

pricing and price leadership are important for attracting new customers, while risk-based pricing and price differentiation allow for tailored offers for individual customer profiles. In addition, flexible pricing allows companies to quickly adapt to market changes and maintain long-term growth and stability.

Ultimately, a strategic combination of these approaches will allow insurers to effectively manage and develop customer relationships and foster trust and loyalty in a dynamic industry.

Pricing strategy plays a critical role in the overall marketing approach of insurance companies. Accurate pricing not only enhances the appeal of products to customers but also directly influences the company's profitability and competitive position in the market. A well-designed pricing policy can drive customer acquisition, support customer retention, and ensure long-term financial sustainability, making it a key factor in the success of insurance companies.

References

1. Prokopchuk O., Malyovanyi M., Ponomarenko O., Klymenko V., Makarchuk V. (2024). Modern marketing tools in the insurance business. Investments: practice and experience. 10. pp. 61-68
2. CoSchedule (2024). Pricing Strategy: Definitions, Types Of Strategies, Examples, & Tactics. Retrieved from: <https://coschedule.com/marketing/marketing-mix/pricing-strategy>
3. Krasovs'ka, O.Yu. (2020), Upravlinnia marketynhovymy instrumentamy promyslovoho pidpriemstva: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Management of marketing tools of an industrial enterprise: theory, methodology and practice], TOV "DKS tsentr", Kyiv, Ukraine.
4. Prokopchuk, O.T. Pen'kova, O.H. and Kharenko, A.O. (2022), "Theoretical principles of management of marketing activities in insurance business", Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytety: Ekonomichni nauky, vol. 101, no. 2, pp. 120—130.

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-СФЕРИ

Сорока Олександра Володимирівна

к.е.н., доцент

Кафедра управління персоналом і економіки праці
Одеській національний економічний університет, Україна

Еволюція управління людським капіталом у контексті цифрової економіки відбувається на фоні стрімких технологічних змін, які суттєво змінюють методи роботи, спілкування та управлінські практики в організаціях. Цифрова трансформація торкається всіх сфер управління людськими ресурсами, починаючи з процесів набору та відбору кадрів і закінчуючи розвитком, оцінкою та мотивацією працівників. Змінюється й організаційна культура, під впливом

штучного інтелекту: дедалі більше комунікацій і взаємодій перетворюється на віртуальний режим, збільшується швидкість і інтенсивність прийняття рішення, інструменти та технології роботи, що призводить до зміни моделей поведінки, заохочуваних компанією та ефективних у новому організаційному середовищі, появи нових «корпоративних героїв» та «агентів змін». Крім цього, відбуваються зміни в технологіях управління персоналу: цифровізується підбір персоналу та кадрове діловодство, навчання та розвиток персоналу, мотивація та стимулювання.

Слід також звернути увагу, що впровадження роботизованих технологій у виробничу та господарську діяльність організацій спричиняє виникнення різноманітних соціальних, етичних та юридичних проблем взаємодії робота та людини. У більшості випадків саме керівник приймає рішення про автоматизацію бізнес-процесів та операцій, делегуючи частину трудових функцій та повноважень штучному інтелекту чи робототехнічній станції. У подібних ситуаціях в організаційному середовищі зростає психологічна та соціальна напруженість, що може призводити до виникнення внутрішніх чи зовнішніх конфліктів. Невирішеність подібних протиріч, бар'єри у сприйнятті та опір змінам та наростаюча цифровізація робочих процесів негативно впливають не тільки на соціально-психологічний клімат у компанії, а й можуть спричинити свідоме та несвідоме псування співробітниками майна компанії: як роботів, так і програмних продуктів.

У зв'язку з цим все гостріше стоять етичні питання використання штучного інтелекту та роботизації у виробничій та господарській діяльності організації та їхнього впливу на HR-сферу. Так, порушення етики застосування штучного інтелекту може призвести до зміни термінів та значно збільшити витрати на реалізацію проєктів з автоматизації бізнес-процесів усіх напрямків та сфер компанії, знизити загальний економічний та соціальний ефект.

Питання розвитку та застосування штучного інтелекту у світі займається Інститутом інженерів електротехніки та електроніки або IEEE (від англ. Institute of Electrical and Electronics Engineers). Ця організація сьогодні є провідною спільнотою вчених та інженерів в електротехніці, електроніці, інформаційних технологіях, телекомунікації тощо. З урахуванням активного впровадження штучних інтелектуальних систем у різні сфери діяльності у IEEE запустили глобальну ініціативу для досліджень у галузі етики штучного інтелекту. Одним із результатів даних досліджень став проєкт загальних рекомендацій для розробників штучного інтелекту, присвячений регламентації розробки та впровадження штучних інтелектуальних систем з вимогами до їхньої етичної поведінки – Ethically Aligned Design (укр. «Етично обумовлене проєктування»).

Окрім цього, питаннями етики застосування штучного інтелекту активно займається Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури (англ. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO; далі – ЮНЕСКО). Так, ЮНЕСКО пропонує розробити всеосяжний глобальний нормативний документ у форматі рекомендацій, який забезпечить штучні інтелектуальні системи міцною етичною основою, яка не лише захищатиме, а й

просуватиме права людини. Активна робота над подібними етичними рекомендаціями ведеться на попередньому дослідженні етики штучного інтелекту, проведеному Всесвітньою комісією ЮНЕСКО з етики наукових знань та технологій (фр. Commission). У разі ухвалення цей документ стане етичним орієнтиром та глобальною нормативною основою, що дозволяє зміцнити повагу до верховенства закону в цифровому світі.

У рамках нашого теоретичного дослідження окреслимо основні етичні проблеми та протиріччя, що пов'язані із застосуванням штучного інтелекту в HR-сфері (рис.1).

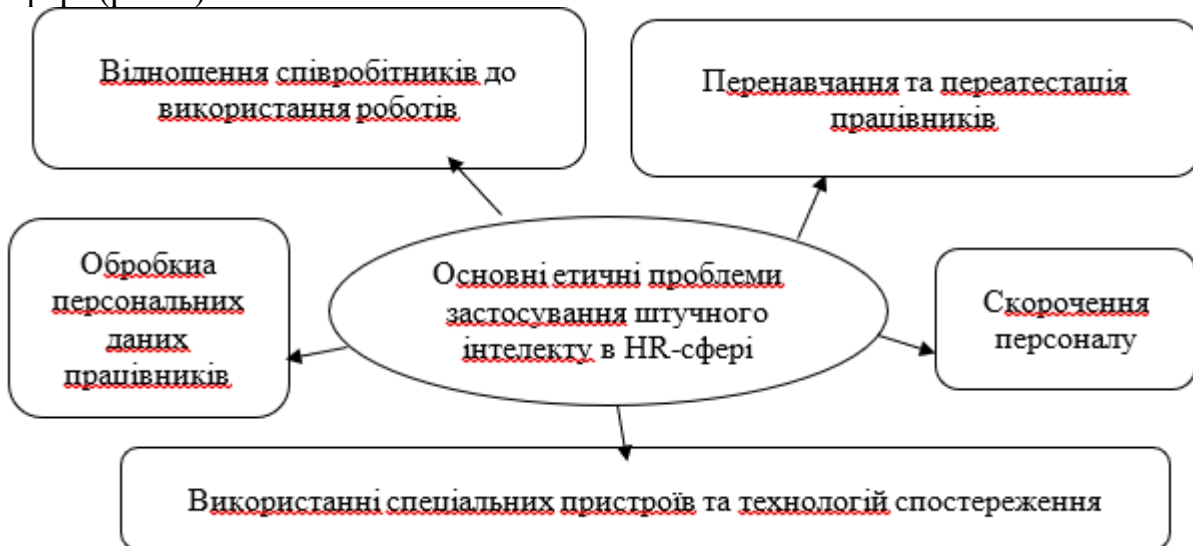


Рис. 1 Основні етичні проблеми застосування штучного інтелекту в HR-сфері
Джерело: складено автором

1. Відношення співробітників до використання роботів у виробничій діяльності та автоматизації процесів, що впливають на їх трудові функції та організацію роботи.

З погляду трудових відносин виникає питання матеріальної відповідальності працівників перед роботодавцем, а також питання юридичної відповідальності роботодавця перед працівниками. У ситуації застосування програмних продуктів зі штучним інтелектом та роботів у даних взаєминах виникають нові характеристики та елементи. Так, серед ризиків роботизації виробництва експерти виділяють такі проблеми, з якими може зіткнутися керівництво в рамках управління персоналом:

- прагнення співробітників конкурувати, а не взаємодіяти з роботами;
- страх персоналу позбутися робочих місць через роботів і, як наслідок, опір роботизації;
- підвищення складності реалізованих персоналом трудових функцій;
- забезпечення безпеки працівників при взаємодії з роботизованими станціями: можливість фізичного зіткнення з роботами, небезпека присутності в зоні роботи промислових роботів;
 - кібербезпека та вразливість підключених до мережі «Інтернет» роботів;
 - навмисне та неусвідомлене псування роботів у зв'язку з опором персоналу та низькою кваліфікацією;

- недотримання інструкцій та протоколів взаємодії з роботами, що може призводити до поломок, непланових ремонтів або скорочення терміну експлуатації;

- питання, що пов'язані з програмуванням роботизованих станцій та машинним навчанням.

Саме тому в рамках корпоративної культури та корпоративної етики особлива увага має бути зприділена цінностям, переконанням та нормам поведінки співробітників організації, що формуються в компанії, щодо впроваджених і впроваджуваних у технологічні процеси та бізнес-процеси робіт.

Варто також приділити особливу увагу визначенню стандартів поведінки адміністрації стосовно персоналу та клієнтів в умовах роботизації виробництва, вироблення зрозумілих і чітких правил взаємодії та вирішення складнощів, що виникають.

Вирішення цих питань насамперед має спиратися на оновлені стандарти організаційної культури підприємства, а також плавну трансформацію всіх бізнес-процесів та комунікаційну підтримку цих змін. Так, наприклад, керівництво багатьох великих компаній ухвалило рішення щодо створення та введення нової посади «Директор з робототехніки» (від англ. Chief Robotics Officer, CRO), до обов'язків якого мають входити функції розробки стратегії автоматизації виробничих процесів за допомогою роботів, а також налагодження відносин між роботами та колегами-людьми. За даними дослідження *Robotic Business Review*, до 2025 р. понад 60 % провідних світових виробничих, логістичних, енергетичних та сільськогосподарських компаній матимуть у складі своєї організаційної структури посаду директора з робототехніки [1]. Ця позиція в ідеалі повинна поєднати в собі навички управління підприємством, ІТ-технології, управління проєктами, технології автоматизації та управління людськими ресурсами.

2. Етичні моменти, що стосуються перенавчання та переатестації працівників у зв'язку з впровадженням нових програмних продуктів та робіт.

У звіті експертів Всесвітнього економічного форуму від жовтня 2020 р. особлива увага приділяється питанням перенавчання та переатестації працівників у зв'язку із впровадженням нових програмних продуктів та робіт. Так, результати дослідження в рамках *The Future of Jobs Report* показали, що активне впровадження та розвиток цифрових технологій призведе до того, що до 2025 р. найбільш затребувані професійні навички кардинально зміняться в більшості професій. У співробітників, які зберегли власні робочі місця в цифровій економіці, протягом наступних п'яти років зміняться близько 40% робочих завдань, що призведе до проведення додаткового навчання. Крім цього, згідно з прогнозами експертів Всесвітнього економічного форуму, 50% усіх працівників сучасних компаній мають пройти обов'язкову перепідготовку [2].

У зв'язку з активним розвитком штучного інтелекту та впровадженням автоматизації та цифрових технологій в основні бізнес-процеси організацій виникають етичні питання перенавчання та переатестації працівників. Як

показали дослідження експертів Всесвітнього економічного форуму, більшості сучасних працівників доведеться пройти перенавчання, щоб продовжити власні трудові функції в рамках цифрової економіки. І це породжує такі етичні проблеми, як «примус» до обов'язкової професійної атестації, зміни професії та навчання, а також компенсація витрат за професійну перепідготовку працівників. Так, результати проведеного глобального дослідження ринку праці та найбільших компаній показали, що переважна більшість керівників компаній (це 94% з усіх учасників опитування) припускають, що співробітники набудуть нових навичок у рамках вирішення робочих завдань. У цьому випадку необхідно виробити етичні правила навчання на робочому місці та пов'язане з цим навантаженням на виробничі процеси та бізнес-процеси організацій.

3. Етичні проблеми скорочення персоналу як наслідку впровадження штучного інтелекту та автоматизації виробничих та бізнес-процесів. Експерти Всесвітнього економічного форуму в жовтні 2020 р. опублікували звіт The Future of Jobs Report (укр. «Майбутнє робочих місць») за підсумками глобального дослідження ринку праці та найбільших корпорацій, що ефективно адаптувалися до умов світової пандемії та четвертої промислової революції. У звіті прогнозується до 2025 р. скорочення 75 млн робочих місць та необхідності перепідготовки 50 % усіх працюючих менеджерів та фахівців у зв'язку з активним впровадженням цифрових технологій, штучного інтелекту та роботизованих станцій [2]. Тому так гостро постають етичні проблеми проведення процедур вивільнення персоналу та пов'язаної з цим атестації. Особливу роль тут грає розробка критеріїв вибору співробітників, які потраплятимуть під скорочення, і розробка етичних процедур роботи з персоналом, який скорочується.

Безумовно, активне використання штучних інтелектуальних систем призведе до скорочення робочих місць у найближчому майбутньому. Саме тому критично важливо вже зараз сформулювати правову, економічну, соціальну та етичну стратегію для вирішення проблем, пов'язаних із технологічним безробіттям. При вирішенні етичних проблем, пов'язаних із скороченням робочих місць через цифровізацію та роботизацію, у тому числі можна використовувати рекомендації Міжнародної асоціації юристів зі стабілізації трудових відносин. Так, пропонується створити список робіт, які здійснюються виключно людьми; визначити правила побудови взаємин людей та роботів для спільної праці; встановити квоти на робочі місця, які займають люди.

4. Етичні проблеми обробки персональних даних працівників, у тому числі оцінок їх психологічного та фізичного стану, особистісних якостей та рис характеру, цінностей та переконань, спеціалізованими програмами, що працюють на базі штучного інтелекту, а також стеження за роботою співробітників.

2020 показав, що штучний інтелект проник практично у всі напрямки роботи сучасних організацій. Нейросети допомагають робити фінансові прогнози та планувати логістичні операції, а також обробляють величезні масиви персональних даних працівників, щоб зробити прогнози їхніх кар'єрних

пересувань та ефективності роботи. Боти всередині корпорацій в онлайн-режимі допомагають співробітникам вирішити технічні проблеми як в офісі, так і при віддаленій роботі. Спеціалізовані програми практично цілодобово стежать за активністю співробітників незалежно від місця розташування, щоб оцінити ефективність їх роботи, а часом психологічний і фізичний стан. Отже, все частіше рішення про професійний та особистісний розвиток працівника, якість та результати його роботи приймаються на підставі цифрових даних та прогнозів, отриманих із застосуванням штучного інтелекту. Крім цього, виникають етичні проблеми порушення особистих кордонів та приватного життя співробітника при використанні цифрових програм спостереження та оцінки.

5. Етичні протиріччя при використанні в роботизованій техніці та сучасних програмних продуктах спеціальних пристроїв та технологій спостереження, які також поширюються на взаємодіючих з ними працівників.

Сучасні роботизовані пристрої створюються з використанням машинного зору, а цифрові продукти все частіше використовують комп'ютерний зір. Комп'ютерний зір (англ. Computer Vision, CV), у тому числі машинний зір (англ. Machine Vision, MV), - це автоматична фіксація та обробка зображень як нерухомих, так і об'єктів, що рухаються за допомогою комп'ютерних засобів.

Саме активне використання машинного та комп'ютерного зору породжує етичні протиріччя, що полягають у порушенні особистих кордонів та приватного життя взаємодіючих із даними системами працівників. При використанні в роботизованій техніці та сучасних програмних продуктах спеціальних пристроїв та технологій стеження співробітники, робота яких безпосередньо пов'язана з даними програмами продуктами або пристроями знаходяться під постійним контролем, оскільки всі їх дії та розмови фіксуються, а потім обробляються відео- та аудіопристроями.

Отже, ми можемо говорити про досить сильний тренд на використання ІІІ в HR-сфері, який одночасно стикається зі значною кількістю потенційних проблем, що виникають, насамперед, через новизну технології та її маловивченість на практиці.

Можна припустити, що найближчими роками, впровадження цифровізації та використання ІІІ в управлінні персоналом стане не тільки звичною, а й допоможе людині у вдосконаленні кадрової роботи. Слід зазначити, що важливим чинником стане максимальне спрощення взаємодії з погляду інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, і спрощення передачі; в ідеалі ІІІ та людина зможуть створити максимально повну систему координації при прийнятті рішень.

Таким чином, дослідження показало, що майбутнє за організаціями, які активно використовують переваги штучного інтелекту та роботизації для підвищення ефективності діяльності. Від вирішення етичних протиріч, пов'язаних із штучним інтелектом, багато в чому залежить успішність впровадження цифрових технологій та автоматизації та, як наслідок, компанії в цілому.

Список використаних джерел

1. Gonzalez C. (2019). Who manages the robots? Introducing the chief robotics officer // Machine Design. URL: <https://www.machinedesign.com/automation-iiot/article/21837493/who-manages-the-robots-introducing-the-chief-robotics-officer> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Whiting K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them // World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR2kdiAMr6s6E0vOri5ZE5i_Wi3CjBjAXuktzwyVBbDzAEqh_S8Btr2dLkE (дата звернення: 25.08.2024).

ЗАКОНОДАВСТВО ІЗ ЗАХИСТУ ЗАЙНЯТОСТІ: ОЦІНКА В УКРАЇНІ ТА ЗАКОРДОНОМ

Назарова Галина

д.е.н., професор

Балясний Віктор

аспірант

Кафедра соціальної економіки

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, Україна

Для кожної країни Законодавство про захист зайнятості (EPL), в тому числі і України, описується 21 основним пунктом, який можна класифікувати за трьома основними напрямками:

захист постійних працівників від індивідуального звільнення;

регулювання тимчасових форм зайнятості;

додаткові особливі вимоги до колективних звільнень.

Існує декілька підходів до оцінки жорсткості ЗЗЗ, але всі вони недосконалі через кількість чинників, залучених у ЗЗЗ. Одним із найбільш часто використовуваних індикаторів захисту зайнятості на законодавчому рівні, є індекс EPL, який дозволяє оцінити значне число елементів трудового законодавства і має доволі прозору методику розрахунку, розроблену експертами ОЕСР [1].

Індекс EPL обчислюється на основі набору базових показників – окремих характеристик законодавства про захист зайнятості, які за відповідними критеріями оцінюються в балах від 0 (максимальна гнучкість) до 6 (максимальна жорсткість) і розподіляються за трьома основними групами: індивідуальні звільнення постійних працівників, колективні звільнення, тимчасова зайнятість. Далі отримані дані поступово шляхом зважування за спеціально розробленою процедурою агрегуються в індикатори вищих рівнів: шість субіндексів першого порядку, три субіндекси другого порядку, інтегральний індекс.