

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

**Терещенко Т.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів

**Кисельов В.Р.**

студент  
Університету митної справи та фінансів

**Ліщенко Н.В.**

студентка  
Університету митної справи та фінансів

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій щодо розвитку персоналу в страхових компаніях та використання трудових ресурсів. Проаналізовано процес управління розвитком персоналу в контексті складової механізму забезпечення конкурентоздатності та ефективної діяльності страхової компанії. Проаналізовано інвестиції в людський капітал як найефективнішу форму розвитку персоналу страхових компаній в аспекті матеріальних та моральних вигод для працівників. Наведено приклади розвинених країн світу у сфері розвитку персоналу (концепція «гнучкого працівника» у японській моделі, американська модель навчання персоналу), а також запропоновано послідовність дій щодо планування професійного розвитку персоналу в страхових компаніях.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, трудові ресурси, модернізація, людський капітал, коучинг, професійне навчання.

**Постановка проблеми.** Для будь-якої організації людські ресурси, їх кваліфікація, здібності та бажання працювати є перспективою для її успіху та конкурентоздатності, адже рівень розвитку персоналу формує ефективність функціонування компанії. Постійне підвищення професійних знань, умінь та навичок в сучасних умовах модернізації бізнес-процесів є найпріоритетніших напрямом внутрішнього розвитку страховиків з метою забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку шляхом підвищення якості послуг та зросту їх обсягів. При цьому, низький рівень кваліфікації робітників негативно впливає на прибутковість компанії, обмежує її фінансові можливості, та як наслідок, визначає низьку його конкурентоспроможність.

Глобальний економічний перехід до інформаційних технологій, відповідно, модернізація технічних процесів, підвищують значимість для страхових компаній висококваліфікованих працівників, готових до постійного навчання та перенавчання. Відповідно до таких вимог, зростає роль внутрішньої політики компанії, адже постає постійно актуальне питання підготовки кадрів, що стає головною метою внутрішньої політики. Відтак, в сучасних вимогах, що ставить нам час щодо економії ресурсів, наймані працівники повинні бути, перш за все, зацікавленими та докладати максимальних зусиль для підвищення якості надання страхових послуг.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На жаль, в системі централізованого управління в більшості страхових компаній України, питання раціональності щодо використання трудових ресурсів та розвитку потенціалу цих ресурсів

ще не мають визначеності та вагомості. Попри це, для кожної компанії, персонал є найскладнішим об'єктом керованості через власні його можливості (суб'єктивне та самостійне вирішення питань, особистісні інтереси, чутливість до управлінського впливу та завищених критичних вимог до оточуючого середовища). Розвиток персоналу повинен забезпечити сприятливі умови, за яких індивідуальні здібності працівників будуть розкриватися та підвищувати цим самим конкурентні переваги всієї організації, а це – запорука економічного успіху.

Дослідження питань, які прямо чи опосередковано стосуються розвитку персоналу є вкрай важливими та актуальними, адже перебувають у тісному взаємозв'язку та залежності з усією системою управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, що стосуються професійного розвитку персоналу в організаціях було присвячено роботи багатьох учених: Біловол Р.І., Бучинської Т.В., Воробей О.Ю., Дем'яненко А.М., Костіна Д.А., Мажник Н.А., Невмержицької С.М., Мантур-Чубатої О.С., Черниш Н.О. [1-7] та ін.

**Формулювання цілей статті.** На основі викладеного можна сформулювати завдання статті, яке полягає в аналізі та дослідженні процесу розвитку персоналу страхової компанії в контексті складової механізму забезпечення конкурентоздатності та ефективної її діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є необхідними умовами ефективної діяльності будь-якої компанії, у тому числі страхової.

Сучасну ситуацію на ринку праці можна охарактеризувати зростанням безробіття, скороченням чисельності зайнятого населення, загостренням проблеми наданням робочих місць людям з вищою освітою. Проте час змінюється і зміни відбуваються в економічній, політичній та соціальній ситуації в країні. У ринковому середовищі, де іде жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати приводиться по-новому, персоналу висуваються багато нових умов, а саме гнучка реакція на існуючий попит, знаходження потенційного попиту та переведення його у реальний, боротьба за нового споживача та втримання старого, вміння пристосуватися до частих змін організаційної структури і функціональних обов'язків, урахування психологічних факторів у діяльності страхувиків тощо. Така ситуація спонукає кожного працівника постійно турбуватися про своє професійне навчання чи підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу страхових компаній – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових посадових функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В структурі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу [1, с. 51-63].

Систематичний та цілеспрямований вплив на працівників протягом всієї діяльності, у межах посади, що вони займають, засобами професійної освіти має на меті підвищення ефективності та конкурентоздатності персоналу на ринку праці у поєднанні з виконаннями більш складніших завдань, що ставляться з метою максимально можливого розкриття здібностей персоналу і формують систему його професійного розвитку.

Управління розвитком персоналу є головною ланкою в системі загального управління страховою компанією та сприяє ефективності та раціональності використання наявних трудових ресурсів шляхом індивідуального підвищення рівня освітньо-кваліфікаційних характеристик, соціальної та професійної мобільності кадрів, інтелектуального розвитку найманців. Кінцевою метою та наслідком від застосування розвиваючих програм є покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації до праці та зниження рівня плинності кадрового складу.

Адаптація персоналу, його систематична атестація та розвиток в розрізі здійснення професійної підготовки та перепідготовки, повне розкриття та використання творчих та професійних можливостей працюючих, їх трудова кар'єра та ставлення до організації виступають головними завданнями, що стосуються питань розвитку персоналу в організації [2, с. 74-77].

Найефективнішою формою розвитку страхового персоналу, попри великі фінансові витрати, була й залишається – інвестиції в людський капітал. Їх вартість справджується, адже все більша кількість пра-

цівників за цей рахунок здатні надавати якісніші послуги, цим самим підвищувати продуктивність власної праці та прибутковість компанії. Попри це, співробітники компанії мають можливість отримувати прямі та непрямі матеріальні вигоди. До перших віднесемо високу оплату гідної праці, кращі умови праці, участь у розподілі прибутку компанії та соціальні пільги. Серед моральних вигод варто говорити за стабільність робочого місця та впевненість в перспективі майбутнього, задоволеність займаною посадою та високу конкурентоспроможність на ринку.

Світова практика знає досить достатню кількість методів та форм щодо розвитку професійних знань, умінь та навичок, на які треба спиратися вітчизняним страховим компаніям в процесі підготовки людських ресурсів. Основні методи полягають у відмінності навчання, яке може проводитися безпосередньо на робочому місці або поза його межами. Все має свої переваги та недоліки, а безпосередній вибір співвідношення форм і методів розвитку персоналу залежить від особливостей діяльності компанії.

Відтак, навчання на робочому місці передбачає такі основні моменти, як копіювання (коли працівник прикріплюється до спеціаліста з конкретного організаційного завдання та в процесі творчо «копіює» його дії), наставництво або коучинг (коли менеджер зі своїм персоналом в процесі роботи допомагає порадами та консультуванням щодо більш ефективного вирішення завдання), інструктаж, делегування, ротація та метод ускладнюючих завдань (коли відбувається розширення обсягу завдань та підвищення їх складності).

Другий вид навчання – це навчання, яке відбувається поза межами робочого місця та містить ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, тренінг сенситивності, лекції, самостійне навчання, рольові ігри [5, с. 103-107].

Досвід розвинених країн світу у сфері розвитку страхового персоналу є вражаючим об'єктом для застосування його на теренах нашої держави. Наприклад, заслуговує на увагу концепція «гнучкого працівника», що становить основу японської моделі професійного навчання. Згідно з цією концепцією, безперервна освіта виступає складовою частиною всього процесу праці, а працівник компанії повинен щотижня витратити чотири години робочого та стільки ж годин особистого часу на навчання, бо висувається вимога оволодіння одним працівником майже всіма галузями знань, які необхідні для виконання функціональних обов'язків.

Не можна не звернути увагу й на американську модель навчання персоналу, що включає до свого складу короткотермінові курси, що проводяться у школах бізнесу та при вищих навчальних закладах освіти. Як правило, такі курси мають строковість від двох до чотирьох тижнів та спрямовані на підтримку та актуалізацію вже існуючих знань. Модель також включає вечірні курси та перепідготовку персоналу, що відбувається на основі договорів між роботодавцями та вищими закладами освіти.

Особливого значення питання розвитку персоналу набуває для організацій, які функціонують

у сфері надання послуг, саме сюди й можна віднести діяльність страховиків. У більшості страхових компаній, навчання проводиться поза робочим місцем та до свого складу включає систему таких компонентів: відвідування семінарів, ділові ігри, при яких учасники розглядають ситуації з різних поглядів, навчаються приймати рішення у складних ситуаціях для аналізу. Для таких компаній особливо важливим є проведення тренінгів сенситивності, що спрямовуються на покращення людської взаємодії та взаємосприйняття, адже працівники сфери надання страхових послуг повинні володіти успішними комунікативними здібностями. Для свого персоналу страхові компанії також проводять підвищення кваліфікації, яке має спрямованість на поглиблення професійного рівня знань, розширення та удосконалення навичок та вмінь, що пов'язані з виконанням функціональних обов'язків.

Навчати співробітників самостійно розмірковувати в складних ситуаціях та приймати рішення, формувати в них почуття колективізму та всебічності розвитку – головна мета сучасних вітчизняних програм підвищення кваліфікації персоналу страхових компаній. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. Відтак, кожному керівникові потрібно провести аналіз потреби у навчанні різних категорій своїх підлеглих, визначити наявні знання та уміння та потім планувати підвищення їх кваліфікації. Також для планування важливо виявити розбіжності і потреби навчання

та пріоритетність їх задоволення. Для керуючого складу страхових компаній підвищення кваліфікації може проводитися в інших компаніях з аналогічною діяльністю, у вищих навчальних закладах або будь-де за кордоном.

Згідно мети, що стоїть перед страховою організацією, розробляються плани на розвиток та навчання наявного в ній персоналу з пріоритетом у покращенні його конкурентоздатності. Управління професійним розвитком страхового персоналу має свою структуру та включає наступні компоненти: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку в компанії; мотивація персоналу до професійного розвитку; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання. Кожний з перелічених компонентів на першому та другому рівні має свій зміст та призначення [3].

Відтак, об'єктивна необхідність в плануванні виникає через потребу у визначенні стратегічних цілей та завдань в управлінні розвитком та в обґрунтуванні напрямів професійного навчання працюючих.

Розроблена послідовність дій планування професійного розвитку персоналу представлена на рис. 1.

Визначення еталону працівника страхової компанії, який відповідає вимогам внутрішніх цілей компанії та зовнішньому ринку праці – це перша складова успішної організації процесу професійного розвитку персоналу. Далі треба дослідити резерви компанії та проаналізувати особливості наявного стану



Рис. 1. Послідовність дій щодо професійного розвитку персоналу

Джерело: розробка авторів за [1-7]

професійного розвитку робітників. На основі цих даних запланувати заходи щодо навчання та розвитку, а вже потім реалізовувати програму дій. Досить важливим фактором успіху організації навчання є методи спонукання персоналу до його самостійного розвитку, адже самоосвіта – це найвищий результат для розвитку.

Особливістю процесу розвитку персоналу страхових компаній є те, що в процесі своєї діяльності продаж страхових продуктів здійснюють як штатні співробітники компанії, так і позаштатні, які дістали назву страхових агентів. Саме цьому виникає потреба в контролі за виконанням функціональних обов'язків позаштатних працівників та, відповідно, за їх розвитком. Відтак, роботу позаштатних страхових агентів і бригад організують і контролюють начальник, його заступники, старші та лінійні менеджери страхування.

Стадію підготовки позаштатних працівників та їх подальший розвиток пропонуємо розділити на психологічну і практичну сторони. До психологічної підготовки нового страхового агента необхідно підходити з усією серйозністю. Нерідко новачки йдуть з професії після перших же труднощів, через те, що спочатку знаходилися в «рожевих окулярах», і не були готові до елементарних труднощів першого етапу. Тут варто пам'ятати про те, що все нове не тільки джерело дискомфорту, але й неocenенна можливість особистісного зростання, реалізації особистих цілей. До практичної сторони підготовки радимо віднести оцінку території, на якій агенту належить працювати, з точки зору потенціалу та можливостей розвитку. Варто чітко прописати план взаємодії з наставником та усвідомлювати шляхи свого подальшого розвитку.

Серед основних напрямів професійного навчання як штатного, так і позаштатного персоналу, в умовах сучасного економічного розвитку страхових компа-

ній та формуванні особистісних соціально-економічних знань та потреб в контексті переходу до інновацій, варто виділити такі, як формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, що включає навчання безпосередньо на робочому місці; застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, коучинг, навчання у групах та ін.); створення сприятливих умов для кар'єрного зростання працівників; заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів; забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення; впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу страхової компанії [6, с. 118-122].

**Висновки.** Ступінь розвитку персоналу страхових компаній визначає її ефективне функціонування. Впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних страхових компаній можливе лише за умов попереднього створення ґрунтового теоретичного та методичного забезпечення даного процесу. Розвиток персоналу страхових компаній є багатограним та складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Результати дослідження свідчать, що від грамотної реалізації процесу розвитку персоналу залежить успішна діяльність всієї страхової компанії. Застосування передового досвіду розвинутих країн з використання основних методів і форм навчання персоналу дозволить компанії підвищити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток. Створення стабільного, кваліфікованого та мотивованого персоналу є запорукою успіху діяльності страхової компанії.

#### Література:

1. Поляков А.А. Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура страховой компании // Страховое дело. – 2015. – № 5. – С. 51-63.
2. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10 (1). – С. 74-77.
3. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / А.М. Дем'яненко // Технології та дизайн. – 2015. – № 2 (15). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18).
4. Лобза А.В. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистрибуторських організаціях / А.В. Лобза, Н.О. Черниш // Молодий вчений – 2017. – № 4 (44). С. 686-689.
5. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства // Бізнес Інформ. – 2011. – № 1. – С. 103-107.
6. Невмержицька С.М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності / С.М. Невмержицька, О.Ю. Воробей // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД. – К., 2014. – С. 118-122.
7. Біловол Р.І. Формування ефективного механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств = Forming of effective mechanism of management of personnel development of domestic enterprises / Р.І. Біловол // Економіка і фінанси (Україна) і Henan Science and Technology Press. – Zhengzhou, China, 2016. – С.319-322.

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК ЗАЛОГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

**Терещенко Т.Е.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
Университет таможенного дела и финансов*

**Киселев В.Р.**

*студент  
Университета таможенного дела и финансов*

**Лищенко Н.В.**

*студентка  
Университета таможенного дела и финансов*

Статья посвящена исследованию современных тенденций по развитию персонала в страховых компаниях и использования трудовых ресурсов. Проанализирован процесс развития персонала в контексте составляющей механизма обеспечения конкурентоспособности и эффективной деятельности страховой компании. Проанализированы инвестиции в человеческий капитал как эффективную форму развития персонала страховых компаний в аспекте материальных и моральных выгод для работающих. Приведены примеры развитых стран в сфере развития персонала (концепция «гибкого работника» в японской модели, американская модель обучения персонала), а также предложена последовательность действий планирования профессионального развития персонала в страховых компаниях.

**Ключевые слова:** развитие персонала, трудовые ресурсы, модернизация, человеческий капитал, коучинг, профессиональное обучение.

## MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT AS A PLACE OF COMPETITIVENESS OF THE INSURANCE COMPANY

**Tereschenko T.E.**

*PhD of Economic, Associate Professor,  
University of Customs and Finance*

**Kiselev V.R.**

*Student  
University of Customs and Finance*

**Lischenko N.V.**

*Student  
University of Customs and Finance*

The article is devoted to the study of modern trends in the development of personnel of the insurance company and the use of labor resources. The process of staff development is analyzed in the context of the component of the mechanism for ensuring competitiveness and effective operation of the enterprise. Investments into human capital are analyzed as the most effective form of personnel development of insurance companies in terms of material and moral benefits for employees. Examples of developed countries in the field of personnel development are presented (the concept of "flexible worker" in the Japanese model, the American model of personnel training), as well as a sequence of actions for planning professional development of personnel the insurance company.

**Keywords:** personnel development, labor resources, modernization, human capital, coaching, vocational training.