,63 в.п. у 2023-му) перетворилася на одну з найменш значущих із часткою лише 1,2 в.п. Водночас відбулася заміна пріоритетів: поточні фінансові інвестиції, яких взагалі не було у 2022–2023 роках, у 2024-му миттєво стали ключовим елементом структури (15,9%), зафіксувавши приплив у 334 559 тис. грн.

Стабільною залишається ситуація з дебіторською заборгованістю за товари та послуги, яка протягом трьох років незмінно утримує другу сходинку за обсягом (коливання в межах 11–11,3 в.п.). Попри невеликі зміни питомої ваги, в абсолютному вираженні заборгованість постійно зростала: на 34% у 2023 році та ще на 34,7% (+60 827 тис. грн) у 2024-му.

Частка перестраховика у сформованих резервах демонструє специфічну тенденцію: суми виплат у грошах впевнено зростають (на 24,7% та 15,7% у відповідні роки), проте в загальній структурі активів ця стаття щороку втрачає

по 1 в.п. Протягом усього циклу 2022–2024 рр. цей показник стабільно закриває трійку найбільших активів компанії.

Інші компоненти, як-от виробничі запаси, витрати майбутніх періодів та інша дебіторська заборгованість, сукупно мають мізерний вплив на фінансовий стан. Станом на 2024 рік їх сумарна частка є вкрай низькою: 0,16 в.п. (3 282 тис. грн), 0,33 в.п. (6 965 тис. грн) та 0,02 в.п. (341 тис. грн) відповідно.

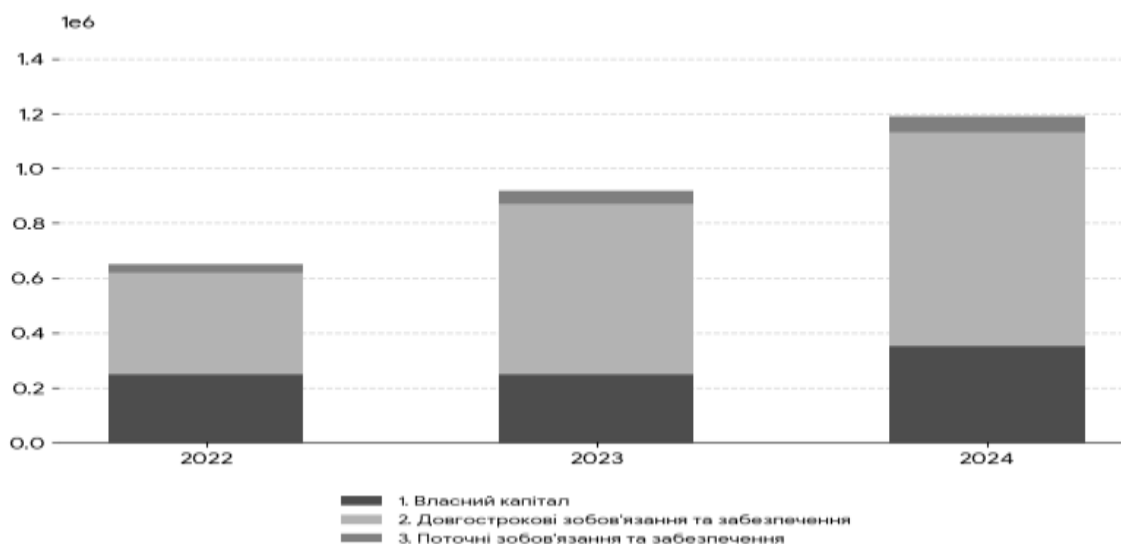


Рис. 2.1. Структура пасивів балансу АТ «ІНГО Львів» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено за фінансовою звітністю АТ «ІНГО Львів»

Результати проведеного горизонтального та вертикального аналізу ключових статей балансу підтверджують ефективність діяльності компанії та її стійке фінансове становище (рис. 2.1.). Дослідження не виявило наявності «деструктивних» або критичних показників у звітності. Навпаки, позитивною тенденцією є стабільне зростання валюти балансу протягом аналізованого періоду. Особливе значення для зміцнення надійності страховика має нарощування обсягів нерозподіленого прибутку та формування солідного резервного капіталу [8].

Станом на 2024 рік необоротні активи компанії повністю забезпечені власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями, про що свідчить розрахований коефіцієнт на рівні 1,57. При цьому довгострокові пасиви

спрямовуються не лише на покриття необоротних активів, а й на підтримку оборотного капіталу, де відповідний показник у 2024 році склав 1,32.

Страхова компанія АТ «ІНГО Львів» дотримується принципу відповідності термінів: фінансові ресурси мобілізуються на період, що не поступається терміну їхнього «заморожування» в активах. Зокрема, для довгострокових та короткострокових активів ці розрахункові індикатори у 2024 році становили 0,64 та 9,7 відповідно.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників платоспроможності АТ «ІНГО Львів»  
за 2022–2024 роки

Показники	2022 Рік	2023 Рік	2024 рік	Абсолютне відхилення(+,-)	
				2022 /2023	2022 /2024
Активи	1 606303	2 105901	2 457256	+499598	+351355
Нематеріальні активи	1 316	1 083	838	-233	-245
Зобов'язання	1 155601	1 494970	1 760434	+339369	+265464
Страхові премії	1 387745	1 815100	2 026920	+427355	+211820
Страхові платежі, сплачені перестраховикам	140005	165522	116749	+25517	-48 773
Страхові виплати	545449	726963	887597	+181514	+160634
Страхові виплати компенсовані перестраховикам	12 801	33 445	6 436	+20644	-27 009
Нормативний запас платоспроможності 1	237194	311821,02	354338,19	+74627	+42517
Нормативний запас платоспроможності 2	140 152, 61	184662,53	229938,54	+44510	+45276
Фактичний запас платоспроможності (ФЗП)	449386	609848	695984	+160462	+86136
Нормативний запас платоспроможності (НЗП max)	237193,65	311821,02	354338,19	+74627	+42517
ФЗП/НЗП	1,89	1,96	1,96	0	0

Джерело: складено за фінансовою звітністю АТ «СК «ІНГО Львів»

Згідно з показниками таблиці 2.3., найнижчий фактичний запас платоспроможності АТ «ІНГО Львів» зафіксовано у 2019 році, проте подальше його збільшення до рівня 695 984 тис. грн свідчить про зміцнення ринкових позицій організації. Позитивним сигналом є також щорічне зростання нормативного запасу, що гарантує стабільність страхової діяльності та мінімізацію фінансових ризиків.

Ефективність управління фінансовими ресурсами АТ «ІНГО Львів» ілюструється зростанням маржі платоспроможності в аналізованому періоді. Дані свідчать, що компанія не лише дотримується регуляторних вимог, а й збільшує рівень покриття: коефіцієнт перевищення фактичного запасу над нормативним зріс з 1,89 у 2019 році до 1,96 у 2021 році. Така висхідна тенденція є прямим доказом фінансової стійкості страхової групи та її готовності до потенційних ризиків.

Таблиця 2.3.

Динаміка коефіцієнта надійності страхової компанії  
АТ «ІНГО Львів» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення,(+,-)	
				2022 / 2023	2023 / 2024
Коефіцієнт ліквідності	0,71	0,55	0,59	-0,16	+0,04
Коефіцієнт платоспроможності	1,89	1,96	1,96	+0,07	-
Коефіцієнт надійності	4,03	3,23	3,47	-0,8	+0,24

Джерело: складено автором на підставі [22].

Показник ліквідності АТ «Інго Львів», який відображає здатність компанії оперативно погашати свої зобов'язання, протягом аналізованого терміну демонстрував волатильність. Зокрема, після певного зниження рівня ліквідності у 2022 році, вже наступного року зафіксовано відновлення позитивної динаміки. Таке зростання у 2023 році є сприятливою ознакою, оскільки воно свідчить про підвищення готовності страховика до швидкого виконання фінансових вимог [14].

Рівень достатності власного капіталу АТ «СГ «ІНГО Львів» для покриття поточних зобов'язань у 2022–2024 рр. демонстрував стабільність. Короткочасне зниження коефіцієнта платоспроможності на початку періоду пояснювалося випереджальними темпами приросту страхових пасивів відносно капіталізації. Однак подальше зростання показника у 2022–2024 рр. підтверджує зміцнення ресурсного потенціалу компанії.

Паралельно з цим, динаміка коефіцієнта надійності, попри волатильність, має загалом позитивний вектор. Суттєве коригування цього індикатора у 2022 році (з 4,03 до 3,23) було спричинене зміною показників ліквідності. Проте вже наступного року ситуація стабілізувалася: коефіцієнт надійності зріс на 0,24 пункту, сягнувши позначки 3,47.

Управлінський вплив на ризики в компанії зосереджений на наступних напрямках:

1. Ринковий, з особливою увагою до здатності швидко мобілізувати кошти (ліквідність).
2. Страховий, де пріоритетом є контроль андеррайтингової діяльності, ціноутворення та достатності резервних фондів.
3. Кредитний, що охоплює ймовірність дефолту за активами та виконання зустрічних зобов'язань.
4. Операційний, пов'язаний із внутрішніми системами та помилками персоналу.
5. Стратегічний, що стосується реалізації бізнес-моделі компанії.
6. Інші види ризиків, що потребують нагляду

Мінімізація страхових ризиків у компанії досягається через комплексний підхід, який базується на:

Удосконаленні андеррайтингової політики: організація впроваджує систему лімітування ризиків та делегує повноваження експертам відповідно до їхньої кваліфікації. Кожен новий страховий продукт проходить ретельну експертизу на предмет балансу між потенційною прибутковістю та рівнем небезпеки.

Ефективному перестрахованні: за допомогою облігаторних угод забезпечується широка диверсифікація ризиків. Водночас стратегія компанії спрямована на оптимізацію власного утримання за ключовими продуктами для максимізації фінансового результату.

### **2.3. Причини міграції трудового потенціалу України в умовах війни як головне обмеження ресурсного потенціалу підприємства**

Проблема міграції в Україні, яка традиційно мала економічне підґрунтя, у 2024–2026 роках трансформувалася у масштабну кризу людського капіталу. Якщо за даними *World Migration Report 2022* Україна входила до вісімки найбільших світових постачальників робочої сили (з показником близько 6 млн осіб у 2020 році), то повномасштабна війна експоненціально прискорила ці процеси. Динаміка вражає: кількість українців, працевлаштованих у Польщі, яка раніше зростала на мільйон упродовж п'ятирічки (2014–2018 рр.), тепер долає такі ж позначки менш ніж за рік.

Станом на 2025–2026 роки ситуація загострилася. За актуальними даними ООН та МОМ, кількість українців за кордоном стабілізувалася на рівні 6,5–7 мільйонів осіб, причому центр ваги змістився до Німеччини (понад 1,2 млн осіб) та інших країн Західної Європи. Основні чинники, що стимулюють цей рух, включають:

1. Економічний розрив: Глибока диспропорція у доходах порівняно з країнами ЄС, висока інфляція та значна соціальна поляризація.
2. Безпековий фактор: Триваючий воєнний стан став головним тригером міграції, змушуючи мільйони сімей шукати прихистку через загрозу життю та руйнацію цивільної інфраструктури.
3. Енергетична криза: У 2025–2026 роках стан енергосистеми став критичним фактором "виштовхування", що стимулює нові хвилі виїзду в осінньо-зимові періоди.

Отже, Україна перетворилася з класичного "трудового донора" на країну з вимушеною довгостроковою еміграцією. Прогнози на кінець 2026 року вказують на те, що без суттєвого покращення безпекової ситуації та впровадження програм економічної репатріації, тенденція до неповернення мігрантів лише посилюватиметься.

Від моменту повномасштабної агресії міграційна ситуація пройшла шлях від шокового виїзду до тривалої інтеграції. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ), загальна кількість українців, що шукали прихистку в Європі, на пікових етапах перевищувала 14 млн осіб. Проте станом на травень 2026 року, кількість осіб із діючим статусом тимчасового захисту в ЄС стабілізувалася на рівні 4,5 млн осіб, що пов'язано як із поверненням частини громадян, так і з їхньою перереєстрацією.

З метою комплексного дослідження причин скорочення трудових ресурсів України доцільно систематизувати основні чинники, що зумовлюють відтік трудового потенціалу наведено табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

## Систематизація чинників відтоку трудового потенціалу України

Категорія чинників	Соціально-безпекові та інституційні	Фінансово-економічні	Прогнозний вплив на 2026 рік
Виштовхуючі (чинники в межах України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безпосередні загрози життю через бойові дії.</li> <li>• Руйнування житлового фонду та соціальної інфраструктури.</li> <li>• Брак ефективної державної підтримки малого бізнесу.</li> <li>• Психологічна виснаженість та енергетична нестабільність.</li> </ul>	<p>Суттєвий розрив у рівнях оплати праці порівняно з ЄС.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Падіння реальних доходів через високу інфляцію.</li> <li>• Скорочення іноземних інвестицій та стагнація ринку праці.</li> <li>• Відсутність стабільності для довгострокового планування.</li> </ul>	Високий: Подальше руйнування інфраструктури може спровокувати нові хвилі міграції навіть за умови стабілізації фронту.
Притягуючі (чинники країн-реципієнтів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарантії безпеки та високий рівень правового захисту.</li> <li>• Доступ до якісної європейської медицини та освіти.</li> </ul>	<p>Високі стандарти добробуту та соціальні виплати.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність сучасних технологічних</li> </ul>	Критичний: Поглиблення інтеграції українців (мовна адаптація, підтвердження дипломів) зробить

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість професійної реалізації у стабільному середовищі.</li> <li>• Спрощені процедури легалізації (статус захисту до 2027 р.).</li> </ul>	<p>робочих місць.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Попит на кваліфіковані кадри з боку іноземних роботодавців.</li> <li>• Можливість фінансово підтримувати родину в Україні.</li> </ul>	<p>процес повернення трудового потенціалу складнішим</p>
--	--	--	--

Зміна пріоритетів: якщо раніше (до 2022 р.) міграція була суто економічною, то у 2025–2026 рр. вона стала комплексною, де безпека є базовою умовою, а економічний розрив — стимулом для остаточного закріплення за кордоном.

Загроза для бізнесу: для підприємства, як «ІНГО Львів», ці чинники означають подвійний удар: по-перше, вимивання кваліфікованих кадрів (андеррайтерів, менеджерів), а по-друге — скорочення ринку збуту (мігранти перестають бути клієнтами на внутрішньому ринку).

Трансформація 2026: прогноз вказує на те, що у 2026 році головним викликом буде не виїзд нових людей, а неповернення тих, хто вже адаптувався у Європі.

Нинішня міграційна ситуація в Україні визначається домінуванням трудових потоків, які, попри свій маятниковий характер, дедалі частіше стають передумовою для остаточної еміграції. Особливу загрозу для національної безпеки та збереження людського капіталу становить активна орієнтація молоді на життя за кордоном. Для подолання демографічної кризи та відновлення економіки держава має сконцентруватися на створенні сприятливого клімату для повернення діаспори. При цьому європейський міграційний досвід варто розглядати як інструмент залучення нових інвестицій та ресурсів.

Ефективна протидія економічним викликам війни потребує структурних реформ, зокрема:

- Стимулювання самозайнятості: впровадження грантових програм та податкових пільг для мігрантів-репатріантів, які готові інвестувати у малий бізнес.

- Інфраструктурна модернізація: підвищення стандартів охорони здоров'я, якості освіти та доступності житла.
- Комплексна реінтеграція: запуск адаптаційних проектів, що поєднують професійну перепідготовку з фаховою психологічною допомогою.

Аналітики міжнародних центрів, зокрема у звіті *«Refugees must be central to the reconstruction of Ukraine»*, наголошують на критичності часового фактору: чим довше триває війна, тим глибшою стає інтеграція українців у країнах-реципієнтах і тим нижчою є ймовірність їх повернення. Якщо у 2023 році це було застереженням, то у 2025–2026 роках це стало реальним викликом для відновлення ресурсного потенціалу країни.

Водночас міграція має складний, двоякий вплив на економіку. З одного боку, це втрата робочої сили, з іншого — стабільне джерело валютних надходжень через приватні перекази (ремітанси).

Динаміка переказів: Попри очікування зростання до 16 млрд доларів, реальні обсяги переказів у 2023–2024 роках стабілізувалися на рівні 11–12 млрд доларів. Це зумовлено поступовим переїздом родин до мігрантів за кордон («возз'єднання сімей»), через що кошти залишаються всередині країн ЄС, а не перераховуються в Україну.

Витрати за кордоном: Витрати українців з власних карткових рахунків у іноземних торгових мережах продовжують підтримувати економіки Європи, що створює «зворотний ефект» — капітал, зароблений або вивезений з України, працює на розвиток банківських систем Польщі, Німеччини та Чехії.

Зміна ролі НБУ: Станом на 2026 рік, Нацбанк змістив фокус із прогнозування обсягів переказів на стимулювання повернення капіталу через інвестиційні інструменти та підтримку внутрішнього попиту.

Хоча валютні надходження від мігрантів підтримують загальну ліквідність фінансової системи, вони не здатні компенсувати дефіцит фахівців (інтелектуального ресурсу) для конкретного підприємства. Для АТ «ІНГО Львів» зростання переказів може означати збереження платоспроможності частини

клієнтів, але водночас підкреслює складність залучення нових кадрів, які орієнтовані на вищі доходи за кордоном.

Поряд із фінансовими надходженнями, масова трудова еміграція спричиняє низку критичних деформацій у національній економіці:

Ерозія фіскальної бази: системне скорочення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів через зменшення кількості офіційно зайнятих осіб.

Гальмування інноваційного розвитку: втрата інтелектуального капіталу (brain drain) позбавляє економіку внутрішніх драйверів зростання та модернізації.

Деградація ринку праці: зниження конкуренції серед шукачів роботи веде до стагнації якості трудових ресурсів та падіння стандартів продуктивності.

Аналіз поточної ситуації дозволяє стверджувати, що проблема втрати людського капіталу набула загрозливих масштабів. Найбільш тривожним аспектом є «інтелектуальна декваліфікація»: молоді та високоосвічені українці, виїжджаючи за кордон, часто змушені займатися низькокваліфікованою працею. Це призводить до незворотної втрати їхнього професійного потенціалу («brain waste»), що є прямим збитком для майбутнього України.

#### **2.4. Стан управління ресурсним потенціалом на АТ «СК «ІНГО Львів»**

Кадрова політика страхової компанії – це система управлінських поглядів та рішень, що визначає підхід керівництва до формування й розвитку персоналу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та ефективне використання кадрового потенціалу.

У АТ «ІНГО» кадрова політика вибудовується відповідно до середньо- та довгострокових стратегічних орієнтирів компанії, враховуючи пріоритети окремих бізнес-напрямів. Вона базується на положеннях чинного законодавства України, сучасних управлінських практиках та творчих здібностях співробітників.

Основні складові концепції кадрової політики включають:

- визначення місії, стратегічних цілей та пріоритетів діяльності компанії;
- формування цілей, стратегії та ключових завдань управління персоналом;
- принципи кадрової політики та механізми їх реалізації;
- напрями розвитку кадрового потенціалу;
- комплекс заходів щодо формування, використання та вдосконалення персоналу;
- інформаційне, методичне та технічне забезпечення кадрової роботи;
- систему підвищення кваліфікації працівників;
- перелік регламентуючих документів (положення, правила, інструкції).

Традиційно структура персоналу страхової компанії охоплює такі рівні: топ-менеджмент, керівники середньої та нижчої ланки, старші й молодші спеціалісти, а також обслуговуючий персонал.

Таблиця 2.5.

#### Класифікація персоналу страхової компанії

Групи	Посади
Менеджмент (топ-менеджмент)	Голова правління, заступники голови правління, головний бухгалтер
Керівники середньої ланки	начальники управлінь, керівники філій, керівники проектів, заступники головного бухгалтера, андеррайтер, менеджер з реалізації, ризик-менеджер, актуарій
Керівники нижньої ланки	начальники відділів, начальники секторів, керівники представництв, відповідальний за фінансовий моніторинг
Старші спеціалісти	головні спеціалісти, провідні спеціалісти
Молодші спеціалісти	спеціалісти
Обслуговуючий персонал	секретар, водії та ін.

Джерело: складено на основі [14].

Одним із пріоритетних завдань менеджменту середньої та нижньої ланки є нагляд за дотриманням регламентів внутрішнього трудового розпорядку.

Керівники відділів відповідають за делегування завдань усередині колективу, а також забезпечують моніторинг оперативності та якості виконання виданих розпоряджень.

Таблиця 2.6.

**Матриця повноважень та функціональної відповідальності  
персоналу страховика**

<b>Посадова категорія</b>	<b>Ключові повноваження (Права)</b>	<b>Сфера відповідальності (Обов'язки)</b>
<b>I. Лінійно-функціональна модель управління</b>		
Керівники управління	Здійснення розпорядчої діяльності керівникам моніторинг процесів.	Реалізація стратегічних вказівок топ-менеджменту; систематична звітність перед правлінням компанії.
Керівники відділів	Оперативне управління спеціалістами; ініціювання пропозицій щодо оптимізації роботи підрозділу.	Виконання розпоряджень очільника управління; координація та контроль поточної діяльності підлеглих.
<b>II. Дивізіональна модель управління</b>		
Керівники управління (дивізіонів)	Автономія у прийнятті рішень щодо укладання страхових угод; право на внесення стратегічних пропозицій.	Досягнення цільових показників (KPI) з обсягів страхування; контроль результативності бізнес-одиниць.
Керівники відділів	Координація роботи профільних спеціалістів; право на звернення до керівництва щодо ресурсного забезпечення.	Забезпечення виконання доручень дивізіонального рівня; моніторинг якості роботи фахівців.
<b>Спеціалізована ланка</b>		
Андеррайтер	Експертна оцінка страхових ризиків; верифікація та коригування тарифної сітки; надання рекомендацій.	Дотримання регламентів оцінки ризиків; звітність перед керівництвом щодо якості сформованого портфеля.

Джерело: складено автором на основі [22].

Різниця між моделями управління полягає у ступені децентралізації: якщо лінійна модель орієнтована на суворе дотримання вертикалі вказівок, то

дивізіональна надає керівникам управліннь більше автономії для швидкого реагування на запити страхового ринку.

Андерайтер має право самостійно проводити оцінку ризиків та коригувати страхові тарифи для конкретного об'єкта страхування. У своїй роботі він спирається на стандартні методики оцінки ризику, аналіз наявної інформації та власний професійний досвід. Відповідальність за точність і достовірність оцінки ризику лежить саме на андерайтері, що забезпечує узгодження його інтересів з інтересами компанії.

Актуарій, у свою чергу, самостійно розробляє та погоджує страхові тарифи. Для цього він аналізує внутрішню звітність страхової компанії та офіційні дані інших страхових організацій. Використовуючи теорію ймовірностей та методи математичного аналізу, актуарій здійснює розрахунок тарифів для всіх видів страхування. Відповідно до вимог Нацкомфінпослуг, актуарій та спеціаліст із перестраховування повинні пройти спеціальне навчання у визначених закладах та скласти кваліфікаційний іспит. Право виконувати професійні обов'язки актуарій отримує лише після отримання відповідного свідоцтва за результатами іспиту.

Менеджер із продажів має право самостійно визначати пріоритети у співпраці з клієнтами, вести переговори від імені страхової компанії та узгоджувати ключові параметри договорів чи умов страхування. Його головна мета — розширення клієнтської бази компанії шляхом застосування різних методів маркетингу та просування страхових продуктів.

Відмінність між старшими спеціалістами та спеціалістами полягає у рівні складності виконуваних завдань. Старші спеціалісти — це працівники з досвідом роботи, які здатні самостійно виконувати доручення керівників структурних підрозділів. Функціональні обов'язки спеціалістів визначаються їхніми керівниками відповідно до цілей та завдань конкретного відділу.

Спеціаліст страхової компанії — це фахівець з економічною або юридичною освітою, який добре орієнтується у специфіці страхового ринку,

володіє навичками складання договорів страхування та оформлення документів, пов'язаних із виплатою страхового відшкодування.

Спеціаліст із фінансового моніторингу має бути безпосередньо підпорядкований керівнику компанії. Його основні функції включають: розробку та постійне вдосконалення правил обов'язкового й внутрішнього фінансового моніторингу та програм його реалізації; контроль за дотриманням усіма працівниками компанії встановлених правил і процедур моніторингу; організацію навчання та підготовки персоналу; надання консультацій співробітникам щодо виявлених підозрілих операцій чи незаконних дій; прийняття рішень відповідно до законодавства щодо повідомлення Держкомфінмоніторингу та правоохоронних органів про певні операції, а також здійснення таких повідомлень; регулярне інформування керівника компанії про виявлені підозрілі фінансові операції та вжиті заходи (не рідше одного разу на місяць).

Важливо, що керівник страхової компанії не має права втручатися у діяльність спеціаліста з фінмоніторингу чи перешкоджати її виконанню.

Окрім цього, на підприємстві працюють різні категорії працівників — серед них виділяють молодь, жінок та інші соціальні групи, що відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.  
Категорії працівників АТ «СК «ІНГО Львів» за 2024 рік

Категорії працівників	Кількість	%, від середньоспискової чисельності працівників
Всього працівників	250	100%
З них:		
Молодь у віці до 35 років	179	72%
Працівники, які оформили пенсію	47	18%
Працівники, які досягли пенсійного віку	24	10%
<b>Дипломовані фахівці</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>
З них:		
-з повною вищою освітою	99	59%
-з базовою вищою освітою	68	41%

Отже, підприємство має широкий набір інструментів для впливу на персонал через систему управління людськими ресурсами. У структурі кадрової роботи виділяють такі ключові елементи:

Залучення працівників – процес пошуку, відбору та прийому нових співробітників, що відповідають потребам компанії.

Задіяння персоналу – створення умов для ефективної роботи, розподіл завдань та відповідальності, формування командної взаємодії.

Управління мотивацією праці – використання матеріальних і нематеріальних стимулів, системи винагород, кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Кожен із цих елементів складається з більш конкретних компонентів, які забезпечують комплексний підхід до формування та розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 2.8

## Плинність кадрів

Найменування показника	2022	2023	2024	Відхилення 2024 року від	
				2022	2023
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	241	237	250	9	13
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	18	12	23	5	11
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	7	9	8	1	-1
У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	2	4	1	-1	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	25	21	31	6	10
Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100),%	7,5	5,1	9,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%	2,9	3,8	3,2	0,3	-0,6

<i>продовження табл.2.8.</i>					
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100),%	10,4	8,9	12,4	2,0	3,5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	13,3	12,7	15,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів,%	86,7	87,3	84,4	-2,3	-2,9

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі [14].

Згідно з показниками табл. 2.4, динаміка плинності персоналу в АТ «Інго Львів» характеризується відносною стабільністю без різких коливань. Коефіцієнт загального обороту продемонстрував висхідну траєкторію відносно рівня 2022 року, зафіксувавши максимальне значення у 2023 році з подальшою незначною корекцією у бік зменшення в 2024 році.

Окремої уваги заслуговує індекс стабільності кадрів, який утримується на високому рівні. Попри певне просідання у 2020 році, зумовлене хвилею звільнень, уже за підсумками 2023 року спостерігається відновлення позитивної динаміки. Стабільно низькі показники плинності та високий рівень сталості колективу підтверджують ефективність кадрової стратегії компанії та високий рівень лояльності співробітників.

Механізм матеріального стимулювання в страховій компанії базується на поєднанні почасової та відрядної моделей.

Почасова система застосовується для оплати праці управлінського апарату, адміністративних службовців та профільних спеціалістів. Вона ґрунтується на посадових окладах і враховує реальний обсяг відпрацьованого часу.

Відрядна форма реалізується через систему комісійних винагород для страхових посередників. Зокрема, дохід страхових агентів часто має гібридну структуру: мінімальна гарантована ставка (оклад) плюс відсоток від залучених премій.

Додатковими інструментами мотивації виступають участь у прибутках, преміальні виплати та акціонерні програми, які дозволяють персоналу інтегруватися в структуру власності страховика [12].

Система стимулювання персоналу в страхуванні базується на впровадженні преміальних виплат, які виступають головним інструментом заохочення (наприклад, бонуси за перевищення цільових показників збору страхових премій). Залежно від об'єкта оцінювання, виділяють індивідуальні та групові моделі преміювання.

У сучасній практиці страховиків сформувалися наступні архітектури винагороди:

Для штатного персоналу:

*Статична модель:* виключно посадовий оклад без додаткових стимулів.

*Гібридна модель:* поєднання базового окладу з варіативною частиною (премією) за досягнуті результати.

Для агентської мережі та позаштатних фахівців:

*Результативна модель:* дохід, що повністю залежить від обсягу залучених клієнтів.

*Комбінована модель:* гарантований мінімум у поєднанні з бонусною винагородою за ефективність.

Посадовий оклад фінансового директора (головного бухгалтера) є фіксованим і встановлюється головою правління страхової компанії. Розмір бонусу визначається як відсоток від чистого прибутку за звітний період.

Фінансовий департамент складається з трьох основних підрозділів:

- Бухгалтерія та фінансово-економічний відділ – відносяться до затратних, їхній преміальний фонд формується на основі визначеного відсотка від чистого прибутку компанії.
- Інвестиційний відділ – працює на госпрозрахунковій основі, а його преміальний фонд визначається як відсоток від перевищення фактичного доходу від тимчасового розміщення коштів над плановими показниками.

Ставки працівників допоміжних служб також встановлюються головою правління (президентом) компанії відповідно до тарифної сітки. Преміальний фонд цих служб залежить від рівня виконання цільових завдань підрозділу.

### **Висновки до другого розділу**

Результати аналізу основної характеристики підприємства свідчать, що компанія є стабільним суб'єктом на ринку страхових послуг із розвиненою інфраструктурою. Аналіз фінансово-економічної діяльності підтвердив гнучкість фінансового складника потенціалу, проте виявив необхідність адаптації до умов воєнного стану та зміни попиту на страхові продукти.

Особливої уваги заслуговує стан кадрового потенціалу підприємства. Попри складні зовнішні умови, динаміка плинності персоналу в АТ «ІНГО Львів» характеризується відносною стабільністю. Коефіцієнт загального обороту після досягнення максимуму у 2023 році продемонстрував корекцію у 2024 році, а високий індекс стабільності кадрів підтверджує ефективність кадрової стратегії та лояльність колективу. Механізм стимулювання персоналу, що базується на поєднанні почасової та відрядної моделей, дозволяє підтримувати продуктивність праці навіть у кризових умовах.

Водночас масова міграція населення України в умовах війни визначена як головне зовнішнє обмеження ресурсного потенціалу. Це створює ризики дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому та скорочує обсяг цільового ринку. Таким чином, висока внутрішня стабільність колективу АТ «ІНГО Львів» є критично важливим ресурсом, який потребує подальшого зміцнення через заходи, що будуть запропоновані у третьому розділі.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ**

Війна суттєво підірвала стабільність ринку праці в Україні, створивши високі ризики та невизначеність. Обмеження руху робочої сили, руйнування інститутів зайнятості та економічні проблеми призвели до масштабних втрат у сфері доходів і працевлаштування.

Основні негативні наслідки: зростання безробіття та скорочення робочих місць; соціальне відчуження та дискримінація, зокрема щодо молоді та жінок; поширення бідності та гендерна нерівність; зниження заробітних плат через дисбаланс між кількістю безробітних і вакансіями.

Вплив на бізнес: малий та середній бізнес скоротив понад 1 млн працівників; зменшилися можливості фінансової підтримки персоналу; руйнування виробничих активів та інфраструктури, розриви в ланцюгах постачання обмежили потенціал ринку праці.

Соціально-економічний вимір: частка населення з доходами нижчими за прожитковий мінімум (2 481 грн у 2022 р.) може досягати 70 %; значні внутрішні переміщення та потоки біженців посилюють кризу зайнятості.

Це свідчить про системну трансформацію ринку праці, де ключовим викликом стає не лише відновлення робочих місць, а й створення нових механізмів соціального захисту та підтримки вразливих груп.

Стабілізація ринку праці у післявоєнний період дійсно стає ключовим завданням для держави та суспільства. Вона має враховувати потреби різних груп населення, які постраждали від війни — внутрішньо переміщених осіб, жінок, дітей, людей з інвалідністю та колишніх військовослужбовців.

Основні напрями стабілізації:

- Реінтеграція та працевлаштування: створення програм підтримки для вразливих груп, адаптація робочих місць, розвиток інклюзивних практик.

- Освіта та розвиток навичок: перепідготовка кадрів, навчання новим професіям, розвиток спеціальних компетенцій, які відповідають потребам відбудови.

- Соціальний захист: гарантії прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, доступ до соціальних послуг та безпеки.

- Підтримка бізнесу: стимулювання малого та середнього підприємництва, створення умов для відновлення виробництва та інвестицій.

- Політичний діалог: узгодження короткострокових та довгострокових потреб ринку праці, формування інтегрованої програми відновлення.

Збільшення рівня зайнятості має стати центральним елементом відбудови та повернення до мирного життя. Це не лише економічне питання, а й соціальне — адже робота забезпечує гідний рівень життя, інтеграцію та психологічну стабільність людей.

У післявоєнний період економіка України потребуватиме більш глибокої реконструкції, ніж у довоєнний час, адже значні втрати робочої сили можуть стати серйозним бар'єром для відбудови та розвитку країни. Тому питання зниження рівня безробіття та стабілізації ринку праці має бути серед головних пріоритетів державної політики.

Основні напрями дій:

- Перерозподіл робочої сили між секторами економіки – це дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність використання людських ресурсів.

- Короткострокові плани релокації та переорієнтації підприємств – перенесення виробництв у більш безпечні регіони, підтримка бізнесу, який постраждав від бойових дій.

- Фінансова допомога бізнесу – підтримка компаній, що через війну втратили можливість виплачувати заробітну плату та сплачувати податки.

- Створення нових робочих місць – особливо у сферах, пов'язаних із відбудовою інфраструктури, енергетикою та соціальними послугами.

Відновлення та реструктуризація економіки має бути спрямоване не лише на відбудову зруйнованого, а й на створення нової, більш стійкої моделі ринку праці, яка забезпечить зайнятість та гідний рівень життя для населення.

Створення нових робочих місць у післявоєнний період є визначальним чинником для успішної реінтеграції населення, яке постраждало від війни. Це не лише стимулює економічне зростання та підвищує купівельну спроможність громадян, але й виступає дієвим інструментом боротьби з бідністю.

Основні напрями відновлення:

- Державна програма відбудови економіки – має включати відновлення інфраструктури соціального призначення та житлового фонду, із залученням іноземних інвестицій для забезпечення житлом постраждалих громадян, особливо у східних регіонах.
- Підтримка місцевої економіки – розвиток підприємництва на місцях, щоб люди могли самостійно забезпечувати себе та свої сім'ї.
- Урахування регіональних особливостей – концентрація трудових ресурсів в умовах війни призвела до дефіциту робочої сили у східних і центральних регіонах та її надлишку на заході країни. Це потребує збалансованої політики перерозподілу та стимулювання мобільності працівників.
- Соціальна політика – вирішення проблеми дефіциту робочих місць має бути наскрізним завданням, що охоплює як період війни, так і післявоєнне відновлення.

У 2024 році на одне вакантне місце претендувало в середньому 8–9 безробітних (у 2025 році — 5 осіб).

За офіційною статистикою, кількість зареєстрованих безробітних у 2024 році становила близько 94 тис., а у 2025 році — 88 тис. осіб.

Водночас реальний рівень безробіття за методологією МОП у 2025 році коливався від 11% до майже 23%, що значно перевищує офіційні показники.

Найбільші проблеми із зайнятістю спостерігалися у східних регіонах, де частка людей без роботи була найвищою.

Ці факти підтверджують, що питання працевлаштування та соціального захисту залишається критично важливим і потребує комплексного підходу: від екстреної допомоги до довгострокових програм відновлення ринку праці та підтримки вразливих верств населення.

Статистичне зниження рівня зареєстрованого безробіття в Україні (яке на початку 2024 року впало до історичного мінімуму — близько 101,4 тис. осіб) не відображає реального стану економіки, а є наслідком поєднання демографічних, законодавчих та безпекових чинників.

Після війни відновлення економіки буде набагато складнішим, ніж її розвиток у мирні часи. Головною перешкодою для відбудови може стати брак людей, тому розвиток ринку праці має бути пріоритетом. Створення робочих місць — це не просто економіка, а основа всієї соціальної політики:

1. Зайнятість як головна мета: Повернення людей додому та їхня адаптація до мирного життя можливі лише тоді, коли вони матимуть роботу. Потрібна єдина програма, яка забезпечить людям гідну зарплату, реальний прожитковий мінімум та надійний соціальний захист. Держава і бізнес мають постійно обговорювати, які фахівці потрібні зараз, а які знадобляться в майбутньому.

2. Пріоритет ринку праці: Пovoєнна відбудова буде масштабнішою за будь-який розвиток у минулому. Брак робочих рук може зупинити цей процес, тому боротьба з безробіттям та стабільність на ринку праці мають стати найважливішими завданнями держави.

3. Перерозподіл ресурсів та підтримка бізнесу: Для швидкого зростання потрібно буде перенаправляти людей у ті галузі, де вони найбільш потрібні. Щоб розв'язати проблему безробіття в окремих регіонах, необхідно допомагати підприємствам переїжджати (релокація), змінювати напрям роботи та підтримувати бізнес, який через війну не має коштів на зарплати й податки.

4. Робота як інструмент відновлення: Нові робочі місця допоможуть постраждалим від війни повернутися до нормального життя та подолати бідність. Коли у людей є робота, зростає їхня купівельна спроможність, що

стимулює всю економіку. Хоча забезпечити гідні умови праці в умовах війни та кризи дуже складно, це питання має бути головним у соціальній політиці країни.

5. Державна програма та місцевий розвиток: Необхідно створити спеціальну програму для відновлення житла та лікарень, залучаючи іноземні гроші. Важливо підтримувати місцевий бізнес, щоб люди могли самі себе забезпечувати. При цьому треба враховувати, що зараз людей забагато на заході України та не вистачає в центрі та на сході. Економіку слід розвивати так, щоб збалансувати цю різницю.

6. Турбота про вразливі верстви: Держава має допомагати тим, хто не може працювати через вік чи здоров'я, забезпечуючи їх їжею, водою, ліками та житлом. Багато людей через війну просто не мають грошей на їжу та звичайні речі. Тому просто привезти товари в магазини мало — потрібно підвищувати доходи людей або роздавати найнеобхідніше безкоштовно.

В умовах воєнного стану та масштабних міграційних процесів 2025–2026 років, людський капітал став найбільш вразливим елементом ресурсного потенціалу АТ «ІНГО Львів». Головним викликом для менеджменту компанії є «кадровий дефіцит», спричинений відтоком фахівців за кордон та мобілізаційними заходами всередині країни.

Для подолання цих негативних чинників пропонується впровадження Комплексної програми регенерації трудового потенціалу, яка базується на принципах гнучкості та цифровізації.

Першим пріоритетом є розвиток дистанційної та гібридної зайнятості. Для збереження інтелектуального капіталу (досвідчених андеррайтерів та актуаріїв), які перебувають за межами регіону, компанія має забезпечити повну хмарну інтеграцію робочих процесів. Це дозволить залучати кращих фахівців незалежно від їхньої локації, що є критично важливим для Львівщини як великого логістичного та бізнес-хабу.

Другим напрямом виступає впровадження корпоративної системи онлайн-навчання (LMS). В умовах постійних змін у законодавстві та вимогах

НБУ, персонал потребує швидкого оновлення знань. Дистанційне навчання дозволяє економити значні кошти порівняно з традиційними тренінгами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічне обґрунтування впровадження  
системи онлайн-навчання (LMS)

Параметр порівняння	Традиційні тренінги (офлайн)	Дистанційна платформа
Вартість підготовки 1 особи (грн/рік)	12 500	4 200
Охоплення персоналу (%)	до 40%	100%
Можливість навчання під час тривоги	Відсутня	Висока (офлайн-режим)
Економічний ефект (економія за рік)	—	~250 000 грн

Джерело: складено автором

Третім вектором є соціальний захист та підтримка ментального здоров'я. Оскільки страховий бізнес базується на комунікації, психологічний стан працівників безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Пропонується включити до пакету ДМС для співробітників послуги психологічної реабілітації, що дозволить знизити рівень плинності кадрів та підвищити їхню продуктивність.

Таблиця 3.2.

План заходів щодо зміцнення економічного та виробничого потенціалу  
АТ «СК «ІНГО Львів»

Напрямок покращення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Маркетинг та збут	Впровадження системи крос-продажів (продаж декількох продуктів одному клієнту) та активізація роботи в соцмережах.	Збільшення обсягу страхових премій на 15-20% та залучення молодіжної аудиторії.
Кадрова політика	Організація внутрішніх тренінгів з цифрових продажів та перегляд системи бонусів за перевиконання плану.	Зростання продуктивності праці менеджерів та зниження плинності кадрів.
Управління та менеджмент	Впровадження системи КРІ для керівників відділів із фокусом на довгострокову лояльність клієнтів.	Підвищення відповідальності менеджменту за фінансові результати філії.
Автоматизація процесів	Запуск мобільного додатка для самостійного оформлення ДТП (європротокол) та онлайн-виплат.	Скорочення витрат на адміністрування та прискорення виплат клієнтам у 2 рази.
Використання ресурсів	Оптимізація витрат на оренду офісу через перехід частини персоналу на постійну віддалену роботу.	Економія адміністративних витрат до 10% річного бюджету.

Джерело: складено автором

В умовах ринку успіх компанії залежить від технологічності, якості та надійності її послуг. Це безпосередньо пов'язано з тим, наскільки сучасне обладнання використовується та наскільки вміло працівники ним володіють. Саме технічне оновлення та забезпечення персоналу сучасними інструментами є головним рушієм зростання ефективності.

Економічний потенціал не можна розглядати лише як цифри — це насамперед живі відносини в колективі. Взаємодія між працівниками та керівництвом, а також можливість кожного проявити свої здібності, є основою для створення якісних послуг.

Головним шляхом підвищення ефективності залишається економія ресурсів (часу, енергії, праці). Це стає можливим завдяки впровадженню інновацій та модернізації процесів. Грамотне управління потенціалом дозволить

«ІНГО Львів» створювати конкурентні продукти, освоювати нові технології та оновлювати свою базу, що в підсумку забезпечить загальний розвиток компанії на ринку.

Реалізація цих пропозицій забезпечить компанії синергетичний ефект, коли покращення в одній сфері підсилює результати в іншій (рис. 3.3).



Рис. 3.1. Модель формування синергетичного ефекту в АТ «ІНГО Львів»  
Джерело: складено автором

Таким чином, вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом АТ «ІНГО Львів» має базуватися на поєднанні технічного переозброєння та високої якості людського капіталу. Використання інноваційних методів роботи та економія ресурсів дозволять компанії зміцнити свої позиції на ринку Львівщини та забезпечити стабільний розвиток у післявоєнний період.

## Висновки до третього розділу

Встановлено, що в умовах сучасного ринку успіх компанії безпосередньо залежить від технологічності, якості та надійності її послуг. Головним рушієм зростання ефективності визначено технічне оновлення та забезпечення персоналу сучасними інструментами роботи. Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження корпоративної системи онлайн-навчання (LMS), яка дозволяє оперативно оновлювати знання працівників відповідно до вимог НБУ та законодавства, забезпечуючи при цьому значну економію коштів порівняно з традиційними тренінгами.

Обґрунтовано, що економічний потенціал підприємства — це не лише кількісні показники, а насамперед живі відносини в колективі. Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом, а також створення умов для реалізації здібностей кожного фахівця є фундаментом для формування якісного страхового продукту. Основним шляхом підвищення продуктивності залишається раціональне використання ресурсів (часу, енергії, праці) через впровадження інновацій та модернізацію бізнес-процесів.

Особливу увагу приділено ролі ринку праці у повоєнній відбудові. Створення гідних умов праці та соціальний захист працівників визначено як основу для повернення людей додому та подолання дефіциту кадрів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить АТ «СК «ІНГО Львів» синергетичний ефект, коли технологічне переозброєння підсилюється високою якістю людського капіталу, створюючи передумови для освоєння нових сегментів ринку.

Таким чином, вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом компанії має базуватися на поєднанні інноваційних методів роботи, економії ресурсів та розвитку кадрового ядра. Це дозволить зміцнити позиції «ІНГО Львів» на ринку Львівщини та забезпечити стабільний розвиток у післявоєнний період.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та розв'язано практичне завдання щодо вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах воєнного стану. Результати дослідження дозволили сформулювати такі підсумкові висновки:

1. Теоретичне дослідження підтвердило, що ресурсний потенціал підприємства є складною системою, яка поєднує матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. З'ясовано, що найбільш ефективним підходом до його оцінки в сучасних умовах є результативний (дохідний) підхід. Він базується на здатності активів генерувати майбутні економічні вигоди, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та стратегічного розвитку.

2. Аналіз діяльності філії АТ «СК «ІНГО» у м. Львові показав, що компанія зберігає стабільність на страховому ринку навіть у кризовий період. Дослідження кадрового складника виявило високий рівень лояльності колективу та стабільність показників плинності персоналу (коефіцієнт обороту зафіксував максимум у 2023 році з подальшою стабілізацією). Водночас встановлено, що головним зовнішнім обмеженням ресурсного потенціалу є масова міграція населення, яка загрожує дефіцитом кваліфікованих фахівців та скороченням клієнтської бази.

3. Вдосконалення системи управління «ІНГО Львів» у воєнний та післявоєнний періоди має базуватися на поєднанні технологічного оновлення та розвитку людського капіталу. Впровадження корпоративної системи онлайн-навчання (LMS) визначено як пріоритетний інструмент, що забезпечує швидку адаптацію персоналу до вимог НБУ за умови значної економії фінансових ресурсів підприємства.

4. Обґрунтовано, що соціальний аспект управління є невід'ємною частиною економічного успіху. Створення нових робочих місць, гідна оплата праці та підтримка вразливих верств працівників є основою для подолання

наслідків війни. Лише через синергію сучасного технічного обладнання та вмотивованого персоналу можливе зростання ефективності використання всього потенціалу компанії.

5. Запропонований комплекс заходів, що охоплює цифровізацію навчання, модернізацію процесів та соціальну відповідальність, дозволить АТ СК «ІНГО Львів» не лише зміцнити позиції на ринку Львівщини, а й підготувати надійне підґрунтя для інтенсивного розвитку в період повоєнної відбудови України. Реалізація цих пропозицій забезпечить синергетичний ефект, де вдосконалення одного елемента системи підсилює загальну конкурентоспроможність страховика.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-25.
2. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59.
3. Буняк Н.М., Тимошук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5560/1/7.pdf>.
4. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
5. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С.155-163.
6. Гарбар, А. В., Рабаджи, Т. П., Шабатура, Т. С. (2023). Ресурсний потенціал підприємства: суть та структура. The current state of development of world science: characteristics and features : мат-ли VI Міжнар. наук.-теорет. конф. (м. Лісабон, Португальська Республіка, 15.12.2023). Лісабон. 2023. С.20-21.
7. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 236 с. С. 112.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 10.04.2026).
9. Жмуденко, В. О., Ліщук, Р. І. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. Вип. 165. С. 70-75.
10. Завора О. (2024). Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>.

11. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX. Редакція від 01.01.2025, підстава - 3720-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-IX>.

12. Захаренко М.М. Організаційно-економічні засади формування системи управління потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 88–93. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6420&i=15>

13. Коваленко, І. В. Проблеми трудової міграції та їх вирішення в Україні. *Науковий журнал економічних досліджень*. 2023. С. 15-27.

14. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113-121.

15. Лозовий Т. І. Інновації та ресурсний потенціал підприємства. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/2023.0>

16. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 23. Ч. 2. 2019. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf) (дата звернення: 27.04.2026)

17. Мельник О. О. Вибір та обґрунтування показників оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Вип. 55 (2). С. 69-76.

18. Митрофанова А. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5 (19). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-111-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-111-122).

19. Нижник, О. (2021). Формування та оцінка інноваційного ресурсного потенціалу підприємств. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 298 (5 (1), 72-75. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-12](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-12)
20. Обиденнова Т. С., Антипцева О. Ю., Дуднева Ю. Е. Вплив ресурсного забезпечення підприємств на проведення антикризових заходів. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 200-205. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon.V14> (2019)-31.
21. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми: *Сумський державний університет*, 2017. 113 с.
22. Офіційний сайт страхової компанії ІНГО. URL: <https://ingo.ua>
23. 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)
24. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 14. С. 90-95. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-09
25. Петренко, О. С. Реформування фінансової системи України: перспективи та виклики. *Вісник економічних реформ*. 2022. С. 34-46.
26. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Том 4. № 1. С. 188-194.
27. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99-104.
28. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf).

29. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. Том № 4 (274). с. 41-47.

30. Процюк, Ю. (2022). Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*, (21), С. 129-129.

31. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159–163. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.159.

32. Румик, І., Бойко, А., & Шилько, І. (2024). Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76)), 11–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>

33. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/)

34. Смолич Д. В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

35. Степаненко, С. В. (2022). Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/b75e3d32-2aee-49db-90d6-b11f5157338d/content>.

36. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278-284.

37. Харченко Ю. А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.11>

38. Цифровізація. Термінологія. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614> (дата звернення: 27.04.2026).

39. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурс-ним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Вип. № 6 (132). URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)

40. Шашина, М.В., Кочерга, О.О. 2024. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2 (Jun. 2024), 33-47. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3>.

41. Anne Himmelfarb UKRAINE THIRD RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT RDNA3 2024. с. 20-26.

42. Brunori G., Branca G., Cembalo L., D'Haese M., Dries L. Agricultural and food economics: the challenge of sustainability // *Agricultural and Food Economics*. 2020. Vol. 8.

43. Gennaro B. C. de, Forleo M. B. Sustainability perspectives in agricultural economics research and policy agenda // *Agricultural and Food Economics*. 2019. Vol. 7.

## ДОДАТКИ