

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**фармацевтичний факультет
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
МОБ21(3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Олександра МАШКІНА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, к.е.н., доцент Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова,, к.е.н., доцент
Мілиця ВОЛКОВА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування та вдосконалення системи управління знаннями на підприємстві. Проаналізовано сутність, значення, методичні підходи та особливості впровадження систем управління знаннями, а також визначено ключові виклики та перспективи цього процесу. На прикладі ПАТ «Страхова компанія «ТАС» проведено аналіз діяльності, організаційної структури, фінансово-економічних показників та системи управління знаннями. Обґрунтовано доцільність впровадження корпоративної платформи для обміну знаннями на базі Microsoft SharePoint, організовано регулярні тренінги та стандартизовано процеси документування знань.

Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 8 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 32 найменування, 1 додатка

Ключові слова: управління знаннями, система управління знаннями, цифрова трансформація, ефективність підприємства, економічна ефективність, страхова галузь.

SUMMARY

The qualification thesis investigates the theoretical foundations and practical aspects of forming and improving the knowledge management system at an enterprise. The essence, significance, methodological approaches, and features of implementing knowledge management systems are analyzed, along with the main challenges and prospects of this process. Using the example of PJSC «Insurance Group TAS», an analysis of the company's activities, organizational structure, financial and economic performance, and knowledge management system was conducted. The feasibility of implementing a corporate knowledge-sharing platform based on Microsoft SharePoint, organizing regular training, and standardizing knowledge documentation processes is substantiated.

The qualification thesis contains 58 pages, 8 tables, 13 figures, a bibliography of 32 sources, and 1 appendix.

Key words: knowledge management, knowledge management system, digital transformation, enterprise efficiency, economic efficiency, insurance industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЖМСТВІ	7
1.1 Сутність та значення управління знаннями в діяльності підприємства.....	7
1.2 Методичні підходи до формування системи управління знаннями.....	14
1.3 Особливості впровадження системи управління знаннями на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ТАС».....	29
2.1 Аналіз діяльності ПАТ «Страхова компанія «ТАС» та його організаційної структури.....	29
2.2. Фінансово економічний аналіз діяльності ПАТ «Страхова компанія «ТАС».....	33
2.3 Аналіз системи управління знаннями ПАТ «Страхова компанія «ТАС».....	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СУЗ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ТАС»	44
3.1 Аналіз страхової галузі в Україні.....	44
3.2 Розробка організаційного заходу щодо вдосконалення СУЗ для ПАТ «Страхова компанія «ТАС»	48
3.3 Оцінка економічної ефективності заходу.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження формування та вдосконалення системи управління знаннями на підприємстві зумовлена стрімким розвитком інформаційної економіки та зростаючою роллю знань як ключового ресурсу для забезпечення конкурентоспроможності. В умовах швидких змін ринкових умов, технологій і потреб клієнтів підприємства, які ефективно управляють знаннями, здатні оперативно адаптуватися, створювати інноваційні продукти та оптимізувати бізнес-процеси. Особливо це актуально для страхової галузі, де знання про клієнтів, ризики та ринкові тенденції є основою для якісного андеррайтингу, продажів і врегулювання страхових подій. Впровадження систем управління знаннями стає необхідністю для сталого розвитку компаній, таких як ПАТ «Страхова компанія «ТАС», у конкурентному середовищі.

Питаннями управління знаннями присвячені роботи таких вчених, як Нетребя І. О., Шимановська-Діанич Л. М., Токмакова І. В., Руденко М. В., Криворучко В. О., Добровінська Я. В., Ситник Н. І. та ін.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний аналіз і розробка практичних заходів для формування ефективної системи управління знаннями на підприємстві на прикладі ПАТ «Страхова компанія «ТАС»».

Завдання дослідження:

- провести теоретичний аналіз сутності та значення управління знаннями для ефективності діяльності підприємства.
- проаналізувати методичні підходи та особливості впровадження систем управління знаннями.
- визначити виклики та перспективи розвитку систем управління знаннями в сучасних умовах.
- провести загальний та фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Страхова компанія «ТАС»».

- проаналізувати систему управління знаннями ПАТ «Страхова компанія «ТАС».

- провести аналіз особливостей страхової галузі в Україні.

- розробити організаційний захід щодо вдосконалення системи управління знаннями у ПАТ «Страхова компанія «ТАС».

- оцінити економічну ефективність запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є: процеси формування та функціонування системи управління знаннями (СУЗ) на підприємствах.

Предметом дослідження є: організаційні, економічні та управлінські аспекти формування СУЗ на прикладі ПАТ «Страхова компанія «ТАС» з урахуванням сучасних викликів страхового ринку.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, періодичних видань та інтернет-джерел з питань управління знаннями; аналіз процесів впровадження та використання систем управління знаннями у ПАТ «Страхова компанія «ТАС»; аналіз фінансової звітності та статистичних даних компанії; економіко-математичне моделювання для оцінки економічної ефективності запропонованого заходу; графічні методи для візуалізації результатів у вигляді таблиць і рисунків.

Інформаційною базою дослідження для написання кваліфікаційної роботи стали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління знаннями, цифрової економіки та страхової діяльності; статистичні дані Державної служби статистики України, галузевих асоціацій; внутрішні документи, фінансова звітність і оперативні дані ПАТ «Страхова компанія «ТАС»; інформація з офіційного веб-сайту компанії та відкритих джерел.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у: формулюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління знаннями у ПАТ «Страхова компанія «ТАС» з метою підвищення її конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах інформаційної економіки.

Практичне значення отриманих результатів. Наукові положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані для вдосконалення систем управління знаннями в страхових компаніях України, зокрема в ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати дослідження апробовані на V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (НФаУ, м. Харків, 10 грудня 2024 р.), опубліковано тези та на III Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю “Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров’я” (17 січня 2025 р.)

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 58 сторінок, 8 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 32 найменувань, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЖМСТВІ

1.1 Сутність та значення управління знаннями в діяльності підприємства

У сучасному світі, де економіка значною мірою базується на інформації та новаторстві, управління знаннями стало вирішальним елементом успіху для компаній різного масштабу. Знання, як нематеріальний капітал, відіграють ключову роль у створенні конкурентних переваг, стимулюванні інновацій та підтримці сталого зростання. Управління знаннями передбачає систематичний процес генерації, накопичення, організації, збереження, поширення та застосування знань усередині організації для реалізації її стратегічних цілей. Цей процес охоплює як явні знання, зафіксовані в документах, інформаційних системах чи інструкціях, так і неявні знання, що містяться в досвіді, професійних навичках і компетенціях працівників.

І. О. Нетреба зазначає, що управління знаннями сприяє підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку новаторських ідей, що забезпечує ринкову перевагу підприємства. Вона визначає це як «процес вибору найкращого рішення в межах стратегічного плану компанії», підкреслюючи його значення для досягнення бізнес-цілей [13].

Цінність управління знаннями полягає в його здатності перетворювати індивідуальну та колективну експертизу на бізнес-результати, підвищуючи ефективність, адаптивність і готовність до змін. Знання є основою для прийняття виважених рішень. У швидкозмінному бізнес-середовищі, де ринкові тенденції, технології та очікування клієнтів постійно еволюціонують, компанії, що ефективно управляють знаннями, мають перевагу. Вони швидше адаптуються до викликів, передбачають зміни та коригують свої стратегії. Наприклад, організації, які систематично аналізують інформацію про

поведінку споживачів, можуть розробляти продукти, що точно відповідають потребам ринку.

Огляд літературних джерел [1-5] дав змогу визначити кілька ключових аспектів ролі управління знаннями у досягненні конкурентних переваг, що подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні конкурентні переваги організації, яка використовує систему управління знаннями*

Конкурентна перевага	Зміст
1	2
1. Ефективність бізнес-процесів	Управління знаннями допомагає організаціям оптимізувати свої внутрішні процеси. Це дає організації можливість швидше реагувати на зміни на ринку, прискорювати процеси та знижувати витрати
2. Інноваційність та розвиток продуктів	Збір, збереження та правильне використання знань дозволяє організаціям створювати нові продукти та послуги, а також поліпшувати існуючі. Через обмін знаннями та співпрацю між підрозділами організація може розробляти нові ідеї і концепти, що дають їй конкурентну перевагу на ринку
3. Адаптація до змін на ринку	Управління знаннями дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які мають ефективні стратегії збереження і передачі знань, здатні швидше реагувати на зміни в економічних, технологічних чи соціальних умовах
4. Підвищення якості та задоволення клієнтів	Знання про клієнтів, їхні потреби та переваги дозволяє організаціям більш точно і персоналізовано підходити до надання своїх послуг. Це дозволяє не тільки збільшити задоволеність клієнтів, але й створювати їх лояльність
5. Створення організаційної культури, орієнтованої на знання	Культура, яка сприяє відкритому обміну знаннями, може стати важливим фактором у досягненні конкурентної переваги. Коли працівники відкриті до навчання, готові ділитися своїми знаннями і досвідом, організація здатна швидше розвиватися та досягати кращих результатів
6. Навчання та розвиток персоналу	Організації, які успішно управляють знаннями, можуть створювати програми для навчання і розвитку своїх співробітників. Це не тільки підвищує кваліфікацію персоналу, але й дозволяє організації бути більш гнучкою в умовах змін на ринку праці. В результаті, компанія отримує перевагу у вигляді висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та працювати над новими стратегіями

Закінчення табл. 1.1

1	2
7. Розвиток стійких конкурентних переваг	Знання, які накопичуються в організації, є важливим джерелом стійких конкурентних переваг. Наприклад, інтелектуальна власність, патенти, технологічні досягнення чи експертні знання є важливими активами, які важко копіюються конкурентами
8. Покращення стратегічного управління	Ефективне управління знаннями забезпечує організації стратегічні переваги, дозволяючи їй використовувати свою інформацію для прийняття більш обґрунтованих та зважених рішень. Знання, що стосуються ринку, технологій, конкурентів і клієнтів, можуть бути використані для розробки більш точних стратегій і планів розвитку
9. Зниження ризиків	Управління знаннями допомагає зменшити бізнес-ризик, пов'язані з нестачею інформації, помилками в процесах, недостатньою підготовленістю персоналу або зниженням ефективності через втрату важливих знань. Створення системи збереження знань дозволяє уникнути таких ситуацій і забезпечити безперервність бізнесу

Джерело: [8]

Управління знаннями дозволяє систематизувати інформацію, уникати повторення завдань і забезпечувати доступ до потрібних даних у відповідний момент. Це особливо важливо для великих організацій, де інформація часто розпорошена між різними відділами. Управління знаннями сприяє створенню культури, яка заохочує навчання, обмін досвідом і генерацію нових ідей. Цей термін має широкий спектр інтерпретацій і може розумітися по-різному. Для кращого розуміння доцільно звернутися до моделі трикутника ієрархії знань, зображеної на рисунку 1.1.

Одним із ключових елементів управління знаннями є створення середовища, в якому обмін знаннями стає звичною практикою. У багатьох компаніях працівники схильні приховувати цінну інформацію, вважаючи її джерелом особистої вигоди чи конкурентної переваги всередині організації. Однак така поведінка знижує загальну ефективність компанії. Управління знаннями передбачає впровадження інструментів, які спонукають співробітників ділитися досвідом, ідеями та найкращими практиками. Це може бути досягнуто через створення внутрішніх платформ для обміну



Рис.1.1 Трикутник ієрархії знань

Джерело: [6]

інформацією, проведення регулярних тренінгів або запровадження системи менторства. Така культура не лише підвищує продуктивність, а й сприяє зміцненню командної співпраці та залученості працівників.

Інновації є однією з ключових сфер, де управління знаннями відіграє вирішальну роль. У сучасній економіці здатність компанії створювати нові продукти, послуги чи процеси визначає її конкурентоспроможність на ринку. Знання, накопичені в організації, стають основою для генерації ідей та їх реалізації. Наприклад, компанії, які систематично аналізують дані про попередні проєкти, можуть уникати минулих помилок і швидше виводити на ринок нові рішення. Крім того, управління знаннями сприяє інтеграції внутрішньої та зовнішньої інформації, що дозволяє організаціям залишатися в курсі галузевих тенденцій і технологічних змін. Це особливо важливо в таких динамічних сферах, як інформаційні технології, фармацевтика чи енергетична галузь, де інновації є рушійною силою прогресу.

Ефективне управління знаннями також допомагає знижувати ризики. У багатьох організаціях звільнення ключових працівників може призвести до втрати цінного досвіду та знань, що негативно позначається на діяльності. Систематичне документування процесів, створення баз знань і впровадження механізмів передачі досвіду дозволяють мінімізувати такі втрати. Наприклад, якщо досвідчений спеціаліст залишає компанію, його знання, збережені в структурованому вигляді, можуть бути використані іншими членами команди. Це забезпечує стабільність бізнес-процесів і зменшує залежність від окремих осіб.

Технології відіграють важливу роль у реалізації стратегій управління знаннями. Сучасні інструменти, такі як системи управління контентом, бази даних, хмарні сервіси та платформи для спільної роботи, забезпечують ефективне зберігання, обробку та обмін інформацією. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних допомагає виявляти приховані закономірності та створювати нові ідеї. Проте технології не є самодостатніми. Їхня ефективність залежить від рівня інтеграції в організаційні процеси та підтримки культури обміну знаннями. Без урахування людського фактора навіть найсучасніші системи не зможуть досягти бажаних результатів.

Управління знаннями відіграє стратегічну роль у формуванні партнерств і співпраці з іншими організаціями. У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше об'єднуються для вирішення складних завдань, таких як розробка інноваційних технологій чи освоєння нових ринків. Ефективний обмін знаннями з партнерами, постачальниками чи клієнтами значно підвищує шанси на успіх таких ініціатив.

Л. М. Шимановська-Діанич та О. В. Лозова зазначають, що знання є унікальним ресурсом, який забезпечує конкурентні переваги в умовах невизначеності. Вони підкреслюють: «Маючи доступ до достатнього обсягу знань, організація може швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення». Це акцентує важливість

знань для створення новаторських рішень і оптимізації ланцюгів постачання [22].

Як і будь який процес управління в організації, управління знаннями також має свої етапи. Їх перелік та зміст подані на рис. 1.2.

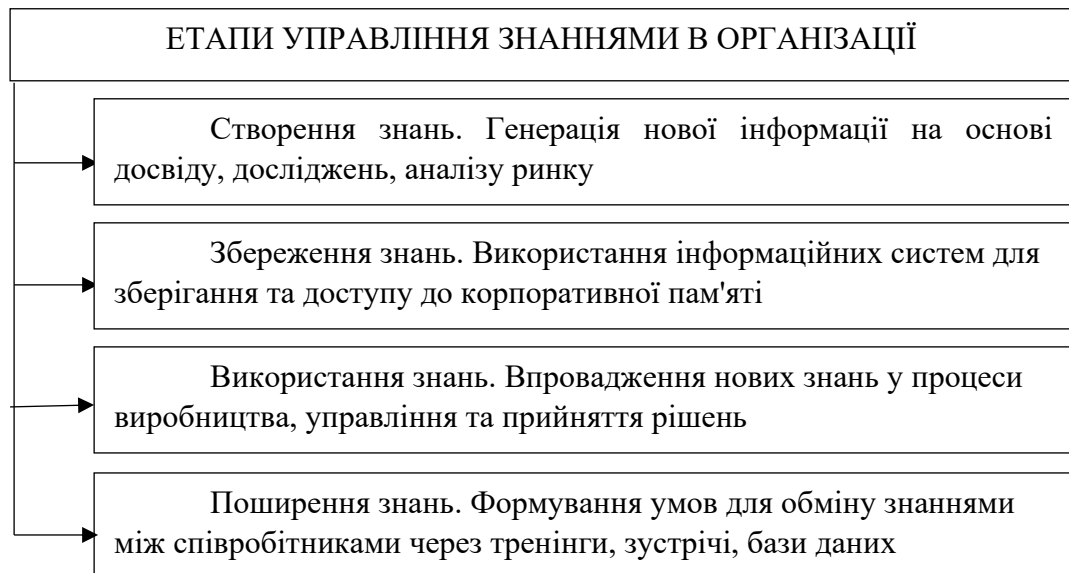


Рис. 1.2. Етапи управління знаннями в організації

Джерело: [8]

Економічна вигода від управління знаннями проявляється в кількох аспектах діяльності підприємства. По-перше, це підвищення операційної ефективності. Доступ працівників до актуальної інформації та перевірених практик дозволяє виконувати завдання швидше й з меншими витратами ресурсів. По-друге, це зростання доходів завдяки розробці нових продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку. По-третє, це скорочення витрат, пов'язаних із помилками, дублюванням роботи чи втратою цінних знань. Дослідження показують, що компанії, які вкладають ресурси в управління знаннями, демонструють кращі показники прибутковості та стабільності в довгостроковій перспективі.

І. В. Токмакова, І. М. Войтов та Я. В. Діденко підкреслюють, що ефективне управління знаннями сприяє зростанню прибутків, зменшенню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Вони посилаються на

дослідження Telech Resource Network Corp., яке показало, що 48% організацій, які впровадили системи управління знаннями, зафіксували зростання доходів [21].

Впровадження системи управління знаннями пов'язане з певними викликами. Одним із них є опір персоналу до змін. Багато працівників сприймають нові процеси чи технології як додаткове навантаження, особливо якщо їм не зрозуміла їхня безпосередня користь. Щоб подолати цю проблему, керівництву необхідно чітко пояснювати переваги управління знаннями, демонструючи їхній позитивний вплив на повсякденну роботу. Ще одним викликом є потреба в постійному оновленні знань. У сучасному світі інформація швидко змінюється, що вимагає від компаній вкладень у навчання персоналу та вдосконалення систем управління знаннями.

Управління знаннями також охоплює етичні аспекти. Знання є цінним ресурсом, і їх використання має відповідати принципам справедливості та відповідальності. Дотримання етичних стандартів у цій сфері сприяє покращенню репутації компанії та зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

На глобальному рівні управління знаннями набуває ще більшого значення. У сучасному світі, де компанії конкурують на міжнародних ринках, здатність адаптувати знання до місцевих умов стає критично важливою. Наприклад, транснаціональні корпорації повинні враховувати культурні, правові та економічні особливості різних регіонів для ефективної реалізації своїх стратегій. Управління знаннями дозволяє поєднувати глобальні та локальні підходи, забезпечуючи баланс між уніфікацією та адаптацією.

У довгостроковій перспективі управління знаннями виступає не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як філософія, що формує підхід до організації роботи компанії. Воно потребує від керівництва стратегічного підходу, вкладень у технології та розвиток людського капіталу. Організації, які сприймають знання як основний актив, можуть не тільки успішно справлятися з невизначеністю, але й задавати нові тенденції у своїх галузях.

1.2 Методичні підходи до формування системи управління знаннями

У сучасному світі знання стали одним із найцінніших активів організацій, які прагнуть зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного бізнес-середовища. Розробка системи управління знаннями (СУЗ) є складним і багатогранним процесом, що вимагає чітко визначеної методологічної основи для ефективного створення, накопичення, поширення та застосування знань. Методичні підходи до формування СУЗ спрямовані на побудову структурованого механізму, який об'єднує людські, технологічні та організаційні ресурси для максимізації цінності знань. Ці підходи враховують особливості діяльності компанії, її стратегічні цілі та зовнішні умови, що дозволяє адаптувати систему до реальних потреб організації.

Створення системи управління знаннями розпочинається з розуміння, що знання — це не лише інформація, а комплекс досвіду, навичок, інтуїції та контексту, які створюють унікальну цінність для компанії. Методичні підходи до цього процесу ґрунтуються на принципах системності, цілісності та безперервного вдосконалення. Вони передбачають розробку структури, яка охоплює всі етапи управління знаннями: від ідентифікації ключових знань до їх інтеграції в бізнес-процеси. Першим кроком є визначення стратегічної значущості знань для діяльності підприємства. Це вимагає аналізу, які саме знання є критично важливими для досягнення конкурентних переваг і як їх можна використати для підтримки інновацій, підвищення продуктивності чи покращення клієнтського досвіду. Я. В. Добровінська та Н. І. Ситник зазначають, що управління знаннями — це «мистецтво трансформації інформації та інтелектуальних ресурсів у тривалу цінність для клієнтів і працівників організації». Вони наголошують, що воно створює умови для інновацій через повторне використання інтелектуального капіталу [3].

На рис. 1.2. подані основні методичні підходи до формування системи управління знаннями.

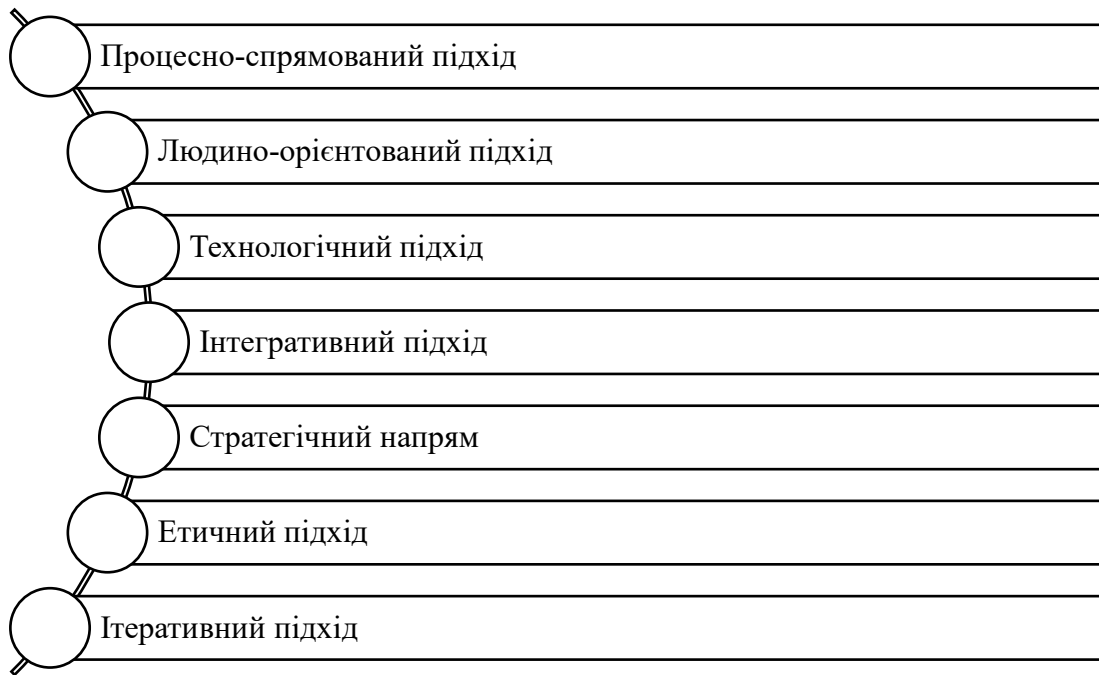


Рис. 1.3 Основні методичні підходи до формування системи управління знаннями

Побудовано за джерелом: [22]

Одним із ключових методологічних підходів є процесно-орієнтований підхід. Він розглядає управління знаннями як комплекс взаємопов'язаних етапів, таких як створення, збирання, систематизація, збереження, поширення та використання знань. Кожен етап потребує чіткого визначення цілей, інструментів і відповідальних осіб. Наприклад, генерація знань може відбуватися через дослідження, експерименти чи аналіз ринкової інформації, тоді як їх поширення залежить від ефективності комунікаційних каналів і технологічних рішень. Процесно-орієнтований підхід забезпечує структурування діяльності, пов'язаної зі знаннями, та її інтеграцію в повсякденні бізнес-процеси компанії.

Іншим важливим методом є людино-центричний підхід, який акцентує увагу на ролі працівників як основних носіїв і творців знань. Цей підхід спрямований на формування культури обміну знаннями, де співробітники мотивовані ділитися досвідом і співпрацювати для досягнення спільних цілей. Для реалізації цього підходу компанії можуть запроваджувати програми

навчання, системи менторства, професійні спільноти чи платформи для обміну ідеями. Особливо важливим є управління неявними знаннями, які часто не формалізовані, але мають високу цінність. Людино-центричний підхід вимагає від керівництва створення середовища довіри та підтримки, що сприяє активній участі працівників у процесі управління знаннями.

Технологічний підхід до створення СУЗ ґрунтується на використанні інформаційних систем і цифрових інструментів для підтримки управління знаннями. Сучасні технології, такі як системи управління контентом, хмарні сервіси, платформи для командної роботи чи інструменти штучного інтелекту, відіграють ключову роль у зборі, зберіганні та аналізі знань. Наприклад, бази даних дозволяють систематизувати явні знання, а аналітичні інструменти допомагають виявляти приховані закономірності в даних.

Інтегративний підхід передбачає об'єднання людського потенціалу, технологій і організаційних структур в єдину систему управління знаннями. Його основа полягає в переконанні, що ефективна СУЗ можлива лише за умови гармонійної взаємодії всіх її компонентів. Наприклад, впровадження сучасної інформаційної системи втрачає сенс, якщо працівники не підготовлені до її використання або організаційна культура не сприяє обміну знаннями. Цей підхід вимагає від керівництва стратегічного бачення та координації зусиль на всіх рівнях компанії. Це може включати створення міжфункціональних команд, відповідальних за управління знаннями, або розробку політик, що заохочують інновації та співпрацю.

Ще одним важливим методом є адаптивний підхід, який враховує динамічність зовнішнього середовища. У сучасному світі ринкові умови, технології та потреби клієнтів змінюються надзвичайно швидко, що вимагає від СУЗ гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Адаптивний підхід передбачає постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на знання, а також регулярне оновлення системи. Наприклад, компанія може періодично перевіряти актуальність своїх баз знань або організовувати навчання для працівників, щоб вони опанували нові технології.

Цей підхід є особливо цінним для організацій, що діють у висококонкурентних або технологічно складних галузях, таких як інформаційні технології чи біотехнології.

Стратегічний підхід до створення СУЗ акцентує на зв'язку управління знаннями з довгостроковими цілями організації. Він розглядає знання не лише як інструмент для вирішення поточних завдань, а як стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність компанії. Для реалізації цього підходу необхідно провести аудит знань, щоб визначити, які з них є ключовими для досягнення стратегічних цілей, а також виявити прогалини, що потребують заповнення. Стратегічний підхід також передбачає оцінку ефективності СУЗ за допомогою показників результативності, таких як кількість нових продуктів, створених на основі накопичених знань, або підвищення продуктивності завдяки обміну найкращими практиками.

Етичний аспект створення системи управління знаннями (СУЗ) підкреслює необхідність дотримання принципів справедливості, прозорості та відповідальності під час роботи зі знаннями. Знання є цінним ресурсом, і їх використання має відповідати етичним стандартам. Наприклад, компанії повинні поважати права інтелектуальної власності, захищати конфіденційну інформацію та забезпечувати рівний доступ до знань для всіх працівників. Етичний підхід сприяє зміцненню довіри всередині організації, покращує її репутацію та допомагає уникати конфліктів, пов'язаних із неналежним використанням знань, створюючи сприятливе робоче середовище.

Розробка СУЗ передбачає використання ітеративного підходу, який ґрунтується на постійному вдосконаленні системи. Цей метод розглядає СУЗ як динамічну структуру, що адаптується до змін у потребах організації та зовнішньому середовищі. Ітеративний процес включає регулярну оцінку ефективності системи, збір зворотного зв'язку від працівників і клієнтів, а також впровадження необхідних покращень. Наприклад, якщо співробітники стикаються з труднощами при пошуку даних у базі знань, компанія може оптимізувати інтерфейс системи або провести додаткове навчання. Такий

підхід забезпечує актуальність і ефективність СУЗ у довгостроковій перспективі.

Міждисциплінарний підхід відіграє ключову роль у створенні СУЗ, об'єднуючи знання з різних галузей, таких як менеджмент, інформаційні технології, психологія та соціологія. Наприклад, розуміння психологічних бар'єрів, що заважають працівникам ділитися знаннями, допомагає розробити ефективні мотиваційні програми. Водночас знання в сфері інформаційних технологій дозволяють підібрати оптимальні інструменти для управління знаннями. Міждисциплінарний підхід сприяє формуванню цілісної системи, яка враховує всі аспекти управління знаннями та забезпечує їх гармонійну взаємодію.

Економічний підхід до розробки СУЗ зосереджується на аналізі фінансових результатів управління знаннями. Впровадження СУЗ вимагає значних інвестицій у технології, навчання персоналу та реорганізацію процесів, тому важливо оцінити вплив цих витрат на загальну результативність компанії. Наприклад, економічний підхід може передбачати розрахунок окупності інвестицій у нову інформаційну систему або оцінку фінансових переваг від прискорення робочих процесів завдяки швидкому доступу до знань. Такий підхід допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і визначення пріоритетів у створенні СУЗ.

Глобальний підхід до створення системи управління знаннями (СУЗ) враховує міжнародний контекст діяльності компаній. У сучасних умовах глобалізації бізнеси часто працюють у різних країнах і регіонах, що вимагає адаптації СУЗ до культурних особливостей, правових норм і економічних реалій. І. В. Токмакова, І. М. Войтов та Я. В. Діденко рекомендують створювати центри знань, які включають бази даних, інформаційні портали та навчальні матеріали, а також залучати фахівців з управління знаннями для нагляду за цими процесами [21].

Наприклад, транснаціональні компанії можуть розробляти централізовані інформаційні системи, доступні для всіх підрозділів, із

урахуванням місцевих особливостей. Глобальна стратегія також передбачає обмін знаннями між різними філіями компанії, що сприяє поширенню найкращих практик і підвищенню загальної ефективності.

М. В. Руденко та В. О. Криворучко запропонували власну модель управління знаннями на підприємстві, яка ґрунтується на системно-процесному підході та враховує послідовну взаємодію трьох ключових процесів: розвитку людського капіталу, організаційних механізмів для створення інформаційної бази знань і бізнес-процесів у конкурентному середовищі. Автори розробили алгоритм управління знаннями, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: ресурсного, організаційного та маркетингового (рис. 2).

Ресурсна складова зосереджена на людському капіталі як основному джерелі, генераторі та споживачі знань. Цей блок охоплює створення нових знань, ефективне використання наявних, організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників для оновлення їхніх навичок, обмін знаннями, повторне використання інтелектуальних активів для покращення прийняття рішень, сприяння комунікації, співпраці та взаємодії, а також мотивацію персоналу до освоєння нових знань, необхідних для компанії. Таким чином, ресурсна складова формує інтелектуальну основу для забезпечення конкурентних переваг.

Організаційна складова передбачає створення та підтримку інформаційної бази знань, їх класифікацію, систематизацію, зберігання та захист як інтелектуальної власності. Це включає розробку інформаційних сховищ і систем знань, залучення інформації із зовнішніх джерел, адаптацію організаційних структур і культури компанії, пошук нових інструментів для збереження знань, підтримку зовнішніх зв'язків, створення середовищ для обміну знаннями, таких як неформальна взаємодія чи проектні групи, а також удосконалення інформаційної інфраструктури системи управління знаннями.

Маркетингова складова фокусується на практичному застосуванні баз знань у конкурентному середовищі та їх вплив на економічні процеси

компанії. Вона включає аналіз макроекономічного середовища, зіставлення можливостей підприємства з ринковими потребами, а також комунікацію знань із даними та вимогами споживачів. Це сприяє створенню нових знань, які дозволяють формувати унікальні конкурентні переваги для задоволення нових запитів клієнтів.

Запропонована модель спрямована на створення нової цінності, що реалізується через продукти, людей і процеси шляхом ефективного формування та використання знань на підприємстві [16].

Розробка системи управління знаннями є складним, але необхідним процесом для сучасних організацій (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Структурна модель управління знаннями підприємства

Джерело: [16]

Методологічні підходи, такі як процесно-орієнтований, людиноцентричний, технологічний, інтегративний, адаптивний, стратегічний, етичний, ітеративний, міждисциплінарний, економічний і глобальний, створюють фундамент для формування ефективної СУЗ. Кожен із цих підходів має свої особливості, але їхнє поєднання забезпечує створення системи, яка відповідає специфічним потребам компанії та сприяє її стабільному розвитку.

У довготривалій перспективі СУЗ стає не лише інструментом для покращення ефективності, але й стратегічним активом, який визначає позицію організації в умовах конкуренції.

1.3 Особливості впровадження системи управління знаннями на підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі, де знання є ключовим фактором конкурентоспроможності, впровадження системи управління знаннями (СУЗ) на підприємстві стає важливим елементом стратегічного розвитку. СУЗ — це комплексний процес, спрямований на створення, збереження, організацію, поширення та використання знань для досягнення цілей організації. Проте впровадження такої системи є складним і багатогранним завданням, оскільки воно охоплює технологічні, організаційні, культурні та людські аспекти. Особливості реалізації СУЗ залежать від специфіки підприємства, зокрема його розміру, галузі, корпоративної культури та готовності до змін. Успішне впровадження вимагає уважного врахування цих особливостей і системного підходу до управління процесами трансформації. На рис. 1.4 представлено складові системи управління знаннями на підприємстві.

Однією з основних особливостей впровадження системи управління знаннями (СУЗ) є стратегічна спрямованість. Впровадження СУЗ — це не одноразовий захід, а довгострокова ініціатива, яка має бути гармонійно пов'язана з бізнес-стратегією компанії. Перший крок цього процесу полягає в чіткому визначенні цілей СУЗ, які можуть охоплювати підвищення

операційної ефективності, стимулювання інновацій, покращення клієнтського сервісу або зменшення ризиків, пов'язаних із втратою знань. Наприклад, для ІТ-компанії пріоритетом може бути створення бази знань для пришвидшення розробки нових продуктів, тоді як для компанії в сфері послуг ключовим завданням може бути систематизація найкращих практик для підвищення якості обслуговування. Стратегічний підхід передбачає активну участь вищого керівництва, яке виступає лідером змін і забезпечує підтримку ініціативи на всіх рівнях діяльності організації.



Рис. 1.5 Складові системи управління знаннями на підприємстві
Побудовано за джерелом: [22]

Ще однією важливою характеристикою є необхідність оцінки поточного стану знань у компанії. Перед початком впровадження СУЗ необхідно провести аудит знань, щоб виявити наявні ресурси, визначити прогалини та ідентифікувати критично важливі знання, які мають найбільшу цінність для підприємства. Цей процес включає аналіз як явних знань, зафіксованих у документах, базах даних чи інструкціях, так і неявних знань, що містяться в досвіді та компетенціях працівників. Наприклад, на виробничому

підприємстві аудит може виявити, що ключові знання про технологічні процеси зосереджені в кількох досвідчених спеціалістах, що створює ризик їх втрати. На основі результатів аудиту розробляється план дій, який визначає, які знання потрібно формалізувати, які — передати, а які — створити заново.

Культурний аспект є однією з визначальних характеристик впровадження системи управління знаннями (СУЗ). Корпоративна культура значною мірою впливає на готовність працівників ділитися знаннями та адаптуватися до нових процесів. У багатьох організаціях поширена «культура знань як влади», коли співробітники сприймають інформацію як особистий актив і уникають її поширення серед колег. Для подолання цієї перешкоди необхідно формувати культуру довіри, відкритості та співпраці. Це можна досягти через запровадження мотиваційних механізмів, таких як визнання внеску працівників у базу знань, фінансові стимули чи врахування активності в обміні знаннями під час оцінки їхньої роботи. Крім того, важливо регулярно комунікувати з персоналом, пояснюючи цінність СУЗ і її вплив на їхню повсякденну діяльність.

М. В. Руденко та В. О. Криворучко підкреслюють, що успішне впровадження СУЗ залежить від позитивної організаційної культури та сприятливого морального клімату, які заохочують ініціативність працівників. Вони зазначають: «Формування неявних знань можливе лише за умови існування сприятливого морального середовища та активної участі співробітників» [16]. Це передбачає створення умов, за яких працівники охоче діляться знаннями та співпрацюють. Наприклад, демонстрація того, як база знань допомагає швидше вирішувати типові завдання, може спонукати персонал до активнішої участі. Особливу увагу слід приділяти організаційній культурі як ключовому фактору успіху управління знаннями, що впливає на всі етапи її впровадження та розвитку (Рис. 3). Вона створює основу для генерації, обміну, збереження та використання знань, впливаючи на поведінку працівників, їхню мотивацію та готовність до співпраці.

Технологічна основа відіграє ключову роль у впровадженні систем управління знаннями (СУЗ), хоча її використання має певні особливості. Сучасні інформаційні рішення, такі як платформи для управління контентом, хмарні сервіси, інструменти для командної роботи чи аналітичні системи на базі штучного інтелекту, створюють значні можливості для ефективного управління знаннями. За словами дослідників, таких як Скакун П. та Мисник Л., хмарні технології відіграють важливу роль у реалізації СУЗ, особливо в ІТ-проєктах. Вони зазначають, що платформи, як-от Microsoft Teams, Slack чи Google Workspace, забезпечують миттєвий доступ до даних, полегшують командну взаємодію та адаптуються до змін у масштабах команди чи складності завдань [17]. Це сприяє створенню гнучкої системи для управління знаннями.

Вибір технологій має відповідати потребам і можливостям організації. Наприклад, невеликим компаніям може бути достатньо простих платформ для обміну документами, тоді як великі підприємства потребують комплексних систем із функціями пошуку, аналітики та інтеграції з іншими бізнес-процесами. Важливим аспектом є також зручність використання технологій, адже складний інтерфейс або недостатня підготовка працівників можуть знизити ефективність системи. Водночас технології не є самодостатнім рішенням – їхня роль полягає в підтримці людської взаємодії, а не в її повній заміні.

Людина є центральною фігурою у процесі впровадження системи управління знаннями (СУЗ). Співробітники, як основні носії знань, визначають успішність цього процесу своєю активною участю. Одним із ключових викликів є подолання опору змінам. Нерідко працівники сприймають СУЗ як додаткове навантаження, особливо якщо не бачать очевидної вигоди від своєї ролі в ній. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити навчання, яке пояснює, як використовувати нові інструменти та як СУЗ спрощує повсякденну роботу. Наприклад, тренінги з роботи з базою знань можуть показати, як швидко знаходити потрібну інформацію, економлячи час.

Крім того, важливо залучати працівників до створення СУЗ, щоб вони відчували свою причетність до змін. Це може передбачати створення робочих груп для тестування системи або розробки процедур.

Організаційні зміни, пов'язані з впровадженням СУЗ, потребують особливої уваги. Інтеграція управління знаннями у щоденні бізнес-процеси вимагає їх перегляду та вдосконалення. Дослідники, такі як Токмакова І. В., Войтов І. М. та Діденко Я. В., рекомендують залучати менеджерів знань для координації впровадження СУЗ та створювати центри знань для систематизації інформації [21]. Наприклад, у компанії може з'явитися посада менеджера з управління знаннями, який відповідатиме за організацію всіх аспектів системи. Також необхідно розробити чіткі правила та процедури для створення, зберігання й обміну знаннями. Скажімо, організація може запровадити обов'язкове складання звіту з висновками та рекомендаціями після завершення кожного проєкту для поповнення бази знань. Такі зміни вимагають злагодженої координації та підтримки з боку керівництва, щоб уникнути плутанини чи міжвідділових конфліктів.

Фінансовий аспект є одним із визначальних під час впровадження системи управління знаннями (СУЗ). Створення такої системи вимагає значних інвестицій у технічне оснащення, навчання працівників, залучення експертів і реорганізацію процесів. Для малих і середніх підприємств це може бути суттєвим викликом. Тому необхідно провести детальний фінансовий аналіз, щоб оцінити витрати та прогнозовані переваги, обґрунтувавши економічну доцільність проєкту. Наприклад, компанія може проаналізувати, як СУЗ сприятиме скороченню часу на виконання завдань, зменшенню помилок або зростанню доходів від нових продуктів. Щоб знизити фінансові ризики, впровадження СУЗ можна розпочати з пілотного проєкту в окремому підрозділі, що дасть змогу оптимізувати витрати.

Етичні питання також мають велике значення під час реалізації СУЗ. Знання є цінним активом, і їх використання має відповідати принципам справедливості та відповідальності. Компанії повинні забезпечити захист

конфіденційної інформації, дотримуватися прав інтелектуальної власності та гарантувати рівний доступ до знань для всіх співробітників. Недотримання етичних стандартів може підірвати довіру працівників, клієнтів або партнерів. Крім того, важливо уникати будь-якої дискримінації під час надання доступу до ресурсів СУЗ, щоб кожен співробітник, незалежно від посади чи досвіду, міг використовувати їх для виконання професійних завдань.

Глобальний контекст діяльності підприємства додає складнощів до процесу впровадження системи управління знаннями (СУЗ). Компаніям, які працюють на міжнародних ринках, необхідно враховувати культурні, правові та економічні особливості різних регіонів. Наприклад, у деяких країнах через культурні традиції співробітники можуть бути менш схильними до обміну знаннями, тоді як в інших діють суворі норми щодо захисту даних. Глобальні організації часто створюють централізовані СУЗ, адаптовані до локальних вимог, що може включати переклад баз знань на різні мови, відповідність місцевим законам або створення регіональних груп для управління знаннями.

Ще одним важливим аспектом є необхідність постійного розвитку СУЗ. Її впровадження — це не одноразовий захід, а процес, який вимагає регулярного оновлення, оцінки ефективності та адаптації до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Наприклад, поява нових технологій або зміни на ринку можуть потребувати модернізації інформаційних систем чи перегляду процедур. Для оцінки ефективності компанії можуть використовувати показники, такі як кількість активних користувачів бази знань, частота її поповнення або вплив на бізнес-результати. Зворотний зв'язок від працівників і клієнтів також відіграє важливу роль у вдосконаленні системи.

Ризики, пов'язані з упровадженням системи управління знаннями (СУЗ), мають значний вплив на процес. До них належать опір змінам, недостатня підтримка з боку керівництва, технічні збої, перевищення бюджету або низька мотивація працівників. Для їх мінімізації необхідно розробити детальний план реалізації, який включає чіткий розклад, відповідальних осіб і необхідні

ресурси. Крім того, доцільно провести пілотне тестування системи, щоб виявити потенційні проблеми на ранніх етапах. Наприклад, апробація СУЗ у окремому підрозділі дозволить оцінити її ефективність і внести корективи перед масштабним розгортанням.

У довгостроковій перспективі впровадження СУЗ сприяє трансформації компанії в організацію, що безперервно навчається. Знання стають не лише інструментом для вирішення поточних завдань, а й основою для постійного розвитку. Компанії, які успішно інтегрують СУЗ, отримують переваги у вигляді швидшої адаптації до змін, зростання інноваційності та підвищення продуктивності. Однак успіх залежить від уміння врахувати всі аспекти процесу — від стратегічного планування до етичних і культурних особливостей. Таким чином, СУЗ є складним, але критично важливим кроком для організацій, які прагнуть процвітати в сучасній економіці, де знання є найціннішим ресурсом.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи заклав теоретичний фундамент для розуміння сутності та значення управління знаннями в діяльності підприємства. Було визначено, що в умовах сучасної економіки, яка базується на інформації та інноваціях, управління знаннями є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку. Розглянуто різні аспекти управління знаннями, включаючи створення, накопичення, структурування, збереження, розповсюдження та використання знань, як явних, так і неявних.

Аналіз наукової літератури дозволив виявити основні конкурентні переваги, які отримує організація завдяки ефективній системі управління знаннями. Серед них: підвищення ефективності бізнес-процесів, стимулювання інноваційності та розвитку продуктів, забезпечення адаптації до змін на ринку, покращення якості та задоволення клієнтів, формування

культури, орієнтованої на знання, навчання та розвиток персоналу, створення стійких конкурентних переваг, покращення стратегічного управління та зниження ризиків.

Розділ також розглянув методичні підходи до формування системи управління знаннями, включаючи процесно-спрямований, людино-орієнтований, технологічний, інтегративний, адаптивний, стратегічний, етичний, ітеративний, міждисциплінарний, економічний та глобальний підходи. Кожен з цих підходів має свої особливості та акценти, а їхнє комплексне застосування є необхідним для створення ефективної СУЗ, яка відповідає специфіці та стратегічним цілям підприємства.

Особливу увагу було приділено особливостям впровадження системи управління знаннями на підприємстві. Цей процес є складним і багатогранним, що охоплює технологічні, організаційні, культурні та людські аспекти. Успішна реалізація СУЗ вимагає стратегічного підходу, оцінки існуючого рівня знань, формування сприятливої організаційної культури, вибору відповідної технологічної інфраструктури та активної участі персоналу.

Загалом, перший розділ підкреслив критичну важливість управління знаннями для сучасних підприємств та заклав теоретичну основу для подальшого дослідження можливостей впровадження ефективної системи управління знаннями на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ТАС»

2.1 Аналіз діяльності ПАТ «Страхова компанія «ТАС» та його організаційної структури

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ТАС», або скорочено СК «ТАС», – визначна страхова компанія в Україні, заснована у 1998 році. СК «ТАС» міцно закріпилася серед лідерів на страховому ринку України, пропонуючи різноманітні страхові продукти, розраховані на фізичних та юридичних осіб. Основні сфери діяльності компанії включають страхування майна, страхування автотранспорту (КАСКО та ОСЦПВ), медичне страхування, страхування від нещасних випадків та страхування вантажів. Компанія активно веде діяльність як у роздрібному, так і в корпоративному секторах, надаючи індивідуально підібрані та комплексні страхові рішення. На 2025 рік СК «ТАС» може похвалитися розвиненою мережею регіональних представництв, яка покриває всю територію України. Крім того, компанія співпрацює з міжнародними перестраховальними компаніями, що гарантує стабільність виплат у разі страхових подій.

Організаційна структура СК «ТАС» вибудована за ієрархічним типом, що є загальноприйнятим для великих страхових організацій. На чолі стоїть Правління, яким керує Голова правління; він відповідає за стратегічне планування, формування політики компанії та ухвалення найважливіших рішень. Підпорядковані підрозділи – це департаменти, кожен з яких спеціалізується на конкретних сферах діяльності: фінансовий департамент, відділ продажів, андеррайтингу, врегулювання збитків, маркетингу, ІТ та управління персоналом. Регіональні філії та представництва забезпечують реалізацію продажів, обслуговування клієнтів та адаптацію продуктів на місцях. Подібна структура дозволяє чітко розмежувати обов'язки, однак може

ускладнювати горизонтальну взаємодію між відділами, що є характерним для великих компаній.

На рис. 2.1 подана організаційна структура ПАТ «Страхової компанії «ТАС».

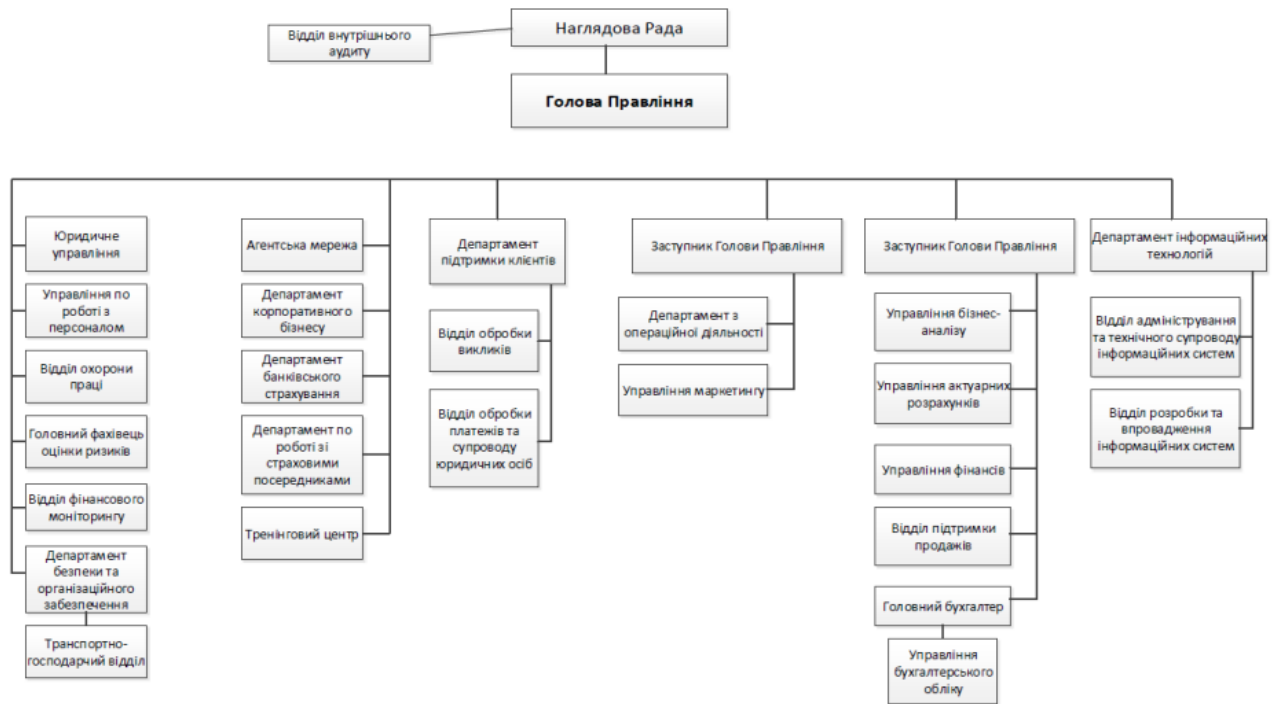


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Страхової компанії «ТАС»

Специфіка бізнес-процесів страхової групи «ТАС» витікає з природи страхової діяльності.

Основні напрямки включають створення страхових продуктів, андеррайтинг (аналіз ризиків), реалізацію страхових полісів, підтримку клієнтів, та, звичайно ж, врегулювання страхових подій. Процедура андеррайтингу відіграє центральну роль, оскільки точність оцінки ризиків визначає фінансову стійкість компанії. Продажі реалізуються різними шляхами: безпосередньо (офіси, агенти), через партнерські мережі (банки, автосалони) та онлайн-платформи, що є відображенням сучасних цифрових тенденцій страхового ринку.

Врегулювання збитків вимагає оперативної реакції на страхові випадки, що передбачає ефективну взаємодію між клієнтами, оцінювачами та фінансовими відділами. Всі ці процеси нерозривно пов'язані з інформаційними потоками, роблячи управління знаннями критично необхідним для досягнення успіху компанії.

На рис. 2.2 поданий SWOT-аналіз «Страхової компанії «ТАС».

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Визнаний лідер на страховому ринку України Обслуговує понад 1 млн клієнтів Широкий спектр страхових продуктів Цілодобовий контакт-центр Розгалужена мережа офісів (включаючи Вінницю, Жмеринку, Гайсин) Наявність особистого кабінету для клієнтів Високий рівень довіри клієнтів (підтверджено клієнтською базою)	Значна концентрація офісів у Вінницькій області Вимога JavaScript для особистого кабінету Недостатність детальних фінансових показників на сайті Висококонкурентний страховий ринок України (тиск на маржу)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на онлайн-сервіси; Розширення ринку страхових послуг в регіонах України (за рахунок економічного розвитку або державної підтримки); Поява нових сегментів ринку (малий бізнес, кіберстрахування); Запуск та розширення державних програм страхування; Розвиток міжнародної співпраці та залучення іноземних технологій; Зростання рівня фінансової грамотності населення (підвищення попиту на страхові продукти)	Економічні виклики в Україні (інфляція, зниження купівельної спроможності); Конкуренція з великими міжнародними страховими компаніями та новими локальними гравцями (ціни, інноваційні продукти) Зміни в законодавстві України щодо страхової діяльності (додаткові витрати на адаптацію) Зростання кібератак (ризик для онлайн-сервісів) Негативні відгуки чи нерегульовані страхові випадки (підриг довіри клієнтів)

Рис. 2.2 SWOT-аналіз «Страхової компанії «ТАС»

Коротко проаналізуємо рис. 2.2.

Страхова компанія «ТАС» є визнаним лідером на страховому ринку України, обслуговуючи понад 1 млн клієнтів, що підтверджує її значну клієнтську базу та високий рівень довіри. Компанія пропонує широкий спектр страхових продуктів, включаючи добровільне медичне страхування, страхування майна, автострахування (КАСКО, ОСЦПВ), страхування життя та

інші, що дозволяє їй охоплювати різні сегменти ринку. Цілодобовий контакт-центр забезпечує оперативну взаємодію з клієнтами, сприяючи підвищенню їхньої лояльності. Завдяки розгалуженій мережі офісів у містах, таких як Вінниця, Жмеринка, Гайсин та інших, компанія забезпечує доступність своїх послуг у різних регіонах. Крім того, наявність особистого кабінету дозволяє клієнтам зручно управляти полісами та отримувати послуги дистанційно.

Страхова компанія «ТАС» стикається з певними слабкими сторонами, які можуть впливати на її розвиток. Значна концентрація офісів у Вінницькій області обмежує можливості масштабування бізнесу в інших регіонах України. Особистий кабінет компанії вимагає увімкнення JavaScript, що може створювати незручності для користувачів із застарілими браузером або обмеженим доступом до технологій. На сайті компанії бракує детальних даних про фінансові показники, що може знижувати довіру потенційних інвесторів або клієнтів. Крім того, висококонкурентний страховий ринок України створює тиск на маржу СК «ТАС», оскільки менш відомі компанії можуть пропонувати нижчі ціни, змагаючись за клієнтів.

Страхова компанія «ТАС» має значні можливості для зміцнення своєї позиції на ринку. Подальший розвиток онлайн-сервісів, таких як особистий кабінет, мобільні додатки чи інтеграція з платіжними системами, може залучити молодшу аудиторію та підвищити зручність для клієнтів. Збільшення кількості офісів у різних регіонах України або партнерство з національними мережами сприятиме посиленню ринкової позиції. Розробка спеціалізованих страхових продуктів, наприклад, для малого бізнесу чи кіберстрахування, відкриває нові сегменти ринку. Участь у державних програмах, таких як медична реформа чи субсидування страхування, може забезпечити додаткові джерела доходу. Співпраця з міжнародними страховими компаніями або технологічними стартапами дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії.

Також компанія стикається з низкою загроз, які можуть вплинути на її діяльність. Економічні виклики в Україні, такі як інфляція чи зниження

купівельної спроможності, можуть зменшити попит на страхові послуги. Великі міжнародні страхові компанії або нові локальні гравці можуть пропонувати нижчі ціни чи інноваційні продукти, що загрожує частці ринку СК «ТАС». Зміни в законодавстві України щодо страхової діяльності можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію. Зростання кібератак становить ризик для онлайн-сервісів компанії, особливо якщо захист даних недостатньо надійний. Негативні відгуки чи неврегульовані страхові випадки можуть підірвати довіру клієнтів до компанії.

Страхова компанія «ТАС» має міцну позицію на ринку завдяки широкій клієнтській базі, розвиненій регіональній мережі та цілодобовій підтримці. Однак для збереження конкурентоспроможності компанії слід інвестувати в цифрові технології, розширювати географічну присутність і працювати над підвищенням прозорості. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність і конкуренція, вимагають гнучкості та інноваційних підходів для утримання лідерства.

2.2. Фінансово економічний аналіз діяльності ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

У табл. 2.1 подані основні результати діяльності ПАТ «Страхової компанії «ТАС».

Таблиця 2.1

Результати діяльності ПАТ «Страхової компанії «ТАС»

Показник	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023/2022)	Відносне відхилення (2023/2022), %
1	2	3	4	5	6	7
Чисті зароблені страхові премії	млн грн	672	751	849	98	13,05%
Зміна страхових резервів	млн грн	-345	-346	-348	-2	-0,58%
Інвестиційні доходи	млн грн	320	295	310	15	5,08%

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні доходи	млн грн	27	26	29	3	11,54%
Чисті доходи	млн грн	674	726	840	114	15,70%
Страхові виплати	млн грн	-135	-163	-185	-22	-13,50%
Витрати по розірванню договорів страхування	млн грн	-28	-27	-30	-3	-11,11%
Аквізиційні витрати	млн грн	-308	-347	-390	-43	-12,39%
Витрати на управління	млн грн	-69	-89	-105	-16	-17,98%
Інші операційні витрати та витрати на збут	млн грн	-73	-53	-60	-7	-13,21%
Витрати	млн грн	-613	-679	-770	-91	13,40%
Результат від операційної діяльності	млн грн	61	47	70	23	48,94%
Витрати за податком на прибуток	млн грн	-20	-20	-25	-5	-25,00%
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	млн грн	41	27	45	18	66,67%
Інші сукупні доходи	млн грн	-4	-6	-3	3	-50,00%
Переоцінка /(Уцінка) цінних паперів	млн грн	-15	-3	-5	-2	-66,67%
Рекласифікація іншого сукупного доходу	млн грн	8	-2	1	3	-150,00%
Переоцінка/(Уцінка) основних засобів	млн грн	3	-1	-2	-1	-100,00%
СУКУПНИЙ ДОХІД	млн грн	37	21	42	21	100,00%

За табл. 2.1 можна зробити такі висновки. Основні позитивні зміни: чисті зароблені страхові премії зросли на 13,05%, що свідчить про збільшення обсягу страхової діяльності компанії. Результат від операційної діяльності зріс на 48,94%, що є позитивним сигналом покращення операційної ефективності. Чистий прибуток значно збільшився на 66,67%, що є ключовим позитивним результатом діяльності компанії за аналізований період. Інші операційні доходи зросли на 11,54%, що також позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат. Інвестиційні доходи хоча і не значно, але показали зростання на 5,08%. Сукупний дохід збільшився на 100,00%, що відображає позитивну динаміку як операційної, так і інших складових доходу.

Основні негативні зміни у діяльності компанії, які потребують особливої уваги наступні: страхові виплати зросли на 13,50%, що може вказувати на збільшення кількості страхових випадків або середньої суми виплати. Цей показник потребує подальшого моніторингу та аналізу в розрізі видів страхування.

На рис. 2.3. показана динаміка чистого прибутку та сукупного доходу ПАТ «Страхова компанія «ТАС».

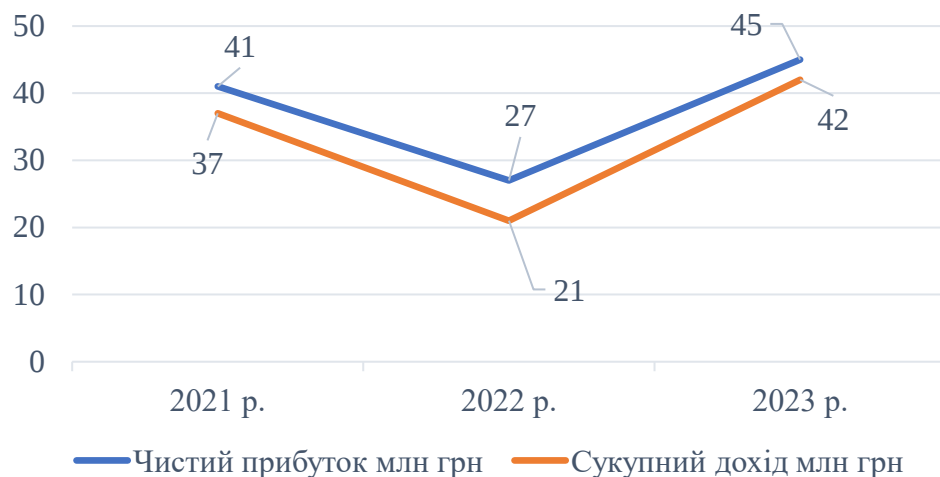


Рис. 2.3 Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

На рис. 2.4 показана динаміка витрат ПАТ «Страхова компанія «ТАС». Витрати по розірванню договорів страхування зросли на 11,11%. Аквізиційні витрати збільшилися на 12,39%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів страхування, але потребує контролю щодо їх ефективності. Витрати на управління зросли на 17,98%, що може потребувати аналізу причин такого зростання. Інші операційні витрати та витрати на збут збільшилися на 13,21%. Загальні витрати компанії зросли на 13,40%, що частково пояснюється зростанням обсягів діяльності та виплат. Витрати за податком на прибуток зросли на 25,00%, що є очікуваним при збільшенні прибутку. Інші сукупні доходи Показали значне від'ємне відхилення (-50,00%), що пов'язано зі зміною показників переоцінки цінних паперів та основних засобів.

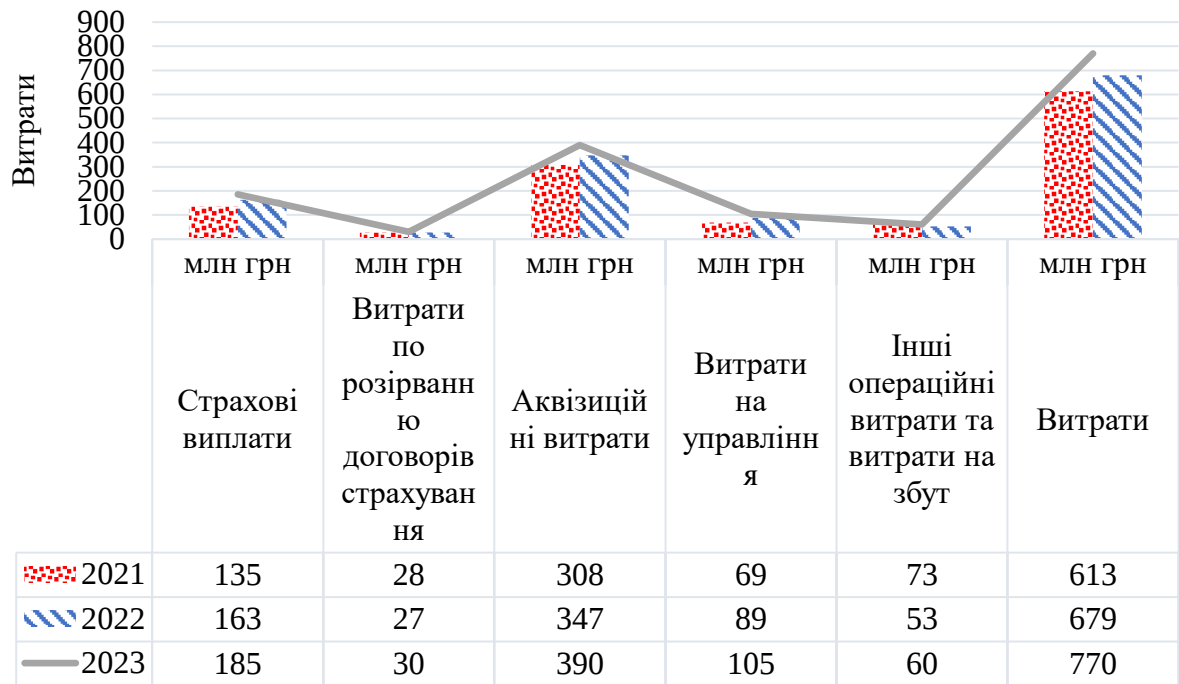


Рис. 2.4 Динаміка витрат ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

У період з 2022 по 2023 рік ПАТ «Страхова компанія «ТАС» продемонструвала позитивну динаміку в ключових показниках прибутковості та обсягу страхової діяльності. Значне зростання чистого прибутку та операційного результату є важливим досягненням.

Однак, зростання страхових виплат та операційних витрат потребує уважного аналізу для забезпечення подальшої ефективності діяльності. Динаміка інших сукупних доходів також заслуговує на увагу при оцінці загального фінансового стану компанії.

2.3 Аналіз системи управління знаннями ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

Управління знаннями в СК «ТАС» охоплює весь цикл: від формування та накопичення знань, їх розподілу та застосування, з метою надання страхових послуг найвищої якості, оперативного вирішення питань клієнтів і утримання конкурентоздатності. Дані процеси розглядаються з огляду на специфіку роботи компанії, яка реалізується в страхуванні майна,

транспортних засобів, медичному страхуванні та іншими продуктами, а також безпосередньо через комунікацію з клієнтами завдяки розвиненій регіональній мережі та цілодобовому контактному центру.

У СК «ТАС» продукування знань розгортається в різних сферах. Передусім, це конструювання нових страхових продуктів, пристосованих до запитів клієнтів, таких як «ТАС-Зброя» або «ТАС-Територія здоров'я». Цей процес охоплює аналіз ринкових трендів, законодавчих нововведень та потреб клієнтів, що продукує формалізовані знання у вигляді документації, умов договорів та маркетингових планів. По-друге, неформалізовані знання формуються крізь досвід співробітників, які працюють з клієнтами, унормовують страхові випадки та взаємодіють із партнерами, на кшталт банків (наприклад, ТАСКОМБАНК). Навчання співробітників через внутрішні тренінги, семінари чи зовнішні програми також сприяє накопиченню знань.

На рис. 2.5. подана існуюча структура системи управління знаннями в компанії.

Обмін досвідом у СК «ТАС» функціонує на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній обмін підтримується завдяки застосуванню комунікаційних платформ, зокрема Microsoft Teams чи корпоративних порталів. Також використовуються регулярні робочі зустрічі, програми наставництва та крос-тренінгу для розвитку персоналу. Щодо зовнішнього обміну, він реалізується через консультації з клієнтами, цілодобову інформаційно-консультаційну підтримку, що забезпечується контакт-центром, і навчальні програми для клієнтів, присвячені умовам страхування. Крім того, компанія активно співпрацює з партнерами, наприклад, з банками, що сприяє обміну знаннями про фінансові продукти та оцінку ризиків.

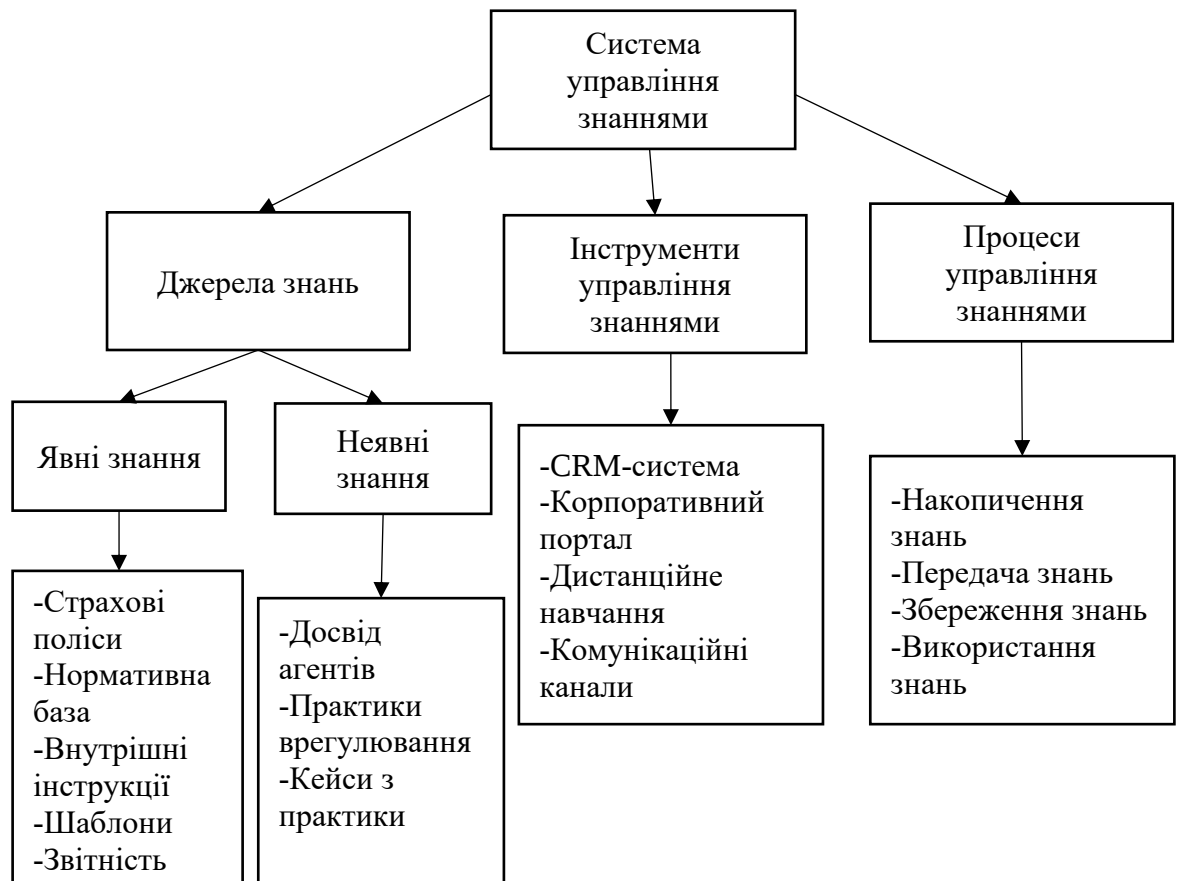


Рис. 2.5 Система управління знаннями ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

В компанії було проведене опитування, яке проводилось за рахунок використання Google Forms. Анкета подана у Додатку А. У опитуванні прийняло 10 осіб (керівники середньої ланки та працівники компанії). Оцінки подано за шкалою від 1 до 5, де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища. У таблиці 2.2 наведено середні оцінки за кожним питанням анкети.

Таблиця 2.2

Середні оцінки отримані за анкетною

№	Питання	Середня оцінка
1	2	3
1.1	Ефективність обміну знаннями	3.1
1.2	Існування формальних процесів документування	
	(Так - 1 бал, Частково - 2 бали, Ні - 3 бали)	2.1
1.3	Легкість пошуку інформації	3.4
1.4	Використання зовнішніх джерел знань	3.0

Закінчення табл. 2.2

1	2	3
2.1	Зручність організації внутрішніх баз даних	3.7
2.2	Легкість пошуку у внутрішніх системах	3.9
2.3	Наявність правил та стандартів для документування	
	(Так - 1 бал, Частково - 2 бали, Ні - 3 бали)	1.8
2.4	Актуальність та достовірність інформації	3.6
3.1	Ефективність каналів комунікації між відділами	2.7
3.2	Проведення тренінгів та семінарів	
	(Регулярно - 1 бал, Іноді - 2 бали, Ні - 3 бали)	2.2
3.3	Заохочення використання знань для прийняття рішень	3.0
3.4	Вплив СУЗ на інновації та покращення процесів	2.8
4.1	Забезпеченість технологічними інструментами	4.0
4.2	Зручність та ефективність технологічних інструментів	4.2
4.3	Якість ІТ-підтримки	4.1
5.1	Підтримка СУЗ керівництвом	3.7
5.2	Наявність культури відкритості та довіри	3.3
5.3	Визнання та винагороди за внесок у СУЗ	3.1
5.4	СУЗ як частина загальної стратегії компанії	3.6

На рис. 2.6 наведено середні оцінки за кожним компонентом СУЗ.



Рис. 2.6 Середні оцінки за компонентами СУЗ ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

Висновок щодо отриманої оцінки системи управління знаннями (СУЗ).

1. Створення та здобуття знань (середня оцінка 3.2). Цей компонент отримав середню оцінку, що свідчить про те, що процеси створення та здобуття знань є задовільними, але потребують покращення. Співробітники відзначають недостатню ефективність обміну знаннями (3.1) та помірне використання зовнішніх джерел (3.0). Хоча легкість пошуку інформації оцінюється трохи вище (3.4), існують проблеми з формальними процесами документування (2.1), що може ускладнювати створення та збереження знань.

2. Зберігання та організація знань (середня оцінка 3.8). Цей компонент оцінюється вище середнього, що вказує на відносно хорошу організацію знань. Співробітники позитивно оцінюють зручність організації внутрішніх баз даних (3.7) та легкість пошуку у внутрішніх системах (3.9). Проте, існують проблеми з наявністю чітких правил та стандартів для документування (1.8), що може призводити до непослідовності та ускладнювати оновлення інформації. Актуальність та достовірність інформації оцінюються на 3.6, що є позитивним, але не ідеальним показником.

3. Поширення та використання знань (середня оцінка 2.9). Цей компонент отримав найнижчу середню оцінку, що свідчить про значні проблеми з поширенням та використанням знань в компанії. Особливо низько оцінюються ефективність каналів комунікації між відділами (2.7) та проведення тренінгів та семінарів (2.2). Також є проблеми із заохоченням використання знань для прийняття рішень (3.0) та впливом СУЗ на інновації та покращення процесів (2.8).

4. Технології та інфраструктура (середня оцінка 4.1). Цей компонент оцінюється найвище, що свідчить про те, що компанія забезпечує співробітників хорошими технологічними інструментами та інфраструктурою для управління знаннями. Високо оцінюються забезпеченість технологічними інструментами (4.0), їх зручність та ефективність (4.2) та якість ІТ-підтримки (4.1).

5. Культура та лідерство (середня оцінка 3.5). Цей компонент отримав середню оцінку, що вказує на те, що культура та лідерство в компанії

частково сприяють управлінню знаннями, але є можливості для покращення. Позитивно оцінюється підтримка СУЗ керівництвом (3.7) та СУЗ як частина загальної стратегії компанії (3.6). Проте, є проблеми з наявністю культури відкритості та довіри (3.3) та визнанням і винагородами за внесок у СУЗ (3.1).

Щодо аналізу відкритих питань (якісні дані). Найсильніші сторони

1. СУЗ (загальні тенденції):

- ✓ Зручні технологічні інструменти.
- ✓ Відносно легкий пошук інформації у внутрішніх системах.

2. Найслабші сторони СУЗ (загальні тенденції):

- ✓ Недостатня ефективність обміну знаннями між відділами.
- ✓ Недостатня кількість тренінгів та семінарів.
- ✓ Не завжди чіткі процеси документування знань.

3. Пропозиції щодо покращення (загальні тенденції):

- ✓ Посилити міжвідомчу комунікацію (наприклад, регулярні зустрічі, платформи для обміну).
- ✓ Збільшити кількість навчальних заходів.
- ✓ Розробити та впровадити чіткі стандарти для документування знань.
- ✓ Більше заохочувати обмін знаннями та визнавати внесок співробітників.

Система управління знаннями в ПАТ «Страхова компанія «ТАС» має певні сильні сторони, особливо в частині технологічної інфраструктури. Водночас є значні можливості для покращення, особливо в частині поширення та використання знань, а також міжвідомчої комунікації. Рекомендується зосередитися на розробці та впровадженні заходів, спрямованих на посилення обміну знаннями, навчання та документування, щоб підвищити ефективність СУЗ та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Застосування здобутих вмінь у СК «ТАС» відчутне в швидкому вирішенні страхових ситуацій, створенні нових страхових продуктів та покращенні якості послуг. Фірма використовує знання для оптимізації бізнес-процесів, демонструючи це через автоматизацію та інтеграцію передових

технологій, на кшталт електронних полісів ОСЦПВ та мобільних додатків для клієнтів.

Висновки до розділу 2

Проведено всебічний огляд функціонування ПАТ «Страхова компанія «ТАС». Досліджено організаційну структуру, фінансово-економічний стан та систему управління знаннями (СУЗ), що використовується у компанії. Результати цього аналізу дають змогу сформулювати ряд важливих висновків, котрі висвітлюють як сильні сторони, так і проблемні аспекти, що потребують поліпшення.

По-перше, СК «ТАС» – серед лідерів страхового ринку України, демонструючи міцну позицію, масштабну присутність по всій державі, розвинену мережу представництв та партнерство з міжнародними перестраховувальниками. Ієрархічна організація компанії сприяє ефективній роботі основних відділів, проте може ускладнювати взаємодію між ними на горизонтальному рівні.

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку в основних аспектах діяльності: спостерігається зростання обсягу чистих зароблених страхових премій, операційного результату та чистого прибутку. Так, чистий прибуток у 2023 році зріс на 66,67% порівняно з 2022 роком, а результат від операційної діяльності – майже на 49%. Ці дані свідчать про підвищення ефективності управління фінансами та зростання попиту на страхові продукти компанії. Водночас, збільшення витрат (зокрема, на управління, збут та страхові виплати) вимагає додаткового контролю та оптимізації, аби зберегти рентабельність у довгостроковій перспективі.

Щодо системи управління знаннями, СК «ТАС» продемонструвала певні сильні сторони, зокрема наявність сучасної технічної інфраструктури – високі оцінки отримали такі аспекти, як забезпечення технологічними інструментами (4.0), зручність їх використання (4.2) та якість IT-підтримки

(4.1). Проте, аналіз анкетування працівників виявив слабкі місця в системі, пов'язані з ефективністю обміну знаннями між відділами (2.7), нерегулярністю навчальних заходів (2.2) та недостатнім рівнем формалізації процесів документування (2.1). Середній бал компонента «поширення та використання знань» склав лише 2.9, що вказує на значний потенціал для розвитку в цьому напрямі.

До того ж, попри те, що менеджмент частково підтримує культуру управління знаннями та інтегрує її в загальну стратегію, відчувається недостатність заохочувальних механізмів для відзначення внеску працівників у розвиток СУЗ. Це вимагає активізації зусиль з формування внутрішньої культури відкритості, що стимулює інновації, та залучення персоналу до активного обміну знаннями.

Загалом, система управління знаннями в СК «ТАС» працює, але потребує стратегічного покращення. Для підвищення ефективності її функціонування слід впровадити зрозумілі стандарти документування, активізувати між відділами обмін інформацією, збільшити число тренінгів та заохочувати працівників до обміну досвідом. Ці заходи сприятимуть покращенню якості страхових послуг, інноваційності компанії та її здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Отже, результати аналізу свідчать, що СК «ТАС» має стійку фінансову базу та добре розвинену інфраструктуру, але для збереження конкурентної позиції та збільшення ефективності організації важливо приділити особливу увагу розвитку управління знаннями, як стратегічному активу.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СУЗ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ТАС»

3.1 Аналіз страхової галузі в Україні

За даними Національного банку України (НБУ), у 2023 році валовий обсяг страхових премій в Україні склав 47 млрд грн (приблизно 1,3 млрд дол. США). Однак ринок залишається дуже невеликим у глобальному контексті, займаючи 60-те місце за обсягом зібраних премій у 2019 році. Станом на липень 2024 року кількість страхових компаній скоротилася до 90 (з 155 у 2021 році), у тому числі 73 компанії з ризикового страхування, 11 – зі страхування життя та 1 зі спеціальним статусом. Основними сегментами ринку є автострахування (зокрема ОСЦПВ), медичне страхування, страхування майна та страхування життя, яке демонструє зростання на 18% у першому кварталі 2024 року.

На рис. 3.1 подана динаміка кількості страхових компаній в Україні.

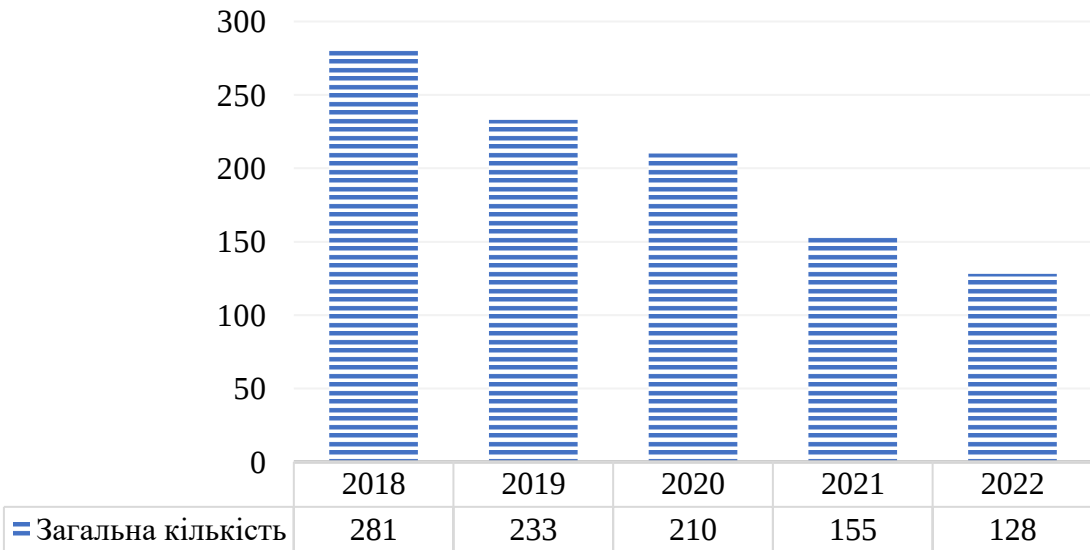


Рис. 3.1 Динаміка кількості страхових компаній

Страховий сектор активно перелаштовується на цифровий формат: онлайн-реалізація страхових продуктів, цифрові угоди та мобільні додатки зберігають позиції норми. За інформацією Нацбанку, у період 2022–2023 років

фірми, що вклали кошти в цифрові рішення, демонстрували кращі показники завдяки полегшенню клієнтського доступу до сервісів.

Медичне страхування та страхування від воєнних загроз здобули популярність через бойові дії та збільшення витрат на лікування. У 2024 році український уряд запустив проект «Єдність» для страхування суден у Чорному морі, надаючи підтримку морському страхуванню.

Військовий стан, введений у лютому 2022 року, та валютні обмеження впровадили на діяльність страховиків, доповнивши доступ до міжнародного перестрахування. У 2021 році було оновлено Закон України «Про страхування», який посилив вимоги до прозорості та платоспроможності компаній.

До лідерів ринку входять компанії «ARX», «PZU Україна», «Універсальна», «Оранта» та СК «ТАС». СК «ТАС» займає міцні позиції в автострахуванні та страхуванні майна, демонструючи зростання страхових премій на 13,05% у 2023 році. Проте конкуренція зумовлює потребу в інноваціях і покращенні клієнтського сервісу.

У табл. 3.1 подані основні показники діяльності страхових компаній.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності страхових компаній

№ з/п	Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.
1	2	3	4	5
1	Кількість укладених договорів страхування, за період, тис. одиниць	65114,9	99940	88102
2	Активи за балансом	47390	65635,6	70338,1
3	Активи, визначені статтею 31 Закону України "Про страхування"	10633,2	46898,7	54123,5
4	Обсяг сплачених статутних капіталів	9748,1	8794,8	6716,8
5	Сформовані страхові резерви	34192,1	35642,8	41055
6	Валові страхові премії	45184,9	48894,2	39615,7
7	Валові страхові виплати	14852,7	13427,7	13001,4
8	Рівень валових виплат, відсотки	32,9	35,3	32,8

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5
9	Чисті страхові премії (валові страхові премії за мінусом частки страхових премій, які сплачуються перестраховикам-резидентам)	40350,2	35253	38550,7
10	Чисті страхові виплати (валові страхові виплати за мінусом частки страхових виплат, які компенсовані перестраховиками-резидентами)	14451,9	13215,7	12810,8
11	Рівень чистих виплат, відсотки	35,8	37,5	33,2
12	Обсяг страхових платежів, належних перестраховикам	884,2	6722,3	4168,6

Аналіз основних показників діяльності страхових компаній протягом 2020-2022 рр. років демонструє неоднозначну динаміку. Спостерігається загальне зростання активів, особливо активів, визначених статтею 31 Закону України «Про страхування», що свідчить про збільшення фінансових ресурсів страховиків. Однак, кількість укладених договорів страхування після значного зростання у 2021 році, у 2022 році зменшилась. Також відмічається зменшення обсягу сплачених статутних капіталів протягом періоду. Валові страхові премії мали коливання, досягнувши піку у 2021 році та знизившись у 2022 році. Рівень валових та чистих виплат залишався відносно стабільним, з незначними коливаннями протягом трьох років. Загалом, страхова галузь протягом досліджуваного періоду характеризується як зростанням певних фінансових показників, так і коливаннями в операційній діяльності.

СУЗ є критично важливою для страхових фірм, що відчувають нестачу відомостей про клієнтів, тенденції ринку, ризики й технологічні зміни, що визначають ключові операційні процеси: андеррайтинг, збут, врегулювання збитків та розробка страхових продуктів. Добре налагоджена СУЗ дозволяє організаціям поліпшувати андеррайтинг, застосовуючи аналіз даних про ризики та портрети клієнтів, зменшуючи вірогідність укладання збиткових контрактів. Це сприяє збільшенню ефективності продажів шляхом інтеграції з CRM-системами, які полегшують сегментування клієнтів і пропонують персоналізовані страхові пропозиції. Крім того, СУЗ пришвидшує процес

врегулювання страхових випадків завдяки базам знань, що містять уніфіковані інструкції та ключові етапи.

Провідні компанії, такі як «PZU Україна» та «ARX», вибирають автоматизовані системи (CRM, ERP), хмарні технології та регулярні тренінги для персоналу, що забезпечує їх конкурентоспроможність. Наприклад, впровадження InsurTech-рішень (аналітика великих даних, чат-боти) скоро дозволить зменшити час обробки заявок і підвищити лояльність клієнтів.

Але в Україні також зустрічаються недоліки в системах управління знаннями: недостатня комунікація між відділами, яка спричинила подвоєння роботи й затримки в ухваленні рішень; застарілі інформаційні платформи, що ускладнюють інтеграцію інформації та доступ до свіжих даних; невеликі вкладення в підвищення кваліфікації співробітників, що обмежує здатність компаній пристосовуватися до прогресивних технологій і ринкових змін.

Війна спричинила масштабне пересування людей, що трансформувало структуру попиту на страхові послуги (збільшення медичного страхування, зменшення інтересу до страхування майна в районах, де точаться бойові дії). Економічна турбулентність і енергетична криза (70% пошкоджених енергетичних об'єктів станом на 2024 рік) зумовлюють потребу в оперативному доступі до знань задля оцінки нових ризиків.

У розвинених країнах, таких як США та країни ЄС, СУЗ у страхуванні базується на аналітиці великих даних, машинному навчанні та інтеграції даних із зовнішніх джерел (наприклад, IoT для оцінки ризиків в автострахуванні). Наприклад, американська компанія Allstate використовує AI для прогнозування страхових подій, що знижує витрати на андеррейтинг на 15%. В Україні такі технології застосовуються обмежено через брак інвестицій і даних. Проте СК «ТАС» може адаптувати окремі практики, такі як впровадження CRM-системи з AI-модулями або створення внутрішньої бази знань, подібних до тих, що використовують європейськими страховиками.

Страхова галузь в Україні показує помірне зростання, хоча й зустрічається з перешкодами, зумовленими війною, фінансовою нестійкістю

та зменшенням числа учасників ринку. Цифровізація, збільшення потреби в медичному страхуванні та підтримка з-за кордону відкривають перспективи для росту, але вимагають ефективної системи управління знаннями (СУЗ). Такі проблеми, як неефективний обмін інформацією, застаріле обладнання та нестача фахівців, зменшують конкурентоспроможність компаній, включаючи СК «ТАС» (низькі оцінки розширення та ведення документації знань – 2,7 та 1,8). Щоб подолати ці труднощі, потрібно впроваджувати сучасні технології, створювати сховища знань та інтенсифікувати навчання працівників.

3.2 Розробка організаційного заходу щодо вдосконалення СУЗ для ПАТ «Страхова компанія «ТАС»

Для вдосконалення системи управління знаннями (СУЗ) у ПАТ «Страхова компанія «ТАС» пропонується комплексний організаційний захід, який передбачає впровадження корпоративної платформи для обміну знаннями на базі Microsoft SharePoint, організацію регулярних тренінгів для працівників і стандартизацію процесів документування знань.

У табл. 3.2 подані основні можливості та функції SharePoint.

Таблиця 3.2

Основні можливості та функції SharePoint

Функції	Зміст
Спільна робота	SharePoint забезпечує інструменти для спільної роботи над документами, завданнями та проектами. Користувачі можуть одночасно редагувати документи, обговорювати зміни та відстежувати прогрес виконання завдань.
Управління документами	SharePoint дозволяє організовувати, зберігати та керувати документами в централізованому місці. Він забезпечує функції контролю версій, дозволи доступу та пошук документів, що полегшує роботу з великими обсягами інформації
Інtranет-портал	SharePoint можна використовувати для створення внутрішнього веб-сайту компанії, де працівники можуть знаходити новини, оголошення, корпоративні ресурси та іншу важливу інформацію
Автоматизація робочих процесів	SharePoint дає змогу автоматизувати бізнес-процеси, такі як затвердження документів, відстеження запитів та управління завданнями, за допомогою робочих процесів

Закінчення таблиці 3.2

Функції	Зміст
Інтеграція з іншими продуктами Microsoft	SharePoint тісно інтегрований з іншими продуктами Microsoft, такими як Office 365, Teams та OneDrive, що забезпечує зручність використання та розширені можливості

У страховій компанії SharePoint може бути використаний для наступного:

1. Створення бази знань. Зберігання шаблонів документів, інструкцій, процедур та іншої важливої інформації.
2. Управління страховими випадками. Спільна робота над обробкою страхових випадків, обмін документами та відстеження прогресу.
3. Комунікація між відділами. Забезпечення ефективної комунікації та обміну інформацією між різними підрозділами компанії.
4. Автоматизація процесів. Автоматизація процесів затвердження полісів, обробки претензій та інших рутинних завдань.

Це подано на рис. 3.2.

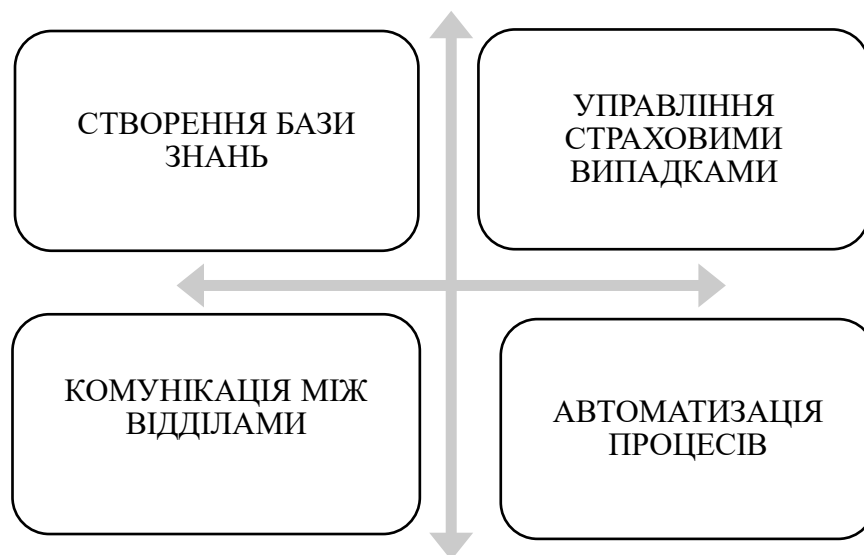


Рис. 3.2 Застосування SharePoint у страховій компанії

Цей захід спрямований на вирішення ключових проблем, виявлених у розділі 2, зокрема низької ефективності міжвідомчої комунікації (оцінка 2,7), недостатнього документування знань (оцінка 1,8) та обмеженої кількості тренінгів (оцінка 2,2). Реалізація заходу сприятиме підвищенню операційної

ефективності, якості страхових послуг і конкурентоспроможності компанії на ринку.

Аналіз СУЗ у СК «ТАС» показав, що найслабшими ланками є поширення та використання знань (середня оцінка 2,9), зокрема через низьку ефективність міжвідомчих комунікаційних каналів (2,7) і недостатню кількість навчальних заходів (2,2). Проблеми з документуванням знань (1,8) призводять до непослідовності у веденні баз даних і ускладнюють доступ до актуальної інформації. Ці недоліки знижують здатність компанії швидко реагувати на потреби клієнтів і адаптуватися до ринкових змін.

Запропонований захід складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: впровадження платформи для обміну знаннями, організація тренінгів і стандартизація документування. Кожен компонент описано нижче.

Впровадження платформи Microsoft SharePoint, вона включатиме базу знань (шаблони договорів, інструкції, кейси), форум для обміну досвідом і інструменти для спільної роботи.

Організація тренінгів включає щоквартальні тренінги з оцінки ризиків, продажів і використання SharePoint для 50–70 працівників.

Стандартизація документування передбачає створення інструкцій для шаблонів, правил оновлення бази знань, призначення відповідальних осіб.

Задіяні підрозділи та етапи будуть наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План впровадження платформи для обміну знаннями

Етап	Термін	Підрозділи	Дія
Планування	Місяць 1-2	ІТ, HR	Аналіз потреб, закупівля SharePoint
Налаштування	Місяць 3	ІТ	Налагодження бази знань
Тестування	Місяць 4	ІТ	Пілотне впровадження
Тренінги	Місяць 2-12	HR	Проведення щоквартальних занять
Стандартизація	Місяць 1-12	HR, усі департаменти	Розробка та впровадження стандартів
Повне впровадження	Місяць 5-6	Усі департаменти	Запуск платформи, моніторинг

Запропонований захід матиме значний вплив на СУЗ і загальну діяльність СК «ТАС». Централізована платформа SharePoint дозволить працівникам обмінюватися досвідом і швидко знаходити інформацію, підвищивши оцінку ефективності комунікації з 2,7 до 4,0. Стандартизована база знань зменшить час обробки страхових подій на 20–30%, що особливо важливо для врегулювання збитків. Тренінги покращать навички андеррайтингу та продажів, що сприятиме зростанню страхових премій і зниженню збитковості договорів. Чіткі стандарти підвищать оцінку цього компонента СУЗ з 1,8 до 3,5, забезпечуючи послідовність і актуальність інформації.

Заходи дозволять СК «ТАС» швидше реагувати на потреби клієнтів, знижувати операційні витрати і пропонувати інноваційні продукти, зміцнюючи позиції на ринку порівняно з конкурентами, такими як «ARX» чи «PZU Україна». Наприклад, швидша обробка страхових подій підвищить лояльність клієнтів, а персоналізовані продукти на основі аналізу даних залучать нових клієнтів.

3.3 Оцінка економічної ефективності заходу

Запропонований організаційний захід, що включає впровадження корпоративної платформи для обміну знаннями на базі Microsoft SharePoint, організацію регулярних тренінгів і стандартизацію процесів документування знань, спрямований на підвищення ефективності системи управління знаннями у ПАТ «Страхова компанія «ТАС».

Витрати на реалізацію заходу поділяються на одноразові (капітальні) та регулярні (операційні). Детальний перелік наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходу

Категорія витрат	Тип витрат	Сума, грн	Примітки
Закупівля ліцензій Microsoft SharePoint	Операційні	314 000	625 дол. США/міс. для 50 користувачів

Закінчення табл. 3.4

Категорія витрат	Тип витрат	Сума, грн	Примітки
Розробка стандартів документування	Капітальні	50 000	Консультації
Проведення тренінгів (4 рази на рік)	Операційні	60 000	15 000 грн/ тренінг, 4 рази на рік
Навчання працівників	Операційні	60 000	Методичні матеріали, логістика
Загальні капітальні витрати		50 000	
Загальні операційні витрати		434 000	

Проведемо розрахунок інтегрального економічного ефекту, тобто чистого дисконтованого доходу. ЧДД (NPV) визначається як поточна вартість грошових потоків проекту, з урахуванням ставки дисконтування, за вирахуванням інвестицій. Даний показник розраховується за формулою:

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою [3.1]:

$$\text{ЧДД} = -\Delta K + \frac{\Delta \Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta \Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta \Pi_t}{(1+e)^t} \quad (3.1)$$

де: ΔK – капіталовкладення на придбання обладнання;

$\Delta \Pi$ – прибуток, одержаний в результаті здійснення заходу;

e – норма дисконту.

Рік 0 (Початкові інвестиції): -50 000 грн

Грошовий потік за рік 1: 500 000 грн - 434 000 грн = 66 000 грн

Грошовий потік за рік 2: 500 000 грн - 434 000 грн = 66 000 грн

Грошовий потік за рік 3: 500 000 грн - 434 000 грн = 66 000 грн

$$\text{ЧДД} = -50\,000 + (66\,000 / 1,1) + (66\,000 / 1,1^2) + (66\,000 / 1,1^3) = -50\,000 + 60\,000 + 54\,545,45 + 49\,586,78 = 114\,132,23 \text{ грн}$$

Період окупності інвестицій (ПО), розраховується по формулі:

$$ПО = \frac{\Delta K}{\left(\frac{\Delta \Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta \Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta \Pi_t}{(1+e)^t} \right) / T} \quad (3.2)$$

Проект починає генерувати позитивний грошовий потік у перший рік, але початкові інвестиції не повертаються протягом першого року. Вони будуть повернуті десь у другому році. Щоб розрахувати точніше, можна використовувати лінійну інтерполяцію: $50\,000 / 66\,000 = 0,76$ року. Отже, період окупності становить $1 + 0,76 = 1,76$ року

Індекс прибутковості (ІП) розраховується за наступною формулою:

$$ІП = \frac{\frac{\Delta \Pi_1}{(1+e)^1} + \frac{\Delta \Pi_2}{(1+e)^2} + \dots + \frac{\Delta \Pi_t}{(1+e)^t}}{\Delta K} \quad (3.3)$$

$$ІП = 114\,132,23 / 50\,000 = 2,28$$

Показники ефективності подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності проєкту

Показник	Значення
NPV	114 132,23 грн
Період окупності	1,76 року
Індекс прибутковості	2,28

Аналіз витрат і економічної ефективності запропонованого заходу, демонструючи його потенційну фінансову вигідність для компанії.

Висновки до розділу 3

Аналіз страхової галузі в Україні показав, що ринок характеризується помірним зростанням, значною конкуренцією та активною цифровою

трансформацією. Воєнні дії та економічна нестабільність створюють як нові потреби в страхових послугах (медичне страхування, страхування від воєнних ризиків), так і певні обмеження. Ефективна СУЗ є критично важливою для страхових компаній в умовах швидких змін та зростаючої потреби в оперативному доступі до знань про клієнтів, ринки, ризики та технології.

Аналіз системи управління знаннями в СК «ТАС» виявив низку проблем, які знижують її конкурентоспроможність. Найслабшими ланками є низька ефективність міжвідомчої комунікації, недостатнє документування знань та обмежена кількість навчальних заходів для персоналу. Ці недоліки призводять до затримок у обробці страхових подій, ускладнюють доступ до актуальної інформації та знижують здатність компанії оперативно реагувати на ринкові зміни. Наприклад, відсутність централізованої бази знань ускладнює стандартизацію процесів андеррайтингу та продажів, а недостатня кваліфікація працівників обмежує можливості впровадження інноваційних продуктів.

Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний організаційний захід, який включає три основні компоненти: впровадження корпоративної платформи для обміну знаннями на базі Microsoft SharePoint, організацію регулярних тренінгів для працівників і стандартизацію процесів документування знань. Платформа SharePoint забезпечить створення централізованої бази знань (шаблони договорів, інструкції, кейси), форум для обміну досвідом і інструменти для спільної роботи, що підвищить ефективність комунікації. Щоквартальні тренінги з оцінки ризиків, продажів і використання SharePoint покращать професійні навички, сприяючи зростанню страхових премій і зниженню збитковості договорів. Стандартизація документування, зокрема створення чітких інструкцій і призначення відповідальних осіб, підвищить оцінку цього компонента СУЗ, забезпечуючи послідовність і актуальність інформації.

Економічна оцінка запропонованого заходу підтверджує його фінансову доцільність. Загальні витрати включають одноразові капітальні вкладення (50

000 грн) та регулярні операційні витрати (434 000 грн щорічно). Розрахунок чистого дисконтованого доходу (ЧДД) показав значення 114 132,23 грн за три роки при ставці дисконтування 10%. Період окупності становить 1,76 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій. Індекс прибутковості (2,28) вказує на високу ефективність проєкту, оскільки кожен вкладений гривня приносить понад дві гривні доходу. Ці показники підтверджують, що захід не лише окупиться, але й забезпечить значний економічний ефект.

Реалізація запропонованих заходів матиме значний вплив на операційну діяльність СК «ТАС». Централізована платформа SharePoint дозволить скоротити час обробки страхових подій на 20–30%, що підвищить лояльність клієнтів і оптимізує витрати. Покращення навичок андеррайтингу та продажів завдяки тренінгам сприятиме розробці персоналізованих страхових продуктів, що залучать нових клієнтів. Стандартизація документування забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації, що особливо важливо в умовах мінливого ринку. У порівнянні з конкурентами, такими як «ARX» чи «PZU Україна», які активно використовують InsurTech-рішення, СК «ТАС» зможе зміцнити свої позиції за рахунок швидшої адаптації до потреб клієнтів і підвищення якості обслуговування.

Таким чином, впровадження запропонованого організаційного заходу сприятиме подоланню ключових недоліків СУЗ, підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності СК «ТАС» на українському страховому ринку. Подальший розвиток компанії залежатиме від послідовної реалізації заходів, інвестування в цифрові технології та підвищення кваліфікації персоналу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи управління знаннями (СУЗ) на підприємстві, з акцентом на ПАТ «Страхова компанія «ТАС». Робота дозволила поглибити розуміння значення управління знаннями як стратегічного інструменту для забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній, особливо в умовах динамічного страхового ринку України.

У першому розділі розкрито сутність управління знаннями як системного процесу, що охоплює створення, збереження, поширення та використання знань для досягнення бізнес-цілей. Знання розглядаються як ключовий нематеріальний актив, що сприяє інноваціям, підвищенню ефективності та зниженню ризиків. Визначено основні методичні підходи до формування СУЗ, зокрема процесно-орієнтований, людиноцентричний, технологічний, інтегративний та етичний, які забезпечують адаптацію системи до потреб підприємства. Особливу увагу приділено організаційним і культурним аспектам впровадження СУЗ, що вимагають залучення персоналу та підтримки з боку керівництва.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності СК «ТАС» та її системи управління знаннями. Компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників: чистий прибуток у 2023 році зріс на 66,67%, страхові премії – на 13,05%. Проте аналіз СУЗ виявив недоліки: низьку ефективність міжвідомчої комунікації (2,7 бала), слабе документування знань (1,8 бала) та недостатню кількість тренінгів (2,2 бала). Ці проблеми ускладнюють оперативність обробки страхових подій і обмежують інноваційний потенціал компанії.

У третьому розділі запропоновано організаційний захід для вдосконалення СУЗ СК «ТАС», який включає впровадження платформи Microsoft SharePoint, організацію регулярних тренінгів і стандартизацію документування. Цей захід спрямований на підвищення комунікації до 4,0

бала, документування – до 3,5 бала, а також скорочення часу обробки страхових подій на 20–30%. Економічна оцінка підтвердила доцільність проєкту: чистий дисконтований дохід становить 114 132,23 грн, період окупності – 1,76 року, індекс прибутковості – 2,28. Реалізація заходу сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії, підвищенню лояльності клієнтів і розвитку інноваційних продуктів.

Таким чином, дослідження показало, що ефективна СУЗ є критично важливою для страхових компаній в умовах сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність і цифрова трансформація. Для СК «ТАС» впровадження запропонованих заходів дозволить подолати наявні недоліки, оптимізувати бізнес-процеси та посилити конкурентоспроможність. Подальший успіх компанії залежатиме від послідовної реалізації ініціатив, інвестицій у технології та створення культури обміну знаннями. Робота має практичне значення, оскільки її результати можуть бути використані іншими страховими компаніями для вдосконалення їхніх систем управління знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бучнєв М. М., Анучкіна Т. В. «Управління знаннями» – як невід’ємна складова покращення якості підготовки персоналу організації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки* : зб. наук. пр. 2019. № 23. С. 33–37.
2. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 42–47.
3. Добровінська Я. В., Ситник Н. І. Розробка системи управління знаннями на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 166–167.
4. Захарова О. В., Поляков М. В. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2017. 118 с.
5. Захарова О. В. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом : навч.-метод. посіб. з дисципліни для здобувачів освіт.-наук. ступеня д-ра філос. зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання / упоряд. О. В. Захарова ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 123 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2275> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Зеліско І. М., Пономаренко Г. Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково-орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 1. С. 7–20.
8. Ковальова В., Кім О., Машкіна О., Князева П. Особливості системи управління знаннями та її роль в підвищенні

конкурентоспроможності організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 338, т. 1. С. 210–214.

9. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9438] (дата звернення: 07.05.2025).

10. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.

11. Лобза А. В. Управління знаннями та інноваціями : навч. посіб. / А. В. Лобза та ін. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.

12. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 218 с.

13. Нетребя І. О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінських суб'єктах господарювання різних організаційно-правових форм : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна. Дніпро : Пороги, 2020. С. 294–300.

14. Нетребя І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8796 (дата звернення: 07.05.2025).

15. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

16. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.

17. Скакун П., Мисник Л. Хмарні технології управління знаннями в ІТ-проектах. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 61. С. 121–127.

18. Стрижак О. Є. Управління знаннями – головна парадигма сучасної освіти. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2016. № 5. С. 9–11.

19. Строкович Г. В., Кащєєва Д. В. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Економічні студії*. 2019. Вип. 4 (26). С. 72–76.
20. Тєсля Ю. М., Хлєвна Ю. Л. Структура знань в мета-методології управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 78–85.
21. Токмакова І. В., Войтов І. М., Дідєнко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258–264.
22. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 76–82.
23. Cocco P., Ganz W., Meiren T. Knowledge Management System requirements to support Engineer-to-Order manufacturing of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*. 2022. Vol. 20, № 6. P. 873–887.
24. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. 3rd ed. Cambridge : MIT Press, 2017. 548 p.
25. Durst S., Evangelista P. Exploring knowledge management practices in third-party logistics service providers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2018. Vol. 48, № 2. P. 162–177.
26. Hislop D., Bosua R., Helms R. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2018. 344 p.
27. Inkinen H. T., Kianto A., Vanhala M. Knowledge management practices and innovation performance in Finnish firms. *European Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 20, № 4. P. 607–623.
28. Kudryavtsev D., Sadykova D. Towards architecting a knowledge management system: Requirements for an ISO-compliant framework. Proceedings of the 12th IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling (PoEM). 2019. P. 36–50.

29. Polyakov M. V. Positive impact of international companies on development of knowledge economy. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, № 2. P. 81–89.
30. Shrafat F. D. Examining the factors influencing knowledge management system adoption in small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, № 5. P. 1113–1134.
31. Wang J., Ding D., Liu O., Li M. A synthetic method for knowledge management performance evaluation based on triangular fuzzy number and group support systems. *Applied Soft Computing*. 2016. Vol. 39. P. 1–27.
32. Zieba M., Bolisani E., Scarso E. Emergent versus deliberate knowledge management strategy: A case study of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*. 2016. Vol. 14, № 2. P. 178–185.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки системи управління знаннями для ПАТ «Страхова
компанія «ТАС»

Ця анкета призначена для оцінки ефективності системи управління знаннями (СУЗ) у ПАТ «Страхова компанія «ТАС». Ваша думка є важливою для визначення сильних сторін та областей, що потребують покращення. Будь ласка, відповідайте на запитання чесно та об'єктивно.

I. Загальна інформація

1. Ваш відділ: _____
2. Ваша посада: _____
3. Стаж роботи в компанії: _____

II. Оцінка компонентів СУЗ

1. Створення та здобуття знань

1.1. Наскільки ефективно в компанії заохочується обмін знаннями між співробітниками?

1 (зовсім неефективно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже ефективно)

1.2. Чи існують формальні процеси для документування та збереження знань (наприклад, бази даних, вікі-системи)?

А) Так

Б) Ні

В) Частково.

1.3. Наскільки легко вам знаходити необхідну інформацію для виконання ваших завдань?

1 (дуже складно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже легко)

1.4. Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує зовнішні джерела знань (наприклад, дослідження, публікації)?

2 (зовсім неефективно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже ефективно)

2. Зберігання та організація знань

2.1. Чи зручно організовані внутрішні бази даних та сховища інформації?

1 (зовсім незручно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже зручно)

2.2. Чи легко здійснювати пошук необхідної інформації у внутрішніх системах?

1 (дуже складно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже легко)

2.3. Чи існують чіткі правила та стандарти для документування та класифікації знань?

А) Так.

Б) Ні .

В) Частково.

2.4. Чи вважаєте ви, що інформація у внутрішніх системах є актуальною та достовірною?

3 (зовсім неактуальна) - 2 - 3 - 4 - 5 (повністю актуальна)

3. Поширення та використання знань

3.1. Чи існують ефективні канали комунікації для обміну знаннями між відділами?

1 (зовсім неефективно) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже ефективно)

3.2. Чи проводяться тренінги, семінари або інші заходи для поширення знань?

А) Так.

Б) Ні.

В) Регулярно.

Г) Іноді.

3.3. Чи заохочується використання внутрішніх знань для прийняття рішень?

1 (зовсім не заохочується) - 2 - 3 - 4 - 5 (активно заохочується)

3.4. Чи вважаєте ви, що СУЗ сприяє інноваціям та покращенню бізнес-процесів?

1(зовсім не сприяє) - 2 - 3 - 4 - 5 (значною мірою сприяє)

4. Технології та інфраструктура.

4.1. Чи забезпечені ви необхідними технологічними інструментами для управління знаннями (наприклад, програмне забезпечення, платформи)?

1 (зовсім не забезпечені) - 2 - 3 - 4 - 5 (повністю забезпечені)

4.2. Чи зручні та ефективні технологічні інструменти, які використовуються для управління знаннями?

1 (зовсім незручні) - 2 - 3 - 4 - 5 (дуже зручні)

4.3. Чи забезпечує ІТ-підтримка належне функціонування СУЗ?

1 (зовсім незадовільно) - 2 - 3 - 4 - 5 (відмінно)

5. Культура та лідерство

5.1. Чи підтримує керівництво компанії ініціативи з управління знаннями?

1 (зовсім не підтримує) - 2 - 3 - 4 - 5 (активно підтримує)

5.2. Чи існує культура відкритості та довіри, яка сприяє обміну знаннями?

1 (зовсім немає) - 2 - 3 - 4 - 5 (повністю є)

5.3. Чи визнаються та винагороджуються співробітники за внесок у СУЗ?

1 (зовсім не визнаються) - 2 - 3 - 4 - 5 (активно винагороджуються)

5.4. Чи вважаєте ви, що СУЗ є частиною загальної стратегії компанії?

1 (зовсім не є) - 2 - 3 - 4 - 5 (є невід'ємною частиною)

III. Відкриті питання

1 Які, на вашу думку, є найсильніші сторони СУЗ у компанії?

2 Які, на вашу думку, є найслабші сторони СУЗ у компанії?

3 Що, на вашу думку, можна зробити для покращення СУЗ?

4 Чи є у вас інші коментарі або пропозиції?

Дякуємо за вашу участь!