

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.0129>

JEL classification: K10, K24, M15, O38

UDC: [369.09+331.1]:005.33(477)

Марина ДЕМ'ЯНЧУК

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна
E-mail: ma-demyanchuk@onu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-3907-3464
ResearcherID: AAK-8293-2020

Олена РУДІНСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Одеський національний медичний університет, Україна
E-mail: elena.rudinskaya@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-0059-7295
ResearcherID: GPK-5867-2022

Валентина КНЯЗЬКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Одеський національний медичний університет, Україна
E-mail: kv_77@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-2673-3400

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ СТРАХОВИКІВ В СФЕРІ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Медичне страхування успішно практикується за кордоном, більшість населення Європи користується послугами охорони здоров'я за рахунок страхових компаній. Проте, в Україні не звикли до такого страхового продукту, і тому дуже складно довести необхідність страхової медицини та її переваги. Особливо важливим фактором просування послуг медичного страхування є кваліфікаційний рівень персоналу та володіння відповідними компетентностями в галузі охорони здоров'я. Тому при формуванні персоналу страхових компаній слід приділяти належну увагу професійному рівню фахівців та їх здатності до просування такого страхового продукту як медичне страхування. Однак наразі страхова галузь України стикається з ідеальним штормом, оскільки численні зовнішні фактори сходяться воєдино у часі, досягаючи свого апогею.

Мета статті полягає в обґрунтуванні складових елементів моделі системи мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності як передумови підвищення конкурентоспроможності страхових компаній та стимулювання розвитку страхової медицини. В процесі дослідження авторами надається відповідь на такі дослідницькі питання: (1) які існують базові проблемні місця організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини в Україні? (2) чи існує динаміка зміни персоналу страхових компаній в умовах турбулентності управління персоналом?

© Марина Дем'янчук, Олена Рудінська, Валентина Князькова, 2023

Отримано: 25.11.2023 р.

Рекомендовано до друку: 03.12.2023 р.

Опубліковано: 06.12.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Дем'янчук М., Рудінська О., Князькова В. Мотивація персоналу страховиків в сфері медичного страхування в умовах турбулентності. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 129-142. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.129>

Метод (методологія). На початку дослідження використано метод систематизації та зіставлення думок різних аналітиків і науковців при виявленні базових проблемних місць організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини в Україні. Далі застосовуючи метод порівняння проаналізовано динаміку зміни персоналу ТОП-5 вітчизняних страхових компаній за показником отриманих страхових премій та закордонних страхових компаній аналогічних страхових груп в умовах турбулентності управління персоналом, а також наведено приклади зміни діяльності керівництва страхових компаній в умовах військових дій. У підсумку на підставі застосування методів структурно-логічного аналізу та аналізу стратегічних розривів обґрунтовано складові елементи моделі системи мотивації персоналу страхових компаній.

Результати. Означено проблемні місця організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини України із можливими заходами щодо поліпшення ситуації. Підкреслена необхідність постійного підвищення професійного рівня співробітників страхових компаній та розуміння специфіки функціонування галузі охорони здоров'я. Розкрито сутність умов турбулентності діяльності страхових компаній, під якими розуміються кліматичні зміни, умови пандемії та воєнні дії, що обумовлюють особливості мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності страхових компаній. Охарактеризовано складові елементи моделі системи мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності, зокрема критично важливе забезпечення людських ресурсів, стратегічний розвиток людських ресурсів, пошук найкращих талантів, індивідуальних переваг та планування розвитку кар'єрного шляху, програма допомоги працівникам, адаптивне навчання, розвиток навичок та потенціалу співробітників, організаційне лідерство, а також міжкультурна адаптація.

Ключові слова: медичне страхування; охорона здоров'я; мотивація персоналу; управління персоналом; професійні компетентності; турбулентність.

Вступ

Сфера страхування володіє певними особливостями провадження своєї діяльності у порівнянні із іншими сферами економічної діяльності. Зокрема головною специфікою є поєднання надання фінансових послуг та забезпечення захисту різноманітних видів діяльності страхувальників. Наразі страхова галузь України стикається з ідеальним штормом, оскільки численні зовнішні фактори сходяться воедино у часі, досягаючи свого апогею. Найбільш впливовими наразі є військові дії, зниження платоспроможності користувачів фінансових послуг та подолання наслідків кризи Covid-19. Проте також існує проблема поінформованості населення о необхідності та перевагах різноманітних страхових продуктах, таких як, наприклад, медичне страхування, яке успішно практикується за кордоном.

Дослідженню проблем медичного страхування [1] приділяється доволі багато уваги вітчизняними науковцями. Зокрема Климук Н. Я. [2], Сова О. Ю. [3], Штепенко К. П., Борисова Т. І. [4] виділяють основні проблеми розвитку медичного страхування, спираючись

на особливості його проведення з урахуванням захворюваності населення. Акцентується увага на фінансово-бюджетних перспективах розвитку українського ринку медичного страхування шляхом формування особистих страхових фондів [5]. Окремо важливими для нашого дослідження є публікації, в яких розглядаються особливості функціонування українського медичного страхування в умовах пандемії Covid-19, враховуючи досвід надання страховими компаніями відповідних страхових послуг [6], розвиток ризикового страхування в умовах євроінтеграції [7] та обґрунтування сучасних трендів розвитку страхового ринку в умовах посилення професійної відповідальності [8].

Дослідження компетенцій працівників підприємств різних сфер економічної діяльності набуває все більшого поширення, оскільки успіх компаній передусім залежить від ролі працівників. Завдяки внеску персоналу компанії можуть сподіватися на досягнення бажаних цілей та основної місії компанії [9]. Як зазначає Brussel P. [10], управління персоналом стає як ніколи ключовим компонентом успіху безпосередньо страхових компаній. Цінним для нашого дослідження є

публікація Wollmann P., Kühn F. та Kempf M. [11]. Вони пропонують практичні висновки щодо проектування та управління діяльністю компаній із трансформаціями, використовуючи практичні випадки та сценарії, за умов втручання руйнівних факторів 21 століття.

Попередні дослідження закордонних науковців, зокрема Abayomi Olarewaju Adeoye [12], Siddiqi T., Tangem S. [13], Naharuddin N. M., Sadegi M. [14], Innstrand S.T., Christensen M., Grødal K., Banks C. [15], Vischer J. C. [16], Chandrasekar K. [17] встановили вплив заробітної плати на ентузіазм працівників, а також умов праці та мотивації на ефективність їхньої праці. Особливо цінним для нашого дослідження та для українського ринку в період реформування страхової галузі є рекомендації Королівського інституту страхування Великобританії. Ними [18] розроблено матрицю відповідності компетенцій працівників різних рівнів ієрархії страхової компанії враховуючи їх посадові обов'язки (принципи та практика страхування, страхові продукти та послуги, знання законодавства) та техніки компетенції (комплаєнс та операційний ризик, оцінка та передача ризику, претензії, андеррайтинг і ціноутворення).

Siramiati, N. W., Hadiwidjojo, D., & Rohman, F. зазначають, що для залучення та утримання талановитих працівників, керівники страхових компаній намагаються розробити ефективні компенсаційні та заохочувальні пакети [19]. Враховуючи, що робоче середовище відіграє важливу роль для підвищення продуктивності робочої сили, як зазначає Jayaweera, T. [20], в умовах необхідності підвищення конкурентоспроможності страхових компаній, формування та розвитку компетентностей їхнього персоналу, необхідним є врахування різноманітних компонент цього робочого місця [21], зокрема культури, політики, робочих відносин, фізичного місцерозташування тощо.

Тому у такому складному середовищі розвитку медичного страхового ринку України важливою проблемою є управління професійними компетенціями персоналу українських страхових компаній, зокрема підвищення обізнаності станом та розвитком страхової медицини України, а також

проблемами її впровадження.

Мета та завдання статті

Мета статті полягає в обґрунтуванні складових елементів моделі системи мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності задля розвитку страхової медицини в Україні. Завданнями статті є (1) виявлення базових проблем організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини в Україні для підкреслення необхідності постійного підвищення професійного рівня співробітників страхових компаній та розуміння ними особливостей сфери охорони здоров'я; (2) порівняння динаміки змін персоналу ТОП-5 українських страхових компаній та закордонних страхових компаній аналогічних груп в умовах турбулентного управління персоналом задля виявлення факторів впливу на мотивацію персоналу щодо позиціонування та реклами страхового продукту в сфері страхової медицини.

Виклад основного матеріалу дослідження

Надання послуг медичного страхування є одним із продуктів страхових компаній, які в Україні реалізується у двох формах: обов'язкової та добровільній. Обов'язкове медичне страхування знаходиться сьогодні на початковій стадії, проте докорінно необхідним в умовах євроінтеграції. Послуги обов'язкового медичного страхування надаються страховими компаніями, які мають ліцензію на його здійснення. Для забезпечення ефективного медичного страхування є доцільним перерозподіл ризику страхового випадку, або ризику понесення витрат на лікування, між застрахованими особами за якомога більшою кількістю, для чого створюються страхові пули (об'єднання) коштів. Імовірність та розмір витрат держави на лікування кожного окремого громадянина складно передбачити, тому стійкість системи обов'язкового медичного страхування та її спроможність відшкодувати несподівані витрати напряму залежить від кількості залучених внесків страховика. Це є надійною гарантією задоволення потреб населення у додатковому державному фінансуванні у непередбачуваних випадках.

Фонд обов'язкового медичного страхування може також формуватися за рахунок коштів

роботодавців, працівників і держави, розпорядником яких може бути НСЗУ, так як у ній зосереджена вся інформація щодо можливостей надання медичних послуг різними закладами охорони здоров'я. Роботодавці, що зацікавлені у покращенні здоров'я своїх працівників, повинні сплачувати внески на медичне страхування, при цьому за людей похилого віку, студентську молодь та дітей внески на обов'язкове медичне страхування можуть сплачуватись за рахунок державних коштів. Подібна система підтримки медичного страхування використовується багатьма розвинутими країнами, зокрема країнами ЄС, Канади та США.

Але навряд чи таку систему обов'язкового медичного страхування в Україні можна вважати повноцінною. На даний час нажалі відсутній прямий взаємозв'язок між розміром податків, що надходять до бюджету, та обсягом фінансування галузі охорони здоров'я, немає можливості обираючи медичної страховки з більшим покриттям. Також на низькому рівні знаходиться конкуренція між страховими компаніями, хоча в більшості країн саме страхові компанії, лікарняні каси чи фонди, намагаючись залучити клієнта, тримають під контролем якість медичних послуг та запроваджують систему фінансових стимулів для позиціонування здорового способу життя, регулярного проходження населенням медоглядів тощо.

Серйозною перепорою на шляху до запровадження обов'язкового медичного страхування у нашій країні є не тільки недостатня обізнаність працівників страхових компаній особливостями медичної сфери, а і недостатність державного фінансування. Вирішити цю проблему дуже складно, а в умовах воєнного стану майже неможливо: збільшення податкового навантаження на громадян може стати причиною соціального незадоволення населення; компенсація страхового внеску за рахунок зменшення податку на доходи призведе до втрат місцевих бюджетів, які отримують 75% ПДФО; внаслідок зменшення єдиного соціального внеску Пенсійний фонд стане ще більш дотаційним; компенсація страховок за рахунок бюджету знову ж таки неможлива через брак державних коштів [22].

Тому проблема запровадження обов'язкового медичного страхування в Україні сьогодні полягає не лише в пошуку ідеальної моделі, а повністю залежить від темпів розвитку вітчизняної економіки, збільшення доходів українців та їх детінізації, а також підвищення вмотивованості та професійної компетентності працівників страхових компаній.

Добровільне медичне страхування – особисте і корпоративне – є чудовою альтернативою державній медицині, воно дозволяє отримати якісну багатопрофільну медичну допомогу і компенсацію витрат на медичні препарати, як у приватних, так і державних клініках, де немає виснажливих черг і пацієнта приймуть у зручний час.

За програмами особистого медичного страхування в Україні проходить 5-6% українців, більшість застрахованих осіб надають перевагу корпоративному страхуванню. Популярність придбання полісу у рамках корпоративного страхування обумовлена привабливою ціною і зручністю в оформленні. Вартість корпоративного страхування на 20-30% дешевше особистого, а для його оформлення необхідна лише заява від керівника колективу. Самі страхові компанії також вважають за краще цей вид добровільного медичного страхування, оскільки приватне медичне страхування збиткове для них. Це пов'язано з тим, що при корпоративному страхуванні договір укладають і здорові, і хворі люди, а самостійно за страховкою звертаються в основному лише ті, хто потребує лікування.

Вартість медичного страхування залежить від умов страхування для кожної конкретної особи або осіб, так як програми добровільного медичного страхування не є стандартними і розробляються індивідуально, залежно від бажань і можливостей людини. На величину вартості такого страхового полісу впливає низка факторів, таких як: перелік ризиків; набір бонусних програм (профілактичний масаж, фітнес-центри, тощо); категорія медичних установ, включених у пакет обслуговування; кількість застрахованих; регіон обслуговування; стан здоров'я людини. В залежності від власних потреб клієнт має можливість обрати оптимальний для себе варіант захисту свого

здоров'я, що містить і якісний медичний супровід, і за необхідністю екстрену і планову стаціонарну допомогу, і послуги вузькопрофільних спеціалістів, і проведення специфічних медичних досліджень та аналізів, і забезпечення необхідними медикаментами при амбулаторно-поліклінічній допомозі. Так, наприклад, страхова група «ТАС» пропонує 7 унікальних програм, спрямованих на захист здоров'я і розрахованих на різні прошарки населення – в залежності від їх потреб та фінансових можливостей, страхова компанія «ІНГО» - 6 програм, включаючи екстрену стоматологічну допомогу [23].

У середньому в Україні ціни на поліси добровільного медичного страхування на одну людину встановлюються в межах від 3,4 тис. грн. до 25 тис. грн. і вище, а для родини ця послуга буде коштувати від 60 до 70 тис. грн. на місяць. Для того, щоб популяризувати поліси медичного страхування, більшість компаній запустили так звані COVID-програми, вартість лікування COVID-19 людині обійдеться від 3 до 8 тис. грн. Сюди увійдуть два тести, якщо необхідно, дослідження, наприклад, КТ чи МРТ. При лікуванні в стаціонарі або у випадку браку медикаментів за держпрограмою лікування може коштувати і понад 10 тис. грн., а програма COVID-страхування, що покриває стаціонарне лікування на суму до 50 тис. грн., коштуватиме людині лише 750 грн.

Дослідження ринку надання послуг медичного страхування дозволяє фіксувати пряму залежність розповсюдження даного продукту від рівня захворюваності населення та його платоспроможності, що характеризує базові проблемні місця організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини в Україні. Водночас, найважливішим фактором зростання обсягів медичного страхування є рівень кваліфікації та професійного розвитку персоналу страхової компанії.

Ні для кого не є секретом, що після пандемії, коли більшість компаній майже у всіх сферах економіки перейшли на дистанційну роботу, їх персонал знаходився в умовах віддаленості і відчуженості від реального життя, оскільки більшість зустрічей відбувалась онлайн, і робота велась у

цифровому вимірі. Це певним чином почало змінювати вимоги до працівників та безпосередньо місце їх роботи та мотивації. Незважаючи на велику кількість позитивних сторін та фінансової економії для компаній віддаленої праці (зниження витрат на оренду, електроенергію, опалення, витратних матеріалів), більшість компаній також бачило і негативний вплив від ізолюваної роботи, оскільки передусім страхові компанії працюють з людьми і продають послуги, під час чого безпосередній контакт є важливим. А така відокремлена праця може створювати вплив на психічне здоров'я співробітників, породжувати гендерну нерівність, оскільки на жінках лежить більша частина хатньої роботи та догляду за дітьми.

З іншої сторони, всім підприємствам необхідно було доволі швидко розвивати цифрову сторону свого бізнесу, створюючи гібридні місця праці та проводити навчання співробітників з використання різних можливостей цифрового контенту, купуючи необхідне обладнання та технічне забезпечення. Але загалом віддалена робота співробітників страхових компаній в останні роки спричинила зниження рівня досвіду роботи з клієнтами, що дуже впливає на утримання існуючих клієнтів та залучення нових. З часом та за можливостей співробітники страхових компаній почали вертатись до звичайної роботи, але воєнна агресія з боку росії призвела до нових викликів для всієї країни, населення, суб'єктів господарювання. Особливий вплив вона має на підприємців, що надають послуги, зокрема для страховиків, оскільки їх послуги не входять до кошика першочергових потреб.

Саме ці умови пандемії та воєнних дій для більшості страховиків стали викликом до існування, проведення ефективної роботи, колосальних регуляторних і нормативно-правових змін, що є турбулентними умовами діяльності. Застосовуючи метод порівняння до аналізу динаміку зміни персоналу ТОП-5 вітчизняних страхових компаній за показником отриманих страхових премій та закордонних страхових компаній аналогічних страхових груп (рис. 1), можемо спостерігати її нестабільність: в деяких компаніях спостерігається зростання кількості працівників, а в деяких – зменшення.

Це викликано різними етапи життя компаній, проблемами, але здебільшого викликано турбулентними умовами, в яких перебуває Україна, оскільки динаміка зміни чисельності співробітників в зарубіжних країнах є більш стабільною. Динаміка середньоспискової чисельності співробітників страхових компаній на 1 млн осіб населення (рис. 2) свідчить, що цей показник протягом активного періоду пандемії зафіксований на доволі низькому рівні, а під час поживлення діяльності та виходу з пандемічного стилю життя багатьох підприємств відбулось його стрімке зростання.

Піклуючись про фізіологічні потреби працівників компанії (наприклад, потреби у диханні свіжим повітрям, у сні, теплі, їжі та питті), потреби в безпеці (наприклад, почуття безпеки у своєму оточенні, передбачуваності у

житті, наявності фінансового та фізичного добробуту), потреби в любові і приналежності (наприклад, приналежними до групи чи колективу, побудова дружби та міжособистісних зв'язків), а також потреби в повазі (наприклад, почуття власної гідності) компанія створює базу для самореалізації на робочому місці. Слід зазначити, що серед вітчизняних аналізованих страхових компаній (СК) в умовах турбулентності більшість здійснює зміни у чотирьох видах діяльності (ВД). Зокрема проводить діджиталізацію робочих процесів (ДРП), піклується про своїх співробітників (ПС) та членів їхніх сімей (табл. 1), окрім того вони дбають також про клієнтів (ПК) та займається благодійною допомогою і волонтерством (БДВ).

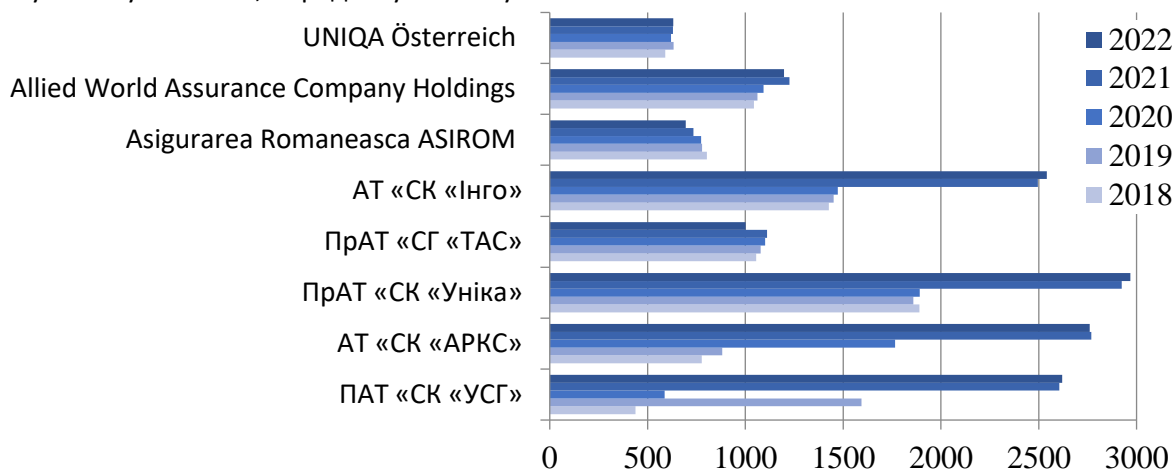


Рис. 1. Динаміка кількості співробітників страхових компаній протягом 2018-2022 років

Джерело: побудовано авторами на основі [24-31].

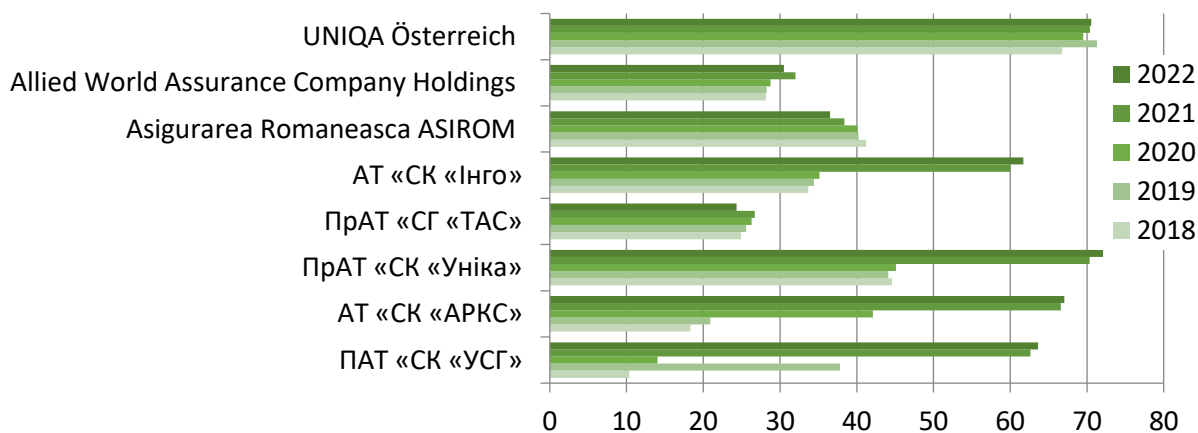


Рис. 2. Динаміка чисельності співробітників страхових компаній на 1 млн осіб населення протягом 2018-2022 років

Джерело: побудовано авторами на основі [24-31].

Таблиця 1. Види діяльності страхових компаній під час дії воєнного стану

СК	ВД	Конкретні заходи
1	2	3
ПРАТ «СК «АРКС»	ДРП	– створено копію систем на документації у дата-центрі у Львові та Німеччині.
	ПС	– розширено повноваження працівників для організації безперебійного дистанційного процесу; – всі клієнтські послуги та внутрішні процеси налаштовані на дистанційну роботу; – організовано виплату заробітної плати за тиждень до початку військових дій; – виплачено одноразову допомогу у розмірі місячного окладу у перший день війни; – організовано сприяння пошуку транспорту, житла, палива, медикаментів, ремонту автомобілів та іншого під час евакуації; – організовано чат «ARX взаємопідтримка» для вирішення термінових запитів та обміну важливою інформацією; – понад 60% співробітників тимчасово залишили свої домівки, 15% виїхали за кордон (Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Румунія) ; – понад 80% персоналу працює у повному обсязі переважно у віддалено режимі; – не проводили скорочення персоналу незважаючи на падіння обсягів надходжень від страхових премій.
	ПК	– організовано можливість використання Європротоколу (особливо за обставин необхідності присутності поліції на місцях ДТП); – організовано можливість врегулювання та виплату відшкодувань на банківські картки клієнтів, які перебувають за кордоном.
	БДВ	– активна допомога ЗСУ, бійцям тероборони та всім захисникам у різних регіонах; – піклування про мобілізованих співробітників та добровольців (отримання ними якісних бронежилетів, касок, аптечек та інших необхідних речей).
ПРАТ «СК «Уніка»	ДРП	– більшість дистанційної роботи організовано протягом років пандемії.
	ПС	– створено кризовий комітет за декілька місяців до повномасштабного вторгнення; – проведено навчання персоналу спрямоване на реакцію під час надзвичайних ситуацій за тиждень до повномасштабного вторгнення; – виплачено заробітну плату протягом перших днів війни; – організовано автобуси з Києва та Львова для співробітників та їхніх сімей для виїзду за кордон (Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Румунія, Австрія); – більше 400 працівників переміщено у безпечні місця у Європі; – психологічна підтримка колег; – відкрили доступ до офісу з гарантованою наявністю електрики, води, стабільного інтернету та безпечних умов перебування під час блекаутів; – організовано в офісі повноцінний простір (облаштована велика конференц-зала з робочими місцями за комп'ютерами) для навчання та ігор дітей співробітників; – розширили діючу програму психологічної допомоги (особливо від відчуття втоми та психологічного виснаження) та організували відпочинок співробітників у більш спокійних регіонах України.
	ПК	– забезпечення підтримки клієнтів у звичайному режимі; – спрощено процес врегулювання страхових випадків; – пропозиція отримання грошового відшкодування на особистий рахунок, враховуючи неможливість більшої частини СТО проводити ремонт; – проведення виплат без довідок компетентних органів за умови оформлення Європротоколу та надання фото пошкоджень та фото з місця подій; – індивідуальний розгляд страхових випадків, у тому числі, які трапилися за кордоном; – подовження дії договорів страхування майна та можливість повідомлення про пошкодження або знищення за допомогою цифрового ресурсу «Дія».

Продовження таблиці 1

1	2	3
	БДВ	<ul style="list-style-type: none"> – поставка медикаментів та засобів тактичної медицини в прифронтові лікарні, термообладнання та шкільні ноутбуки для жителів деокупованих територій; – програма з посттравматичного відновлення жінок та дітей; – освітній проект з реабілітаційної медицини; – допомога у психологічній реабілітації цивільним і жінкам із ЗСУ, які потребують відновлення після окупації чи то російського полону, неодноразових переміщень і втрати житла; – організація хату «Компас Уніка» для тимчасового перебування біженців.
ПРАТ «СГ «ТАС»	ДРП	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення захисту інформації; – застосування сучасних технічних рішень; – ширше використання хмарних ресурсів (зокрема Microsoft) ; – створення резервних серверів за кордоном; – запуск додаткових резервних майданчиків.
	ПС	<ul style="list-style-type: none"> – з першого дня персонал переведено на дистанційну роботу; – виплата заробітної плати у перший день війни та гарантії на наступні два місяць щодо отримання заробітної плати, незалежно від можливості працювати; – фінансова підтримка всіх співробітників, які постраждали внаслідок війни; – не проводили скорочення персоналу; – частина фахівців евакуювалися за кордон; – допомога працівникам, які на передовій захищають майбутнє нашої країни; – передислокація центру прийняття рішень та основних служб бізнес-підрозділів.
	ПК	<ul style="list-style-type: none"> – фіксація страхових випадків та всебічна інформаційно-консультаційна підтримка клієнтів в режимі 24/7; – переформатовано організацію надання медичних послуг службою медичного асистансу СГ «ТАС» – здійснення фахівцями в режимі онлайн-консультації лікарів для клієнтів, що знаходяться на територіях активних бойових дій; – система пошуку та доставки дефіцитних ліків клієнтів медичного асистансу; – включення військових ризиків в страхове покриття за укладеними договорами.
	БДВ	<ul style="list-style-type: none"> – постачають тепловізори, бронезилети, наколінники, каски, берці та іншу необхідну амуніцію на фронт; – підтримка міських громад (наприклад, Львів – придбання 9 потужних генераторів); – допомога військовим шпиталям; – запровадження нового страхового продукту «Захисти себе та Україну!».

Джерело: систематизовано авторами на підставі даних [27-29].

Піклуючись про благополуччя свого персоналу, більшість страхових компаній сприяла переміщенню персоналу із зони активних бойових дій до більш безпечних регіонів та міст як в середині країни, так і за кордоном. Оплачували орендну плату, переїзд, купівлю необхідних речей та засобів до існування. Підтримуючи благополуччя співробітників, страхова компанія отримує мотивацію персоналу. Вони повинні вірити, що їхні керівники цінують їх внески у розвиток компанії та піклуються про них як про людей. Також цього ефекту багато успішних страхових організацій досягають шляхом зведення до мінімуму організаційної політики та сприяння справедливості.

Рівень відданості, енергії та інноваційності

(рис. 3), яким володіє персонал страхової компанії, безпосередньо впливає на успіх всієї організації. Від рівня зацікавленості співробітників, їх ентузіазму, прагнення до досконалості та задоволення від праці залежать доходи та обсяги продаж страхових продуктів. Тому вкрай необхідним є переконання, що робоча сила страхової компанії є мотивована. Це залежить передусім від бачення компанії, адже кожен хоче знати, що його зусилля ведуть до чогось конкретного і їм потрібно знати наступний крок у розвитку компанії, який може створювати додаткову мотивацію для персоналу. Багато європейських компаній сприяє оздоровленню на робочому місці. Наприклад, створюють зони, де співробітники можуть прогулятися або потренуватися;

враховують переваги у харчуванні; дослухаються як краще працюють співробітники.



Рис. 3. Складові елементи моделі системи мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності

Джерело: сформовано авторами.

Співробітники мають розуміти, чому важливе виконання того чи іншого завдання, оскільки з них складається загальна місія страхової компанії. Якщо співробітники досягають поставлених цілей, то почуття задоволення зростає, що може служити чудовим мотиватором для досягнення наступних цілей. Ефективним інструментом для відзначення вірцевих виконавців, які втілюють цінності компанії, оскільки вони розуміють, що керівники цінують їхню працьовитість та самовідданість.

Не менш важливим є цінування часу співробітників, оскільки він є дорогоцінним, і втрата контролю над своїм часом і енергією може призвести до зменшення або в загалі втрати мотивації. Виконання певного завдання на умовах автономії у команді додає мотивації, а співпраця між командами та персоналом із різними навичками дозволяє розвивати

різноманітні ідеї та створювати більш інноваційні результати. Отримавши дозвіл виконання роботи автономно, співробітники відчують довіру. А щотижневі зустрічі дозволяють обговорити питання, над якими працюють, та переконатися у тому, що вони на правильному шляху. Визнання цінності співробітника також може бути підтримане простим написання листівок подяки або навіть просто надсилання особистого електронного листа.

Ефективною мотивацією є також створення бачення кар'єрного шляху, оскільки більшість співробітників має наступний крок у своєму розвитку і не хоче довго залишатися на місці. Започаткування різних благодійних проєктів, на допомогу яких може розраховувати кожен українець у скрутні часи, а також суттєва підтримка ЗСУ та міських громад дозволяє співробітникам відчувати свою приналежність

до порятунку всієї країни.

В умовах зазначеної турбулентності ключовим є навчання страхових працівників не тільки нових технік продаж та психологічним прийомам налагодження зв'язку, але і навчання в сфері штучного інтелекту, інтернету речей, машинного навчання і тому подібне. Це має бути націлено на проривний розвиток сфери страхування, у тому числі і life-страхування, і non-life страхування, оскільки населення і підприємці будуть прагнути фінансово забезпечити можливі майбутні ризики, пов'язані із втратою майна та ризиком втрати життя, здоров'я та працездатності.

Існує велика імовірність, що сучасні інформаційні технології трансформують світову страхову галузь, до чого мають бути готові і страхові компанії України в умовах євроінтеграції. Це також підтверджує необхідність адаптивного навчання страхових працівників (мікронавчання та мікрооцінювання), які мають бути більш спеціалізованими, кваліфікованими та технологічними. Співробітники потребуватимуть навчання протягом усього життя, і забезпечення цього стане ключовою конкурентною перевагою для успішних компаній.

Таким чином, за допомогою застосування методів структурно-логічного аналізу та аналізу стратегічних розривів представлена модель системи професійного зростання та мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності має містити 7 складових елементів, які сприятимуть різноманітності, рівності і включенню у розвиток людських ресурсів, охопленню нових споживачів послуг медичного страхування і збільшенню продаж, підвищенню доходів, утриманню конкурентних позицій та стабілізації / підвищенню рівня конкурентоспроможності страхових компаній.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Означено базові проблемні місця організаційно-фінансового характеру розвитку страхової медицини України із можливими заходами щодо поліпшення ситуації. Підкреслена необхідність постійного підвищення професійного рівня співробітників страхових компаній та розуміння специфіки функціонування галузі охорони здоров'я. Володіння необхідними компетентностями та проблематикою медичного страхування є невід'ємною основою для кращого просування страхового продукту – медичного страхування. Розкрито сутність умов турбулентності діяльності страхових компаній, під якими розуміються кліматичні зміни, умови пандемії та воєнні дії, що обумовлюють особливості мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності страхових компаній та стимулювання розвитку страхової медицини. Охарактеризовано складові елементи моделі системи мотивації персоналу страхових компаній в умовах турбулентності, зокрема критично важливе забезпечення людських ресурсів, стратегічний розвиток людських ресурсів, пошук найкращих талантів, індивідуальних переваг та планування розвитку кар'єрного шляху, програма допомоги працівникам, адаптивне навчання, розвиток навичок та потенціалу співробітників, організаційне лідерство, а також міжкультурна адаптація. Ефективне застосування зазначених елементів моделі дозволять урізноманітнити працю співробітників, сприятиме рівності та включенню у розвиток людських ресурсів, що в свою чергу призведе до охоплення нової верстви потенційних споживачів послуг медичного страхування та збільшення продаж через більш лояльне відношення до клієнтів, підвищення доходів, а також утримання конкурентних позицій страхових компаній та стабілізації / підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Третяк Д. Д. Сутність та соціально-економічне значення медичного страхування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.43>.
2. Климук Н. Я. Особливості медичного страхування в Україні у сучасних умовах. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. № 1. С. 55-60. URL: DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2021.1.12147>.

3. Сова О. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку медичного страхування в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 80-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-80-93>.
4. Штепенко К. П., Борисова Т. І. Стан добровільного медичного страхування в контексті розгляду діяльності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2019. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.43>.
5. Януль І. Є. Перспективи розвитку медичного страхування в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.87>.
6. Стешенко О. Медичне страхування в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-13>.
7. Demianchuk M., Bezpartochna O. Development of risk types of insurance in Ukraine under conditions of uncertainty in the context of European integration. Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 151–198. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7798094>.
8. Дем'янчук М. А., Маслій Н. Д. Сучасні тренди розвитку страхового ринку України в умовах посилення професійної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, Вип. 1 (50). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1%20\(50\).270405](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1%20(50).270405).
9. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*. Bingley, 2014. Vol. 63. No. 3. P. 308–323. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
10. Brussel P. Power Up Your Data Management in Insurance. 2022. URL: <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/ebooks/en/idc-executive-brief-insurance-112935.pdf>.
11. Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times: Navigating Your Company Successfully Through the 21st Century Business World / Eds. Wollmann P., Kühn F. and Kempf M. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23227-6>.
12. Adeoye A. O. Compensation management and employees' motivation in the insurance sector: evidence from Nigeria. *Facta universitatis. Series Economics and Organization*. Niš, 2019. Vol. 16. Is 1. P. 31–47. DOI: <https://doi.org/10.22190/FUEO1901031A>.
13. Siddiqi T., Tangem S. Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurance companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*. 2018. Vol. 15. Is. 5. P. 153–162. URL: <https://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/06/seajbel-215.pdf>.
14. Naharuddin N. M., Sadegi M. Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies*. Vol. 2. №2. P. 66–78. Rochester, 2013. URL: <https://ssrn.com/abstract=2290214>.
15. Innstrand S. T., Christensen M., Grødal K., Banks C. Within- and between-person changes in work practice and experiences due to COVID-19: Lessons learned from employees working from home, hybrid working, and working at the office. *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. Lausanne, 2022. Article number 948516. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948516>.
16. Vischer J. C. Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural science review*. 2008. Vol. 51. Is. 2. P. 97–108. DOI: <https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114>.
17. Chandrasekar K. Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. 2011. Vol. 1. Is. 1. P. 1–19. URL: <https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).
18. The Chartered Insurance Institute. *The Insurance Competency Framework*. 2015. URL: https://www.cii.co.uk/media/1921347/coh_j010283_-_insurance_competency_framework_v3.pdf (дата звернення: 20.12.2023).
19. Siramiati N. W., Hadiwidjojo D., Rohman F. Performance-based compensation effect on employee motivation, satisfaction of employees, and performance of employees (study on private universities in the province of Bali): conceptual frameworks. *International Journal of Business, Economics and Law*. 2016. Vol. 11. Is. 2. URL: <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/02/BUS-215.pdf>.
20. Jayaweera T. Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*. 2015. Vol. 10. Is. 3. 271–278. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>.
21. Bes R.E., Curfs E.C., Groenewegen P.P., De Jong J. D. Advice from the health insurer as a channelling strategy: A natural experiment at a Dutch health insurance company. *BMC Health Services Research*. 2018. Vol. 18. Is. 1. Article number 832. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3624-6>.

22. Князькова В. Я., Криленко В. І., Рудінська О. В. Особливості оподаткування бізнесу в Україні в умовах воєнного часу. *Modern research in world science: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 29-31 січня 2023 р.). Львів, 2023. С. 1273–1278. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf>.
23. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ТАС». Для вас. Захист здоров'я. URL: <https://sgtas.ua/health-protection/>.
24. Allied World Assurance Company Holdings, Ltd. About us. Our Financials. URL: <https://awac.com/financials/>.
25. ASIROM - Vienna Insurance Group. Dispre Asiom. Situatii financiare IFRS. URL: <https://asirom.ro/situatii-financiare-ifrs>.
26. UNIQA Österreich. Investor Relations. Publikationen. URL: <https://www.uniqagroup.com/grp/investor-relations/ueberblick.de.html>.
27. Акціонерне товариство «Страхова компанія «АРКС». Публічна та фінансова інформація. Про компанію ARX. URL: <https://arx.com.ua/publicna-ta-finansova-informatsiya>.
28. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Уніка». Публічна інформація. URL: https://uniqa.ua/initial_data/.
29. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ТАС». Про нас. URL: <https://sgtas.ua/company/>.
30. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Українська страхова група». Про USG. URL: <https://www.usg.ua/about/company-presentation/about-usg/>.
31. Акціонерне товариство «Страхова компанія «INGO». Розкриття інформації. URL: <https://ingo.ua/pro-kompaniyu/rozkrittya-informaczi>.

REFERENCES

1. Tretiak, D. (2019). The essence and socio-economic importance of health insurance. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 12, 43–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.43> [in Ukrainian].
2. Klymuk, N. Y. (2021). Features of health insurance in Ukraine in modern conditions. *Bulletin of Social Hygiene and Health Protection Organization of Ukraine*, (1), 55–60. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2021.1.12147> [in Ukrainian].
3. Sova, O. Yu. (2018). Current state and prospects of development of medical insurance in Ukraine. *Science notes of KROK University. Economis sciences*, 49, 80–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-80-93> [in Ukrainian].
4. Shtepenko, K. P. and Borisova, T. I. (2019). Status of voluntary medical insurance in the context of consideration of the activities of insurance companies. *Efektivna ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.43> [in Ukrainian].
5. Yanul, I. (2021). Prospects of medical insurance development in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 87–91. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.87> [in Ukrainian].
6. Steshenko, O. (2021). Medical insurance in the conditions of pandemic. *Economy and Society*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-13> [in Ukrainian].
7. Demianchuk, M., and Bezpartochna, O. (2023). Development of risk types of insurance in Ukraine under conditions of uncertainty in the context of European integration. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges*, 151–198. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7798094>.
8. Demianchuk, M., and Maslii, N. (2023). Modern trends of development of the insurance market of Ukraine under conditions of improving professional responsibility. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 21(1(50)), 58–72. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1%20\(50\).270405](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1%20(50).270405) [in Ukrainian].
9. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
10. Brussel, P. (2022). *Power Up Your Data Management in Insurance*. <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/ebooks/en/idc-executive-brief-insurance-112935.pdf>
11. Wollmann P., Kühn F. and Kempf M. (n.d.). *Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times: Navigating Your Company Successfully Through the 21st Century Business World*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23227-6>.
12. Adeoye, A. O. (2019). Compensation management and employees' motivation in the insurance sector: evidence from Nigeria. *Facta universitatis. Series Economics and Organization*, 16(1), 31–47. <https://doi.org/10.22190/FUEO1901031A>.

13. Siddiqi, T., and Tangem, S. (2018). Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurance companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153–162. <https://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/06/seajbel-215.pdf>.
14. Naharuddin, N. M., and Sadegi, M. (2013). Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 66–78. <https://ssrn.com/abstract=2290214>.
15. Innstrand, S. T., Christensen, M., Grødal, K., and Banks, C. (2022). Within- and between-person changes in work practice and experiences due to COVID-19: Lessons learned from employees working from home, hybrid working, and working at the office. *Frontiers in Psychology*, 13, 948516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948516>.
16. Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural science review*, 51(2), 97–108. <https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114>.
17. Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19. <https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>.
18. The Chartered Insurance Institute (2015). *The Insurance Competency Framework*. London, https://www.cii.co.uk/media/1921347/coh_j010283_-_insurance_competency_framework_v3.pdf.
19. Siramiati, N. W., Hadiwidjojo, D., and Rohman, F. (2016). Performance-based compensation effect on employee motivation, satisfaction of employees, and performance of employees (study on private universities in the province of Bali): conceptual frameworks. *International Journal of Business, Economics and Law*, 11(2). <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/02/BUS-215.pdf>.
20. Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*. 10(3), 271–278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>.
21. Bes, R. E., Curfs, E. C., Groenewegen, P. P., De Jong, J. D. (2018). Advice from the health insurer as a channelling strategy: A natural experiment at a Dutch health insurance company. *BMC Health Services Research*, 18(1), 832. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3624-6>.
22. Knyazkova, V. Y., Krylenko, V. I., and Rudinska, O. V. (2023). Peculiarities of business taxation in Ukraine in wartime. *Modern research in world science: Materials of the XI International Scientific and Practical Conference (Lviv, 29-31 January 2023)*, 1273–1278. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-29-31.01.23.pdf> [in Ukrainian].
23. Private Joint Stock Company “Insurance Company “TAS” (n.d.). *For you. Health protection*. <https://sgtas.ua/health-protection/> [in Ukrainian].
24. Allied World Assurance Company Holdings, Ltd. (n.d.). *About us. Our Financials*. <https://awac.com/financials/> [in Ukrainian].
25. ASIROM - Vienna Insurance Group (n.d.). *Dispre Asirom. Situatii financiare IFRS*. <https://asirom.ro/situatii-financiare-ifrs> [in Ukrainian].
26. UNIQA Österreich (n.d.). *Investor Relations. Publikationen*. <https://www.uniqagroup.com/grp/investor-relations/ueberblick.de.html> [in Ukrainian].
27. Private Joint Stock Company “Insurance Company “ARX”. *Public and financial information. About the company ARX*. <https://arx.com.ua/publicna-ta-finansova-informatsiya> [in Ukrainian].
28. Private Joint Stock Company “Insurance Company “Uniq”. *Public information*. https://uniqa.ua/initial_data/ [in Ukrainian].
29. Private Joint Stock Company “Insurance Company “TAS”. *About us*. <https://sgtas.ua/company/> [in Ukrainian].
30. Private Joint Stock Company “Insurance company “USG”. *About USG*. <https://www.usg.ua/about/company-presentation/about-usg/> [in Ukrainian].
31. Private Joint Stock Company “Insurance Company “INGO”. *Disclosure of information*. <https://ingo.ua/pro-kompaniyu/rozkrittia-informaczi> [in Ukrainian].

Maryna Demianchuk, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, Odessa I. I. Mechnikov National University, Ukraine

Olena Rudinska, PhD in Economics, Associate Professor, Head, Department of the Health Care Management, Odessa National Medical University, Ukraine

Valentyna Kniazkova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of the Health Care Management, Odessa National Medical University, Ukraine

MOTIVATION OF INSURERS' STAFF IN THE HEALTH INSURANCE SECTOR IN THE TURBULENT TIMES

Abstract

Introduction. Medical insurance is successfully practiced abroad, and the majority of the European population uses healthcare services at the expense of insurance companies. However, the population of Ukraine is not used to such an insurance product, and therefore it is very difficult to

prove the need for insurance medicine and its benefits. A particularly important factor in the promotion of health insurance services is the qualification level of staff and their possession of relevant healthcare competencies. Therefore, when forming the staff of insurance companies, due attention should be paid to the professional level of specialists and their ability to promote such an insurance product as health insurance. Currently, the insurance industry in Ukraine is facing a perfect storm, as numerous external factors converge in time to reach their culmination.

The purpose of the article is to substantiate the constituent elements of the model of the system of motivation of insurance companies' personnel in the conditions of turbulence as a prerequisite for increasing the competitiveness of insurance companies and stimulating the development of health insurance. In the process of the research, the authors answer the following scientific questions: (1) what are the basic problem areas of organisational and financial nature of the development of health insurance in Ukraine? (2) is there a dynamics of change in the personnel of insurance companies in the context of turbulence in HR management?

Method (methodology). At the beginning of the research, we used the method of systematisation and comparison of opinions of various analysts and scholars to identify the main problem areas of organisational and financial nature of the development of health insurance in Ukraine. Next, based on the method of comparison, the authors analyse the dynamics of personnel changes in the TOP-5 domestic insurance companies in terms of insurance premiums received and foreign insurance companies of similar insurance groups in the context of turbulence in personnel management, and also provide examples of changes in the activities of insurance companies' management in the context of military operations. As a result, by applying the methods of structural-logical analysis and analysis of strategic gaps, the constituent elements of the model of the system of motivation of personnel of insurance companies are substantiated.

Results. The problematic areas of organisational and financial nature of the development of health insurance in Ukraine with possible measures to improve the situation are identified. The need for continuous improvement of the professional level of insurance companies' employees and understanding of the specifics of the healthcare industry is emphasised. The article reveals the essence of the conditions of turbulence in the activities of insurance companies, which are understood as climate change, pandemic conditions and war, which determine the peculiarities of staff motivation as a factor in increasing the competitiveness of insurance companies. The authors describe the constituent elements of the model of the insurance companies' staff motivation system in the context of turbulence, in particular, critical human resources, strategic human resources development, search for the best talents, individual preferences and career development planning, employee assistance programme, adaptive learning, development of employees' skills and potential, organisational leadership, and intercultural adaptation.

Keywords: health insurance; healthcare; staff motivation; HR management; professional competences; turbulence.

Cite as: Demianchuk, M., Rudinska, O., and Kniazkova, V. (2023). Motivation of insurers' staff in the health insurance sector in the turbulent times. *Economic analysis*, 33 (4), 129-142. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.129>