

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедрою ЕМКД

к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

„___” _____ 2023 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління процесом розвитку персоналу страхової
компанії»

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу,

групи МЕ -21-2 СК

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Діана ДІВІЧЕНКО

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕМКД

_____ Анна ЛЕВЧЕНКО

Рецензент: Директор КФ ПрАТ «Страхова
група «ТАС»» Юрій ДРИГА

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Управління навчанням і розвитком персоналу підприємства.....	8
1.2. Поняття механізму управління розвитком персоналу підприємства.....	12
1.3. Сучасні проблеми розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах.....	20
1.4. Особливості навчання у страхових компаніях.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС".....	31
2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Страхова група "ТАС".....	31
2.2. Структура та управління процесом навчання та розвитку персоналу.....	39
2.3. Основні засоби організації процесу навчання співробітників страхової компанії.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС".....	49
3.1 Інноваційні методи навчання персоналу в ПрАТ "Страхова група "ТАС".....	49
3.2. Вплив розвитку цифрової економіки на вимоги до компетенцій спеціалістів страхового бізнесу.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

В умовах посткризового суспільства успішний розвиток та функціонування компанії, що займається наданням страхових послуг, багато в чому обумовлено пошуком найперспективніших інструментів, що забезпечуватиме формування ефективного механізму менеджменту та підвищення рівня конкурентоспроможності, в якому велику роль відіграють людські ресурси компанії.

Ефективність роботи страхової організації та її успішна діяльність у перспективі залежать від надання якісних послуг співробітниками компанії, та рівнем задоволеності споживачів. Сприйняття споживачем якості наданої послуги, його задоволеність та лояльність визначаються рівнем професіоналізму співробітників та, зрештою, конкурентоспроможність страхової компанії.

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху компанії залежить від її технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу - якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх спеціалізованих знань, професійних умінь і наявності «м'яких» навичок залежить те, як саме використовуватиметься наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою компанії, оскільки людина - не лише носій знань, а й їхній виробник та споживач.

У ситуації економічної кризи та специфічних особливостей страхової галузі якісні характеристики співробітників набувають особливої значущості, оскільки тільки висококваліфікований персонал здатний брати на себе відповідальність за прийняті рішення, враховуючи складні умови невизначеності, що виникають в умовах рецесії світової економіки.

Головний чинник, що безпосередньо впливає на вартість людських ресурсів організації, а також якісні характеристики співробітників – є розвиток персоналу та навчання персоналу. Під час процесу менеджменту персоналу дана система виступає ключовою складовою та зміцнює конкурентні переваги

організації на ринку.

Якість підготовки кадрів є найпроблемнішою зоною у страховій діяльності. У страховій компанії займаються навчанням значної кількості співробітників на постійній основі, внаслідок чого побудова ефективного механізму навчання та постійного розвитку персоналу набуває особливо важливої ролі для створення конкурентних переваг та підвищення фінансових результатів.

Нині всі галузі економіки підлягають цифровізації, що й у страхування. Страхові компанії активно впроваджують у свою діяльність цифрові технології, що безумовно підвищує ефективність діяльності, сприяє появі нових страхових послуг та продуктів, але не змінюють економічної сутності страхового бізнесу. Вважається, що розвиток інтернетизації та диджиталізації змінить ринок праці страхової сфери та сприятиме заміщенню працівників страхових компаній (особливо продають структур) автоматизованими системами управління. Але за умов українських реалій цей процес неоднозначний.

Специфіка страхової діяльності на українському ринку обумовлена особливостями менталітету. Щоб встановити довірливі відносини та налагодити подальшу роботу з клієнтом необхідний безпосередній контакт з людиною. Тому, особливо важливо налагодити ефективну систему навчання та ефективно розвивати агентську мережу страхової компанії. На створення такої моделі буде направлено дослідження.

У роботі планується вивчити підходи до визначення терміну «розвиток персоналу», щоб визначити специфіку бізнес-процесу, який розглядається далі. Крім того, планується ознайомитися з поняттям «система навчання», його формами, виявити їх переваги та недоліки.

Розробка шляхів удосконалення систем розвитку працівників містить відбір найефективніших методів навчання на основі аналізу вже існуючих систем на вітчизняному ринку страхових послуг.

Заключним етапом роботи буде розробка пропозицій по вдосконаленню

процесу розвитку та навчанню персоналу організації

Основними джерелами інформації, використаними для проведення дослідження, були аналітичні та статистичні матеріали НБУ, наукових конференцій, наукові та навчальні посібники, статті з періодичних видань, внутрішні документи досліджуваної організації і результати власних розрахунків.

Кваліфікаційна робота має три розділи: перший розділ є теоретичним, у ньому розглядаються підходи до розуміння основних термінів та особливості управління персоналом у страховій організації. У другому розділі здійснено практичне дослідження системи та особливостей навчання й розвитку персоналу ПрАТ "СГ "ТАС"". Третій розділ присвячений порівняльному аналізу та розробці напрямів удосконалення процесу навчання й особливостей розвитку персоналу вітчизняних страхових компаній.

Мета роботи полягає у дослідженні організації систем навчання та особливостей розвитку персоналу вітчизняних страхових компаній, впливу різних категорій співробітників на конкурентоспроможність організації та розроблення напрямків удосконалення організації навчання лідируючої категорії.

У процесі роботи над дослідженням планується реалізувати такі завдання:

- Дослідити теоретичні аспекти особливостей розвитку працівників як чинника підвищення конкурентоспроможності української страхової компанії;
- Систематизувати існуючі форми систем розвитку та навчання персоналу, виявити їх переваги та недоліки;
- Проаналізувати впровадження системи розвитку працівників у ПрАТ "СГ "ТАС"";
- Розглянути основні моделі організації систем розвитку персоналу досліджуваної страхової компанії;
- Розробити пропозиції з удосконалення процесу розвитку й навчання персоналу страхової організації.

Об'єктом кваліфікаційної роботи – персонал Приватне акціонерне товариство "Страхова група "ТАС"".

Предметом кваліфікаційної роботи - оптимізація організації систем навчання та розвитку персоналу української страхової компанії з підвищення її конкурентоспроможності.

Для досягнення мети дослідження в рамках роботи використовуються такі методи наукового дослідження, як аналіз існуючих моделей та теорій, систематизація та структуризація інформації, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз та математичні інструменти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Управління навчанням і розвитком персоналу підприємства

Високі темпи ринкової економіки та зростання конкуренції визначають необхідність сучасних компаній приділяти велику увагу навчання та розвитку персоналу. Розвиток професійних компетенцій співробітників одна із найважливіших умов поліпшення та підтримки конкурентних переваг сучасного підприємства. Внаслідок постійного оновлення науки та техніки виникає необхідність наявності відповідних знань та готовності до прийняття рішень, творчого підходу до управління людськими ресурсами. Розвиток та навчання персоналу є «найважливішою зі стратегічних функцій кадрового менеджменту, спрямованого на створення висококласного кадрового потенціалу компанії в залежності від існуючих та майбутніх внутрішніх та зовнішніх змін».

Навчання персоналу - це цілеспрямовано організований і систематично здійснюваний процес оволодіння компетенціями, необхідні підвищення потенціалу людських ресурсів.

У загальному сенсі система навчання та розвитку персоналу є комплексом заходів, спрямованих на вдосконалення спеціалізованих навичок і професійних знань працівників, які необхідні їм для виконання доручених завдань. У багатьох українських компаніях з метою забезпечення сталого розвитку компанії та забезпечення її ефективного розвитку застосовується міждержавний стандарт ДСТУ ISO 9001-2011 «Системи управління якістю. Вимоги», де у розділі 6.2 «Людські ресурси» так формулюється загальне положення: «Персонал, який виконує роботу, що впливає на відповідність продукції вимогам, повинен бути компетентним на основі здобутої освіти, підготовки, навичок та досвіду» [55].

Система ефективного розвитку персоналу - це багаторівнева структура, куди входять підбір та оцінка, навчання, його кар'єрний розвиток. Підсистема навчання персоналу відповідає за зростання професійних та особистісних компетенцій працівників. Усе це досягається «за допомогою здобуття професійної та додаткової професійної освіти, остання з яких здійснюється шляхом реалізації додаткових професійних програм (програм підвищення кваліфікації та програм професійної перепідготовки)».

У сучасних умовах постановка процесу навчання в організації вимагає особливої уваги та прийняття рішень на рівні управління компанією. Існують два альтернативні шляхи організації процесу навчання: зовнішнє навчання (здійснюване зовнішніми організаціями) та внутрішнє навчання (внутрішньо-корпоративне), які втілюються у різних формах та методах (рис.1.1). Вибір форми навчання залежить від показників підприємства міста і цілей освітнього процесу (наприклад, на яку категорію співробітників орієнтоване навчання).

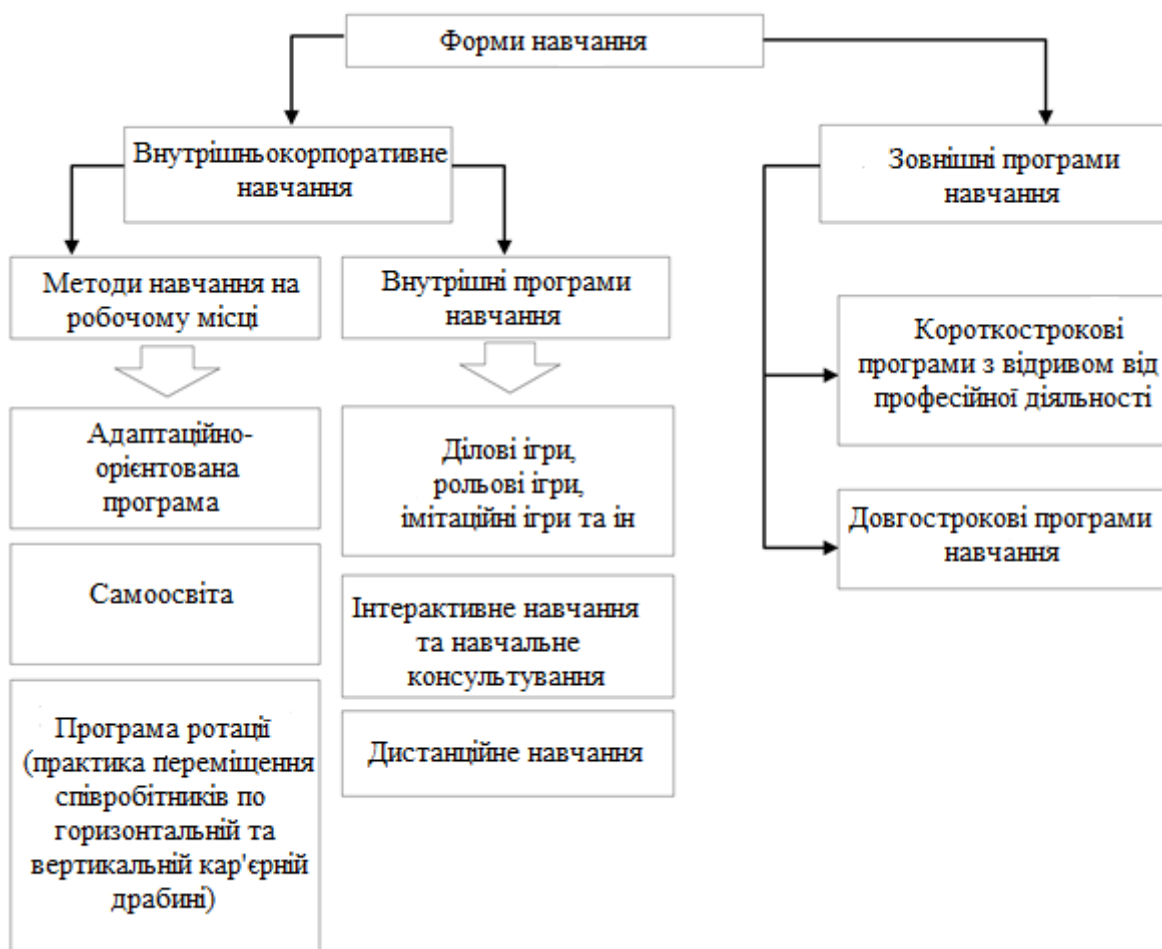


Рис. 1.1. Класифікація систем навчання персоналу

Внутрішнє навчання може здійснюватися різними способами: шляхом створення власного навчального центру як окремої структурної одиниці, так і в режимі навчання на робочому місці. Між даними формами існує багато проміжних етапів, кожен із яких дає багато варіантів організації навчання. Способи внутрішньо-фірмового навчання визначається самостійно службою персоналу підприємства з урахуванням її особливостей [44].

Зовнішнє навчання має безліч форм, створених як спеціалізації навчання та зручності процесу навчання, так залучення клієнтів. Послуги зовнішніх організацій з навчання та підготовки персоналу, за масштабом щодо підприємства, можна поділити на 3 групи:

- Індивідуальні програми (для обмеженої кількості спеціально відібраних працівників);
- Групові програми (для окремих, за різними принципами виділених груп для підприємства);
- Супровід підприємства (розробляється комплексна багатопланова програма для підприємства загалом) [42].

Масштаб освітньої програми визначає її «вартість підприємствам (як послуги, наданої зовнішньої організацією) і сумарні втрати робочого дня (людино-годин) з її проходження», тобто витрати, які фірма зазнає з організації навчання силами зовнішніх спеціалістів.

Оцінимо недоліки внутрішньо-корпоративної системи освіти для підприємства чи використання зовнішньої (табл.1.1.).

Вибір форми навчання залежить від багатьох чинників: категорії співробітників, фінансових можливостей компанії, кваліфікації викладачів, цілей процесу. При виборі форми навчання необхідно враховувати фактори, що визначають його характер, та зіставити їх із недоліками внутрішньо-корпоративного та зовнішнього навчання для прийняття оптимального рішення. Особливу увагу варто приділити галузі, в якій працює компанія якщо метод буде обраний помилково, то ефективність навчання може звестися до нуля.

Людський капітал є основою розвитку цифровізації економіки. Великі західні компанії (наприклад, «Ай-Бі-Ем», «Дженерал Моторс», «Сіменс») створюють власні корпоративні університети та щорічно витрачають від 2 до 5 % свого бюджету на підвищення рівня навчання та удосконалення розвитку персоналу [84].

Витрати українських компаній на навчання персоналу знаходять від 2 до 5% свого бюджету на організацію навчання та підвищення ефективності розвитку персоналу. Витрати вітчизняних підприємств навчання персоналу перебувають у середньому лише на рівні 1,0-1,2% фонду оплати праці, у розвинених країн аналогічні витрати досягають 5-10%.

Таблиця 1.1

Слабкі сторони внутрішньо-корпоративного і зовнішнього навчання

<i>Система навчання</i>	<i>Недоліки</i>
Власна система освіти	Високі витрати (необхідність створення матеріальної бази: приміщення, програмне забезпечення, розробка власних навчальних програм, наявність корпоративних тренерів тощо.) Додаткове навантаження на співробітників кадрової служби Можливість спотворення визначення ефективності роботи навчального центру (використання непрямих кількісних та якісних показників) Наявність власного навчального центру може непередбачувано впливати на мотивацію різних категорій співробітників
Зовнішнє навчання	Відсутність зануреності у специфіку діяльності підприємства, програми навчання загального теоретичного характеру Тривалий відрив від робочого місця та поточної діяльності Неможливість подальшого контролю та оцінки набутих працівниками навичок Специфіка зовнішнього навчання в Україні (відсутність довіри населення через низький професіоналізм викладачів, негативних відгуків і т.п.) Послуги навчання дорогі Процес навчання тривалий, а результат навчання непередбачуваний

Згідно з дослідженнями, проведеними в 3200 американських компаніях, 10%-відсоткове збільшення витрат на тренінг персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, тоді як таке збільшення капіталовкладень у засоби виробництва дає приріст продуктивності тільки в 3,8% [84].

1.2. Поняття механізму управління розвитком персоналу підприємства

Одним з найважливіших завдань на етапі розвитку української економіки є побудова ефективного механізму розвитку персоналу. Персонал є стратегічним ресурсом розвитку. Стратегічні напрями у сфері управління та розвитку персоналу визначаються першими особами організації, відповідальність за реалізацію кадрової політики, формування мотивованого та компетентного персоналу несуть спеціалісти служби управління персоналом.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу сприяє підвищенню ефективності організації, її конкурентоспроможності, якості роботи співробітників та ін. [75].

Сучасний механізм управління розвитком персоналу має таку структуру (рис. 1.2):

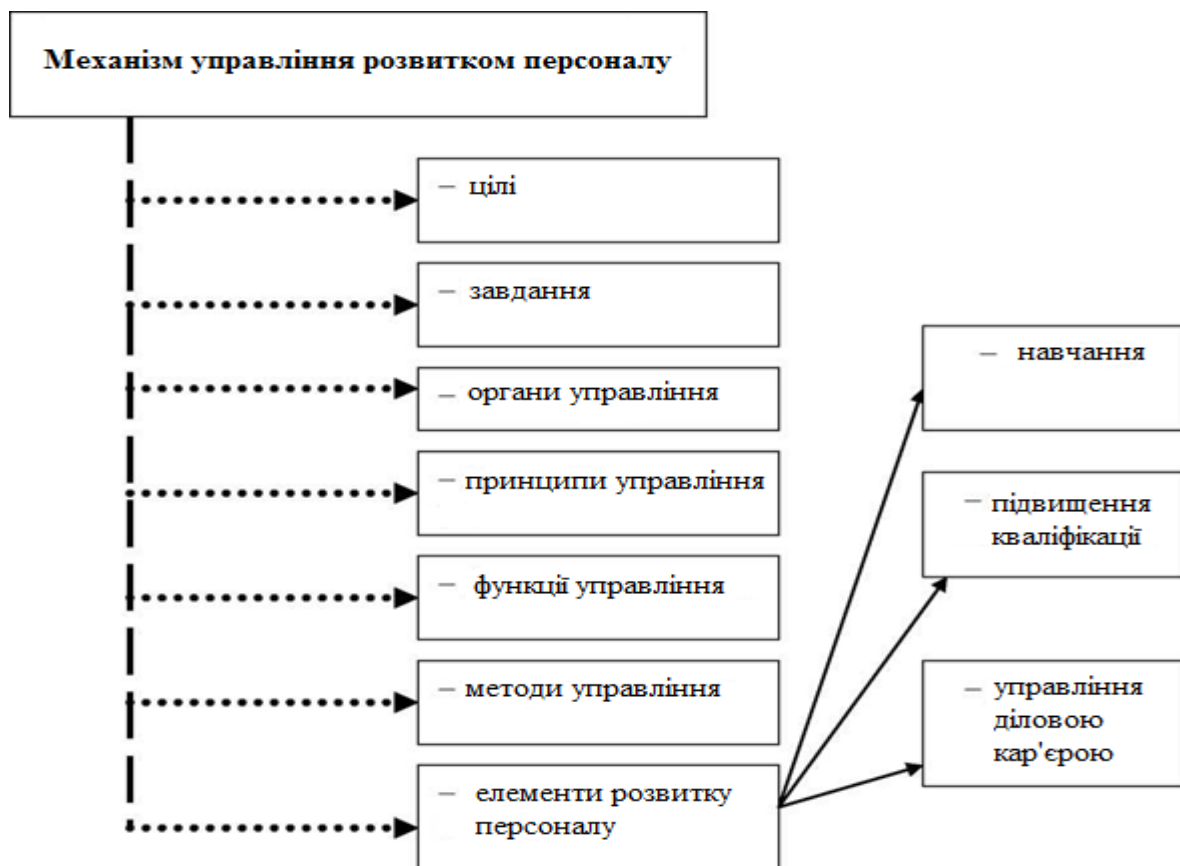


Рис. 1.2. Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг має збалансовану структуру, що включає: цілі, завдання, принципи, функції, методи управління, а також основні елементи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою).

Цілі управління розвитком персоналу:

- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- Професійна підготовка керівного складу;
- Підвищення кваліфікації молодих співробітників;
- Зростання соціальної задоволеності співробітників;
- Професійний перехід на нові технології;
- зниження рівня відтоку кадрів [77].

Управлінням розвитком персоналу зводиться до таких основних завдань (рис.1.3):



Рис. 1.3. Завдання управління розвитком персоналу підприємства

Механізм управління розвитком персоналу організації має представляти налагоджену систему, спрямовану професійний розвиток та кар'єрне

зростання співробітників компанії. Тільки в цьому випадку він допоможе у вирішенні вищезазначених завдань і стане взаємно ефективним для роботодавця та персоналу [2].

Кадрові служби, як органи управління, сьогодні продовжують розвиватися, призначення служби персоналу у тому, щоб підтримувати, організовувати функціонування і коригувати процес роботи з людьми. У великих компаніях служба управління персоналом грає головну роль розвитку персоналу й у кадровому плануванні. Одне з основних завдань служби управління персоналом – сприяння компанії у досягненні її цілей. Служба управління персоналом розраховує необхідність перерозподілу трудових ресурсів у організації, потреба у нових співробітників і займається розробкою програм розвитку співробітників організації [9].

Принципи управління розвитком персоналу на підприємствах сфери послуг представлені рис. 1.4:

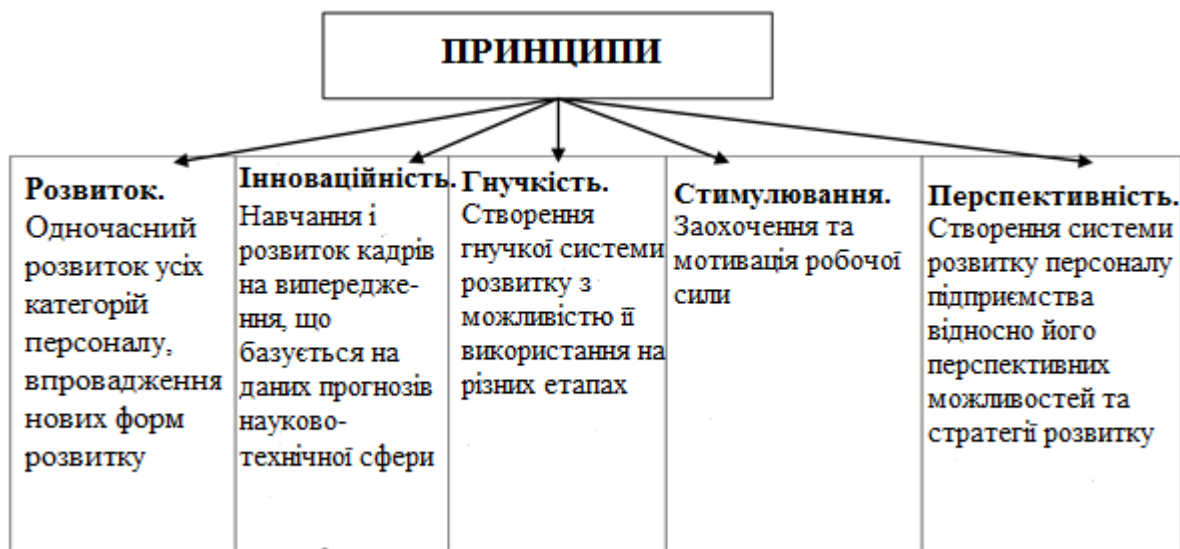


Рис. 1.4. Принципи управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг [67]

Розвиток персоналу організації є комплексною функцією управління персоналом і передбачає, що у розвитку відбуваються прямі капіталовкладення у працівників, створені задля підвищення їх конкурентоспроможності, отже, і конкурентоспроможності організації.

Функція розвитку персоналу повинна включати такі комплексні функції управління:

- Виявлення трудового потенціалу організації;
- Ділова оцінка персоналу організації;
- Управління кар'єрою персоналу;
- Професійна освіта працівників;
- Формування кадрового резерву керівництва організації [72].

Методи управління розвитком персоналу – сукупність прийомів та дій, що застосовуються організацією для збільшення цінності людських ресурсів [76].

Методи управління розвитком персоналу класифікуються (рис. 1.5.):



Рис. 1.5. Класифікація методів управління розвитком персоналу підприємства

Методи науки управління просуванням персоналу поділяються на дві основні групи: загальнонаукові методи, що використовуються у всіх сферах; спеціальні методи пізнання – особливі чи поодинокі. Спеціальні методи вивчення управління персоналом поєднують:

- методи збору первинної інформації (соціальні опитування, спостереження, анкетування, вивчення статистики, експерименти, вивчення думок, оцінювання конкурентоспроможності працівників), а також методи первинної обробки отриманої інформації про управління;

- вивчення, оцінку та узагальнення отриманих даних, що застосовуються з метою вироблення та прийняття рішення для управління. Сюди відносяться: системний аналіз, найпростіше програмування, статистика, ймовірність, моделювання, експертизи;

- стратегічний аналіз розвитку персоналу та прогноз. На ринку застосовують такі методи: мозкова атака, матричне моделювання, морфологічний метод, метод «Делфі» та ін. [7].

Методи безпосереднього управління розвитком персоналу беруть за основу закони суспільства та інтереси представників ринку, правові норми, що регламентують основні засади використання людського капіталу у тих чи інших сферах. Серед усієї різноманітності методів виділено два види: методи прямого та методи гнучкого впливу.

Методи прямого впливу здатні забезпечити виконання лише однієї важливої функції розвитку персоналу. Ця функція - підтримка єдиного напрямку у діяльності всієї організації та пропорційної діяльності кожного з її суб'єктів. Відмінними ознаками застосування цих методів є:

- за допомогою застосування цих методів управлінські рішення та накази доходять до виконавця у гранично чіткій формі із зазначенням крайніх термінів виконання;

- характеристика результатів набуває більш ясного і закінченого вигляду;

- з'являються обмеження у виділенні бюджету на той чи інший проект, спрямований на досягнення максимально корисного результату.

Використання методів прямого впливу можна зустріти у багатьох сферах діяльності [7].

Методи гнучкого управління впливають інтереси роботодавців і самих працівників побічно - через коливання ціни людські ресурси, податки, прибуток та інші матеріальні стимули. Вплив цих методів простежується всіх рівнях економіки, тому вони зважають на директивними формами управління, значно посилюючи і доповнюючи їх. Ця тенденція вже давно простежується

на вітчизняному ринку (рис. 1.6).

У результаті кожна компанія має визначити собі показники оцінки ефективності навчання. Найефективніша система навчання та, яка найкращим способом сприяє досягненню бізнес-результатів [36].

Проблема підвищення кваліфікації трудового персоналу на сучасних підприємствах не просто актуальною проблемою, а вимогою сучасного ринку. Це зумовлено тим, що кваліфіковані кадри, навчені відповідно до сучасних тенденцій, є не лише запорукою стабільної діяльності підприємства, а й стратегічним базисом у розвитку.

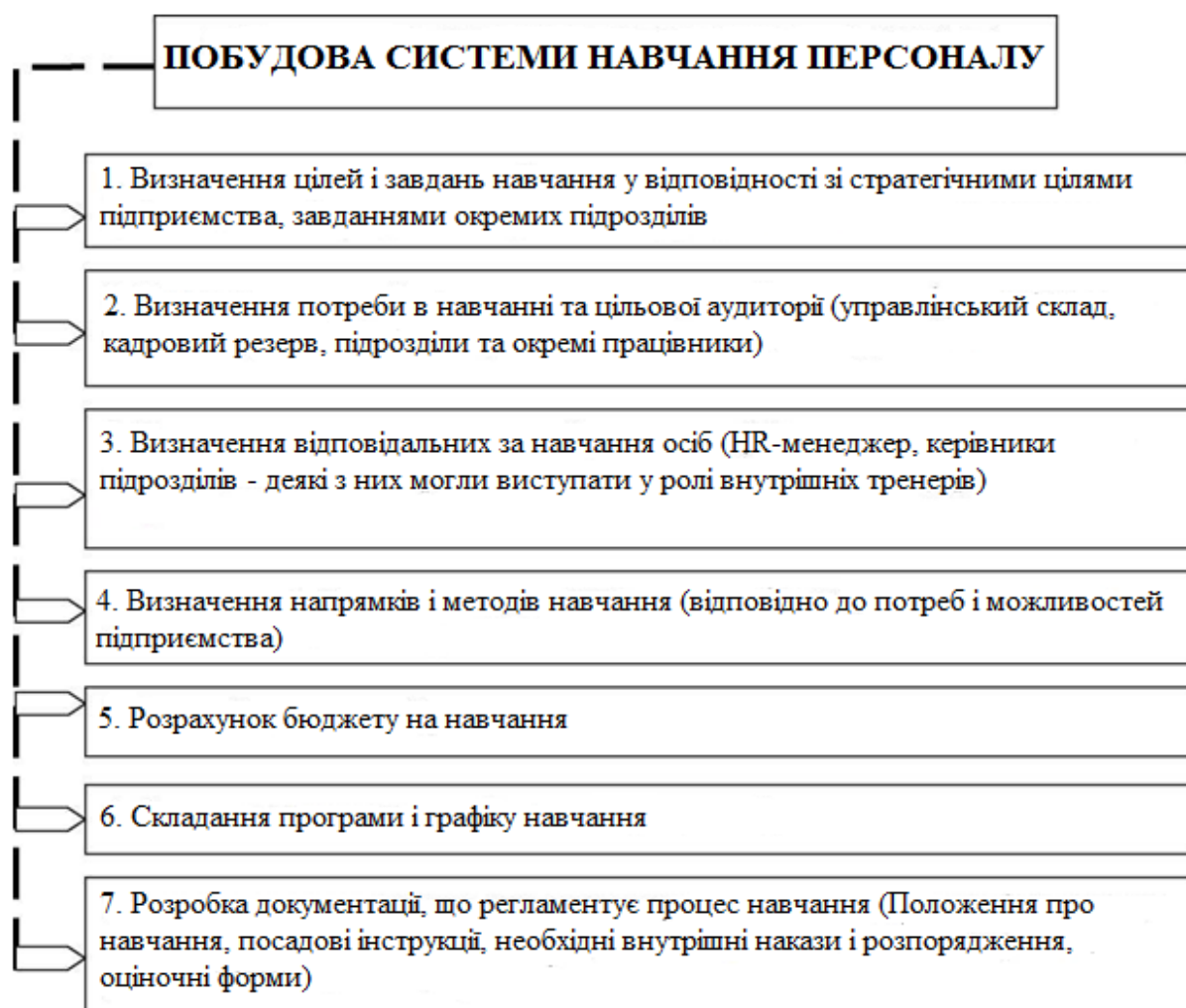


Рис. 1.6. Етапи побудови системи навчання персоналу на підприємствах [42]

Актуальність підготовки та підвищення кваліфікації трудового персоналу підприємства на сучасному етапі зростає дедалі більше. Це

продиктовано перетвореннями суспільного ладу, що відбуваються, реорганізацією форм власності, заміною методів управління з адміністративних на мотиваційно-економічні, розвитком інновацій [15].

Підвищення кваліфікації спрямоване на досягнення таких цілей як:

- перехід на більш високу кар'єрну сходинку (наприклад, як керівний персонал середньої ланки або провідного фахівця);
- пристосування працівника до нових тенденцій у технічному та професійному розвитку.

У першому випадку підвищення кваліфікації здійснюється шляхом відвідування співробітниками спеціальних курсів на самому підприємстві або у професійній школі (навчальному центрі). При цьому за працівниками зберігається робоче місце та виплачується зарплата.

У другому випадку підвищення кваліфікації передбачає проведення навчальних заходів, що супроводжують трудовий процес, безпосередньо на підприємстві.

Однак і в першому і в другому випадку професійна підготовка персоналу передбачає навчання трудовим навичкам при виконанні певної роботи без підвищення загального освітнього рівня. Іншими словами, курси підвищення кваліфікації не включають загальноосвітні предмети (наприклад, історію, географію, літературу і т.д.), і повністю спрямовані тільки на розвиток професійних якостей працівника [24].

Розширення знань співробітників сприяє розвитку підприємства сфери послуг за такими напрямками:

1. Підбір та розстановка кадрів. Здібних та освічених працівників манить можливість навчатися та отримувати новий досвід. Як наслідок, співробітникам подобається працювати, вони бачать перспективи для реалізації себе повною мірою, у зв'язку з цим плинність кадрів у компанії суттєво знижується.

2. Використання нових технологій та виробничих систем. Багато компаній оснащені технікою, яка має великий вплив на всі процеси організації

та управління роботою компанії, проте вона досить часто не використовується через відсутність кадрів, які знають, як правильно її експлуатувати. Істотно збільшують продуктивність праці заходи щодо навчання нюансів користування певною технікою безпосередньо в організації.

3. Якість продукції та послуг. Навчання співробітників суттєво впливає на якість кінцевого продукту або послуги, більшою мірою це стосується лідерів компанії та керівників відділів, а також співробітників, які в основному ведуть роботу з людьми безпосередньо.

4. Виявлення потенційних керівників та управлінського персоналу. Навчаючись та пізнаючи нове, люди показують себе по-різному. Завдяки цьому, вчасно підвищення кваліфікації, можна визначити майбутніх лідерів та управлінців, побудувати плани та забезпечити кар'єрне зростання найкращим кадрам компанії.

5. Здатність організації ефективно реагувати на мінливі обставини. Після проходження навчання кожен співробітник може набагато краще і точніше розуміти вимоги клієнтів, надавати їм все, що потрібно, а також підтримувати грамотну комунікацію і довгострокову співпрацю [49].

Основним моментом у створенні методології управління є характеристика сутності кар'єри менеджера торгової справи. Існують різні підходи до розуміння кар'єри. Як найважливішу характеристику кар'єри представлена двоїстість її змісту. Кар'єра включає, по-перше, процес розвитку, тобто. якісних змін характеристик суб'єкта кар'єри, та просування як його переміщення ступенями різних ієрархій; по-друге, результат як фіксована послідовність пройдених або запланованих ступенів.

До розвитку в кар'єрі менеджера є професійне зростання, зміна статусно-рольових, психічних характеристик суб'єкта кар'єри. Цей аспект включає також суб'єктивні судження людини про свої досягнення у професійному та посадовому просуванні, що є основою психологічного підходу до розуміння кар'єри.

Особливості ділової кар'єри менеджера пов'язані зі специфікою

професійного розвитку, відбору (оцінки) в управлінській діяльності, а також просування менеджера з основних векторів кар'єрного простору. Специфіка професійного розвитку розкривається через опис різних концепцій професії менеджера, характеристики вимог до компетентності, рольового змісту в управлінській праці, а також особистісного профілю менеджера. Відбір характеризується складністю через відсутність або недосконалість критеріїв оцінки професійної діяльності менеджера. Це, у свою чергу, кореспондує зі слабкою розробленістю професійного вектору (системи кваліфікаційних розрядів) стосовно цієї професії. У той самий час відзначається яскрава виразність посадового, і навіть багатоваріантність статусного і монетарного векторів просування менеджера [65].

Сучасний механізм управління розвитком персоналу має спиратися досягнення сучасної науки. Сучасний механізм управління розвитком персоналу як практико-орієнтована система акумулює та узагальнює досвід провідних зарубіжних та українських організацій (служб управління персоналом, корпоративних університетів, центрів внутрішньофірмового навчання, центрів оцінки та атестації персоналу) щодо вирішення завдань керованого розвитку персоналу [68].

1.3. Сучасні проблеми розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах

Проблеми в галузі управління розвитком персоналу, пошук нових підходів та технологій, що сприяють підвищенню продуктивності праці, займають особливе місце у роботі керівників усіх рівнів [24].

Важливість та необхідність управління розвитком персоналу на підприємствах сфери послуг вимагає реально представляти завдання та проблеми відповідної управлінської діяльності. Труднощі починають виникати вже у розумінні людини, персоналу організації сфери послуг як об'єкта розвитку [32].

Багато українських компаній тільки нещодавно почали повною мірою усвідомлювати необхідність навчання та розвитку персоналу. На підприємствах ставлення до цього було неоднозначним, оскільки деякі керівники стверджували, що виробництво не школа і вони платять співробітникам не за те, щоб вони навчалися. Інші вважали навчання надто дорогим, оскільки, на їхню думку, цим мають займатися або зовнішні професійні коучинг-семінари, або внутрішні, набрані зі співробітників і ті, що мають спеціальну підготовку.

Тим часом опитування працюючих показують, що найефективнішим методом навчання є спілкування з наставником і безпосереднім керівником, який володіє необхідними практичними навичками та досконало знає особливості конкретного виробництва. Однак не всі керівники хочуть та й уміють ділитися своїми знаннями. Хтось побоюється, що його рішення заперечуватимуться, а інші просто не здатні доступно пояснювати. Тому стратегія розвитку персоналу підприємства має будуватися з урахуванням потреб компанії, оптимальних способів передачі теоретичних та практичних знань та навичок. Крім того, формуючи запит на навчання, необхідно вирішити, хто відповідатиме за теоретичну, а хтось за практичну частину навчання персоналу [8].

У сучасних умовах на переважній кількості вітчизняних підприємств не існує механізму, що регулює кар'єрні можливості кожного працівника в залежності від їх здібностей та можливостей. Кар'єрний процес і управління кар'єрою досі залишаються лише на рівні освоєння і мають чіткого контролю, стратегія кар'єри вимагає як теоретико-концептуальних розробок, і практичного втілення у систему управління персоналом [42].

Найчастіше, замість того щоб приділяти увагу розвитку та просування своїх співробітників, безпосередній начальник, не маючи жодного бажання кудись рухатися, приймає на роботу тих людей, які також не мають амбіцій і готові працювати на своїх місцях довгий час, не претендуючи на зміна своїх статусів. Якщо на співбесіду на місце, що звільнилося, приходить претендент,

який висловлює бажання рухатися надалі кар'єрними сходами, то малоймовірно, що його приймуть до колективу, який не бажає розвиватися.

Якщо організації є програма розвитку співробітників, це вкрай позитивно б'є по компанії загалом. Якщо керівник не вкладається у розвиток своїх підлеглих, не мотивує їх і не зацікавлює, то згодом навіть найактивніші та найамбіційніші люди починають втрачати інтерес до роботи, сприймаючи її як рутину. В цьому випадку не доводиться чекати інноваційних ідей, бажання самоутворюватися і ставити собі за мету, до досягнення якої доводиться докласти деяких зусиль.

Отже, в сучасних організаціях сфери послуг існує безліч проблем щодо розвитку персоналу, основні з них зазначені на Рис. 1.7:

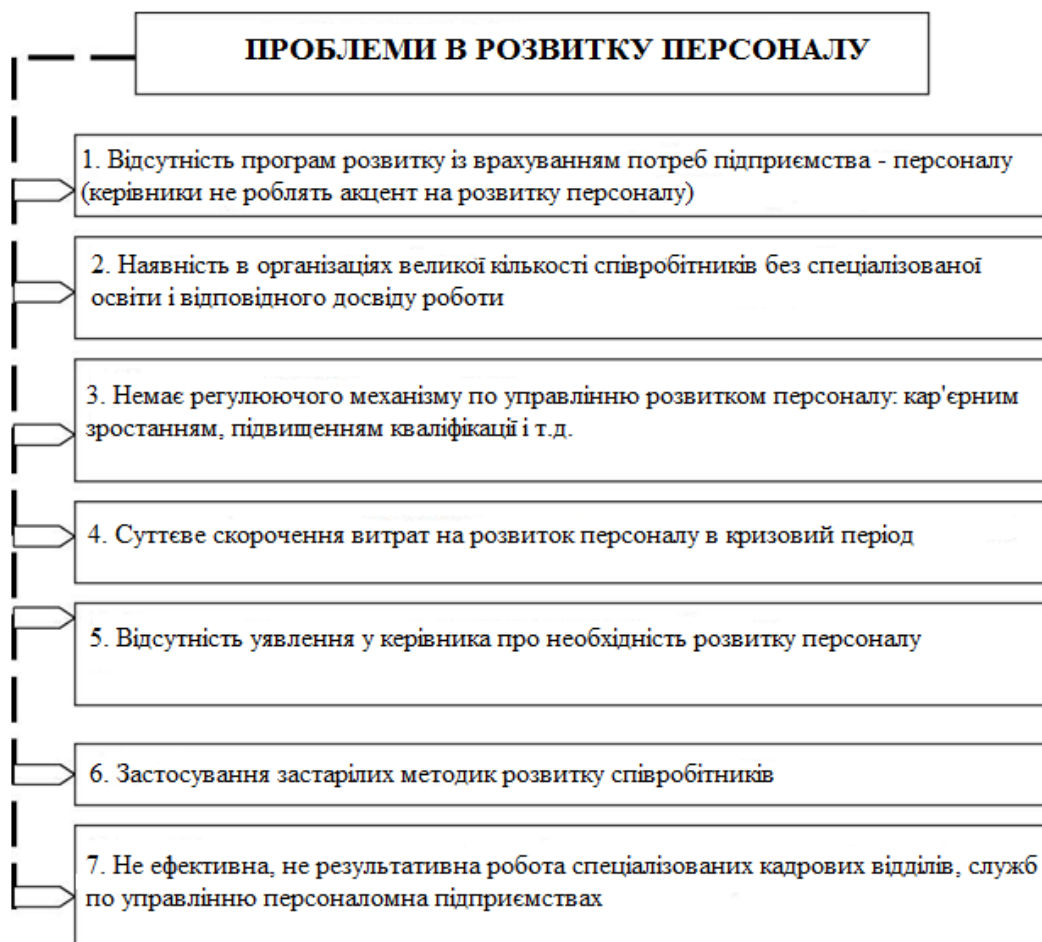


Рис. 1.7. Основні проблеми розвитку персоналу в підприємства

Методи дослідження розвитку персоналу на підприємствах торгівлі класифікуються (рис. 1.9.).

Експертні методи поділяються на методи експертних оцінок, методи

індивідуальної експертизи, методи колективної експертизи.

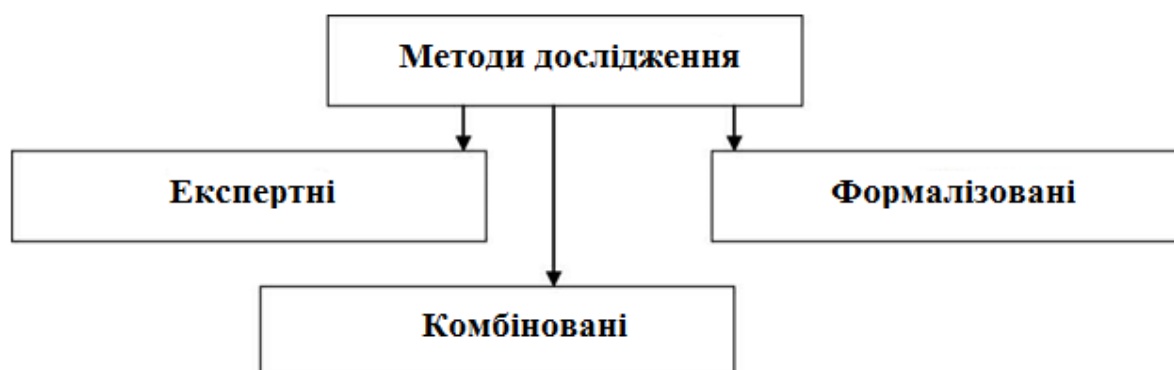


Рис. 1.9. Класифікація методів дослідження розвитку персоналу

До формалізованих методів вона відносить аналітичні, економіко-статистичні, логічні та інформаційні. Комбіновані методи складаються з інтелектуальних методів, експертних систем, генетичних алгоритмів. Діагностичний аналіз управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг оформляється як звітів, відповідних доповідей [10].

1.4. Особливості навчання у страхових компаніях

У сучасних умовах конкурентного середовища здатність страхових компаній ефективно використовувати нематеріальні активи стала причиною успіху. Нематеріальні активи є основною конкурентною перевагою і створюють понад 75% ринкової вартості підприємства [3].

У страховому бізнесі на фоні переходу до цифрової економіки та технологій, що розвиваються, бурхливо розвиваються, конкуренції, що посилюється, і мінливого законодавства особливо гостро постає проблема забезпечення страхових компаній висококваліфікованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

Однією з ключових особливостей страхового ринку є нерозвиненість його інфраструктури, гостра нестача професійних кадрів та специфіка бізнесу. Діяльність у сфері страхування потребує особливого рівня професійної

підготовки фахівців, тому страхові компанії мають суттєві відмінності від виробничих та сервісних фірм. Страхова компанія приймає ризики від, на відміну звичайних підприємств, які у умовах ризиках чи створюють їх. Специфіка страхової організації полягає у наявності особливих категорій працівників, які становлять ядро страхової компанії: аджартери, андеррайтери, фахівці з врегулювання збитків тощо. Навчання повинне комплексним та орієнтованим на практичне застосування. Страховик повинен мати навички роботи з різними ризиками та різними страхувальниками.

Необхідність інвестицій у навчання та розвиток компетенцій співробітників обумовлена нестабільною ситуацією на українському страховому ринку.

Слабкі сторони страхових компаній (низька надійність і капіталізація, невисока клієнтоорієнтованість, низька операційна ефективність), а також зовнішні загрози (нестабільність на світових фінансових ринках) можуть перешкодити страховикам скористатися можливостями, що відкрилися перед ними.

Щоб оцінити перспективи розвитку вітчизняного страхового ринку було проведено SWOT-аналіз страхової галузі для виявлення її слабких і сильних сторін, можливостей і загроз (табл.1.2.).

Відповідно до теми дослідження варто звернути особливу увагу на проблему низької клієнтоорієнтованості. Низька клієнтоорієнтованість бізнесу страховиків проявляється в негнучкій і незручній для страхувальника лінійці страхових продуктів, низькому рівні сервісу, що надається, і невисокій якості врегулювання збитків.

Недостатня увага до інтересів страхувальника негативно позначається на розвитку добровільних видів страхування та дестабілізує їхній бізнес. За даними спільного дослідження «Експерт РА» та НАФІ лише 15% респондентів, які користуються послугами страховиків, відповіли ствердно на запитання, чи відомі їм приклади високої якості обслуговування страхових компаній (58% - відповіли негативно, 27% - важко з відповіддю).

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналіз українського страхового ринку

<u>Strengths (сильні сторони):</u> • Сформована інфраструктура роздрібного страхування • Високоприбутковий сектор корпоративного страхування великого бізнесу • Налагоджені взаємини із кредитними організаціями • Консолідація та реорганізація страхового бізнесу • Досвід кризи 2009 року	<u>Weaknesses (слабкі сторони):</u> • Низька капіталізація • Низька клієнтоорієнтованість бізнесу • Вкрай високі витрати на ведення справи • Невисока рентабельність бізнесу • Низький рівень надійності • Невисокий рівень кваліфікації персоналу
<u>Opportunities (можливості):</u> • Невисокий рівень проникнення страхування • Зростання інтересу до страхової галузі з боку держави • Реформа системи нагляду за страховою галуззю	<u>Threats (загрози):</u> • Нестабільність на світових фінансових ринках • Недостатньо висока якість нагляду за страховими компаніями • Відсутність нагляду за страховими посередниками • Шахрайство

В результаті проведеного SWOT-аналізу можна запропонувати можливі шляхи зниження загроз і використання можливостей, а також факторів, які можуть цьому перешкодити (табл.1.3.).

Страхові компанії виробляють фінансові послуги, але мають свою специфіку і на даному ринку через особливості страхового бізнесу, які виражаються в наступному:

- Довгий термін життя страхового продукту, що зумовлює довгостроковий характер взаємодії страховика та страхувальника, який визначається терміном договору;
- На етапі купівлі страхового продукту клієнт не завжди може оцінити його якість, оскільки розслідування та врегулювання страхового випадку може відбутися лише через певний період з моменту укладення договору;
- Страхова послуга та страховик, який бере на себе зобов'язання щодо відшкодування збитків – єдине ціле;
- сильна державна регламентація страхового бізнесу щодо вимог до властивостей страхового продукту (тарифи, обов'язкове страхове покриття);

- Зовнішні загрози з боку соціально-економічного оточення страхової справи: інфляція, руйнівна для довгострокового страхування, непередбачене підвищення вартості нерухомості та автомобілів після страхових випадків у промислово розвинених країнах за останні два десятиліття тощо;

- Висока соціальна значущість страховиків, що практично не дозволяє їм відмовитися від небезпечних груп клієнтів та збиткових ринків;

- Відсутність можливості патентування страхових послуг та продуктів, що спричиняє копіювання вдалих розробок конкурентами [17].

Глобальна конкуренція вимагає від страхових організацій постійного вдосконалення під час створення вартості компанії. Відповідно до теорії операційного менеджменту страхова діяльність включає операційну і неопераційну діяльність (рис.1.10).

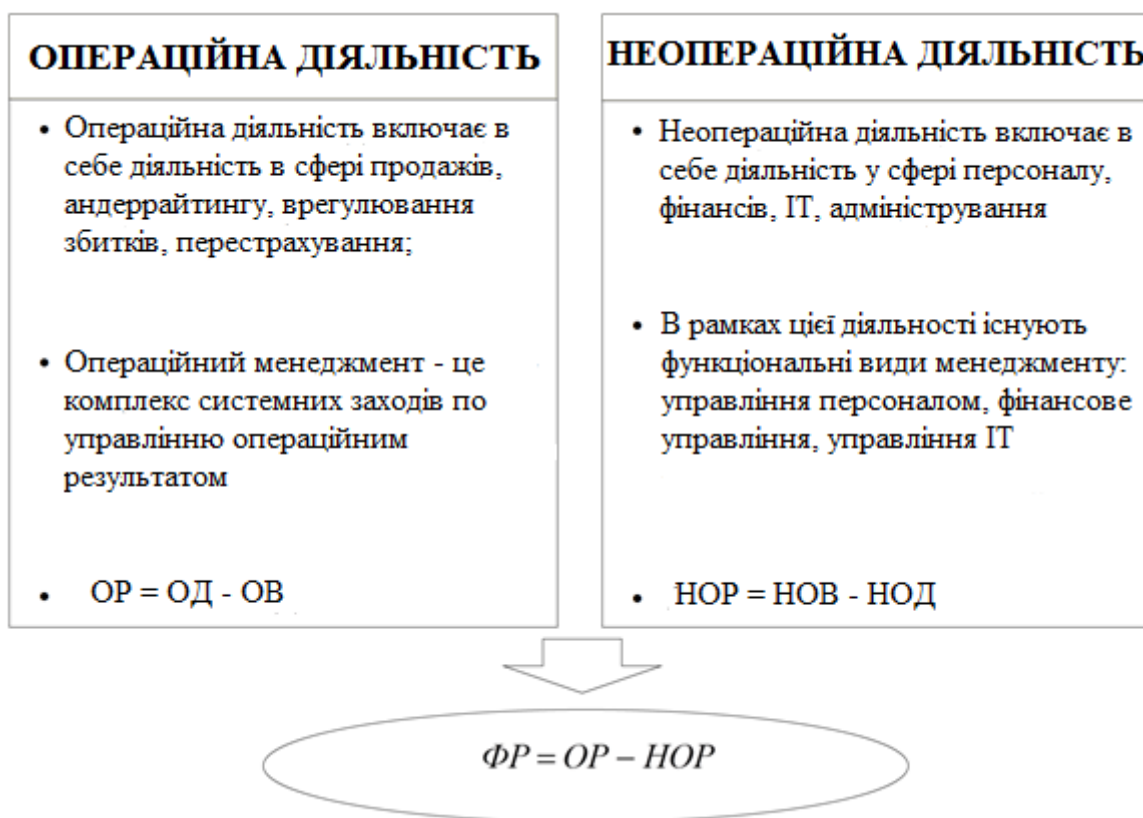


Рис. 1.10. Система діяльності страхової компанії

- Примітки: 1) ОР - операційний результат;
 2) ОД - операційні доходи;
 3) ОВ - операційні витрати;
 4) НОР - неопераційний результат;
 5) НОВ - неопераційні витрати;
 6) НОД - неопераційні доходи;
 7) ФР - фінансовий результат.

Таблиця 1.3

Матриця SWOT-аналізу: висновки

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Використання можливостей: • Наявність сформованої роздрібно-інфраструктури сприятиме розвитку страхового ритейлу • Зростання страхової ємності, а також створення корпоративної інфраструктури в рамках підготовки до введення ОПЗ сприятиме розвитку страхування юридичних осіб • Наявність вибудованих взаємин із банками дозволяє пропонувати нові спільні продукти • Зростання інвестиційної привабливості окремих страховиків дозволить їм залучити кошти для модернізації бізнесу.	Зниження загроз: • Негативний ефект від зростання збитковості у корпоративному страхуванні згладжуватиметься солідним запасом міцності, накопиченим у цьому сегменті • Розвиток ризик-менеджменту та зміна цільових орієнтирів після кризи підвищать надійність страхових підприємств, виведуть новий рівень їх стосунки зі страховими посередниками (гарантії, контроль)
Слабкі сторони	Чинники, які можуть перешкоджати використанню можливостей: • Низька операційна ефективність може знизити віддачу від інвестицій у створення інфраструктури • Низька клієнтоорієнтованість та погано розвинена продуктова лінійка будуть перешкоджати розвитку роздрібних видів страхування • Низька надійність деяких страхових компаній дестабілізуватиме страховий ринок, що може негативно позначитися на відношенні держави до страхової галузі. • Низька рентабельність страхового бізнесу може відлякати потенційних інвесторів	Найбільші небезпеки: • Поганий імідж страховиків у поєднанні з низькою клієнтоорієнтованістю та нерозвиненою продуктовою лінійкою обмежуватиме зростання добровільного попиту на страхування • Низька надійність страхових компаній у поєднанні з невисокою якістю страхового нагляду будуть підтримувати високу статистику банкрутств як невеликих, так і щодо великих страховиків, що негативно позначатиметься на їхній іміджі. • Відсутність регулювання страхових посередників у поєднанні з високою залежністю страховиків від їхньої діяльності дестабілізуватиме бізнес страхових компаній

Фінансовий результат компанії є різницею між операційним і неопераційним результатом. У свою чергу, неопераційний результат залежить від неопераційних доходів і витрат, які містять витрати на персонал. Отже, оптимізація витрат на управління людськими ресурсами дозволить страховій компанії досягти успішного фінансового результату. Одним із ключових

інструментів для даної оптимізації є навчання співробітників з метою підвищення їх кваліфікації та зниження витрат на залучення нового персоналу (що особливо актуально для витрат компанії із залучення нових страхових посередників).

Інвестиції у навчання та розвитку персоналу слід здійснювати з урахуванням вищевикладених особливостей страхового ринку. Розробка найбільш оптимальних процесів у частині управління людськими ресурсами є ключовою складовою перспективи зростання страхового бізнесу.

Висновки до Розділу 1

Розвиток професійних компетенцій співробітників одна із найважливіших умов поліпшення та підтримки конкурентних переваг сучасного підприємства. Внаслідок постійного оновлення науки та техніки виникає необхідність наявності відповідних знань та готовності до прийняття рішень, творчого підходу до управління персоналом. Організація розвитку та навчання працівників є «найважливішою зі стратегічних функцій кадрового менеджменту, спрямованого на створення висококласного кадрового потенціалу компанії в залежності від існуючих та майбутніх внутрішніх та зовнішніх змін».

Навчання персоналу - є цілеспрямовано організованим і систематично здійснюваним процесом оволодіння компетенціями, які необхідні підвищення потенціалу людських ресурсів.

У загальному сенсі система навчання та розвитку персоналу є комплексом заходів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок і знань працівників, які необхідні їм для виконання посадових інструкцій та завдань.

У сучасних умовах постановка процесу навчання в організації вимагає особливої уваги та прийняття рішень на рівні управління компанією. Існують два альтернативні шляхи організації процесу навчання: зовнішнє навчання

(здійснюване зовнішніми організаціями) та внутрішнє навчання (внутрішньо-корпоративне), які втілюються у різних формах та методах.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг має збалансовану структуру, що включає: цілі, завдання, принципи, функції, методи управління, а також основні елементи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрним розвитком). Також, як практико-орієнтована система, має акумулювати та узагальнювати досвід провідних зарубіжних та українських організацій (відділів управління персоналом, корпоративних університетів, центрів внутрішньофірмового навчання, центрів оцінки та атестації персоналу) щодо вирішення завдань керованого розвитку персоналу.

Багато українських компаній тільки нещодавно почали повною мірою усвідомлювати необхідність навчання та розвитку персоналу. На підприємствах ставлення до цього було неоднозначним, оскільки деякі керівники стверджували, що виробництво не школа і вони платять співробітникам не за те, щоб вони навчалися. Інші вважали навчання надто дорогим, оскільки, на їхню думку, цим мають займатися або зовнішні професійні коучинг-семінари, або внутрішні, набрані зі співробітників і ті, що мають спеціальну підготовку.

У сучасних умовах на переважній кількості вітчизняних підприємств не існує механізму, що регулює кар'єрні можливості кожного працівника залежно від їх здібностей та можливостей. Кар'єрний процес і управління кар'єрою досі залишаються лише на рівні освоєння і мають чіткого контролю, стратегія кар'єрного розвитку вимагає як теоретико-концептуальних розробок, і практичного втілення у систему управління персоналом.

У страховому бізнесі на фоні переходу до діджиталізованої економіки і технологій, що розвиваються, бурхливо розвиваються, конкуренції, що посилюється, і мінливого законодавства особливо гостро постає проблема забезпечення страхових компаній висококваліфікованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

Важливою особливістю на ринку страхових послуг є нерозвиненість його інфраструктури, гостра нестача професійних кадрів та специфіка бізнесу. Діяльність у сфері страхування потребує особливої спеціалізованої підготовки фахівців, тому страхові компанії мають суттєві відмінності від виробничих та сервісних фірм.

Необхідність інвестицій у підвищення ефективності навчання та розвинутість компетенцій співробітників обумовлена нестабільною ситуацією на страховому ринку України. Слабкі сторони страхових компаній (низька надійність і капіталізація, невисока клієнтоорієнтованість, низька операційна ефективність), а також зовнішні загрози (нестабільність на світових фінансових ринках) можуть перешкодити страховикам скористатися можливостями, що відкрилися перед ними.

Інвестиції у підвищення ефективності розвитку персоналу необхідно здійснювати з урахуванням вищевикладених особливостей ринку страхових послуг. Розробка найбільш оптимальних процесів у частині управління людськими ресурсами є ключовою складовою перспективи зростання страхового бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС""

2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Страхова група "ТАС""

Приватне акціонерне товариство «СГ «ТАС» була заснована у 1998 році. Компанія є провідною та найбільш авторитетною страховою компанією в нашій державі. ПрАТ "СГ "ТАС"" лідирує по забезпеченню страхових премій та виплат – полісам автоцивільного страхування та зеленої карти. Виходячи з цього компанія отримала диплом лідера у номінації «Обов’язкове страхування цивільної відповідальності автовласників» Національної премії журналу Insurance Top. А також, входить у ТОП-3 найпрофесійніших страховиків України та в номінації «Корпоративна безпека» в рейтингу журналу «Бізнес» [71].

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» є членом TAS GROUP. Туди також входять фінансові, торгові та промислові компанії (Таскомбанк, аптека «ТАС», «ТАС Лайф», «ТАС-Агро» та інші.) (Рис. 2.1.)

Організація надає страхові послуги по усій території нашої держави, так як здійснює свою діяльність у 33 регіональних дирекціях, зокрема у 560 офісах та має 4500 співробітників та страхових агентів, які пропонують більше ста страхових продуктів, що розповсюджуються як на приватних клієнтів, так і на підприємства і організації.

АТ «СГ «ТАС» має 28 ліцензій на страхові послуги, а саме це ліцензії на:

- страхування наземного транспорту;
- обов’язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ);
- страхування від нещасних випадків;
- добровільне особисте медичне страхування;

- туристичне страхування як по Україні так і за кордоном [71].

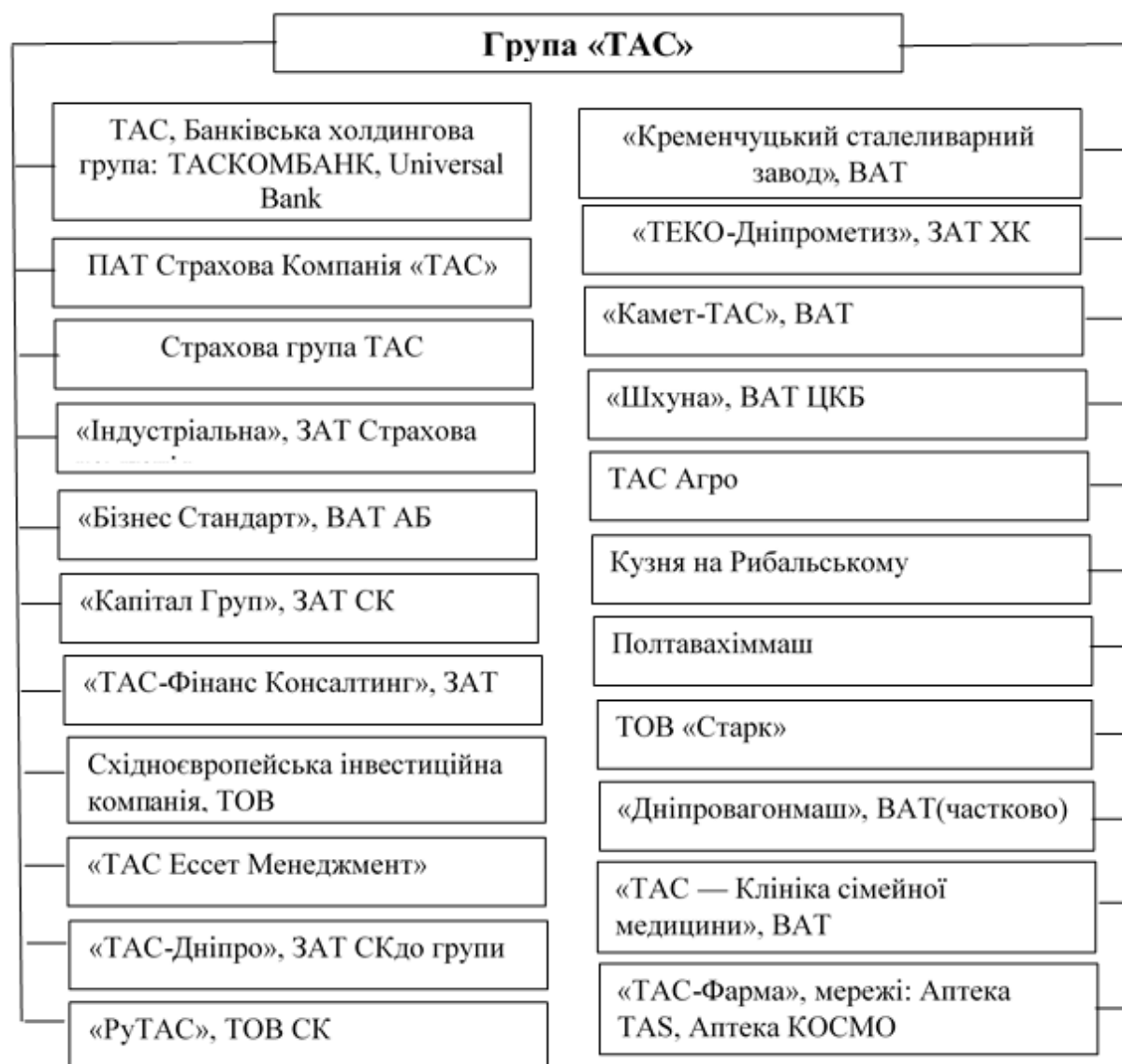


Рис. 2.1. Інвестиційно-фінансова група TAS GROUP

З кожним роком досліджувана страхова компанія розвивається, збільшує свої можливості, розширює для своїх клієнтів асортимент страхових послуг, а саме як програми добровільного і обов'язкового страхування, надаючи послуги високоякісно та комплексно для задоволення потреб своїх клієнтів.

Діяльність ПрАТ «Страхова група «ТАС»» підтверджується статутним капіталом, що забезпечується резервним фондом. Також в компанії діє система перестрахування значних ризиків.

Розмір статутного капіталу організації на 2022 р становить 102 млн. грн. [71].

ПрАТ «СГ» «ТАС» пропонує наступні види страхових послуг (Рис. 2.2).



Рис. 2.2. Види страхових послуг ПрАТ «СГ «ТАС»»

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» та і увесь холдинг зміг не лише вистояти під час пандемії коронавірусу у 2020р., а і збільшити клієнтський портфель, оскільки компанія активно співпрацює з відомими світовими перестраховальниками.

Підприємство виступає одним із засновників та є членом таких організацій як:

- Українська федерація страхування;
- Моторне страхове бюро України;
- Національний клуб страхових виплат України;
- Асоціація суднобудівників України;
- Європейська бізнес асоціація;
- Українська будівельна асоціація;
- Міжнародна торгова палата;
- Українська спілка промисловців та підприємців;
- Бюро кредитних історій.

Принципи, якими керується ПрАТ «СГ «ТАС»» у відносинах з акціонерами, членами органів управління та контролю, власними постійними та новими клієнтами, контрагентами та ін. зацікавленими у роботі компанії особами, та з органами державної влади, є наступними: управління; звітність; контроль; відповідальність.

Органи управління ПрАТ «СГ «ТАС»» згідно зі статутом зазначені на Рис. 2.3.



Рис. 2.3. Органи управління ПрАТ «СГ «ТАС»»

Товариство забезпечує функціонування ефективної системи контролю за фінансово-господарською діяльністю. Така система контролю включає діяльність Ревізійної комісії та внутрішнього аудиту.

Компанія притримується цілей, що спрямовані в основному на отримання збільшеного прибутку, підтримка якості обслуговування клієнтів (Рис. 2.4.).

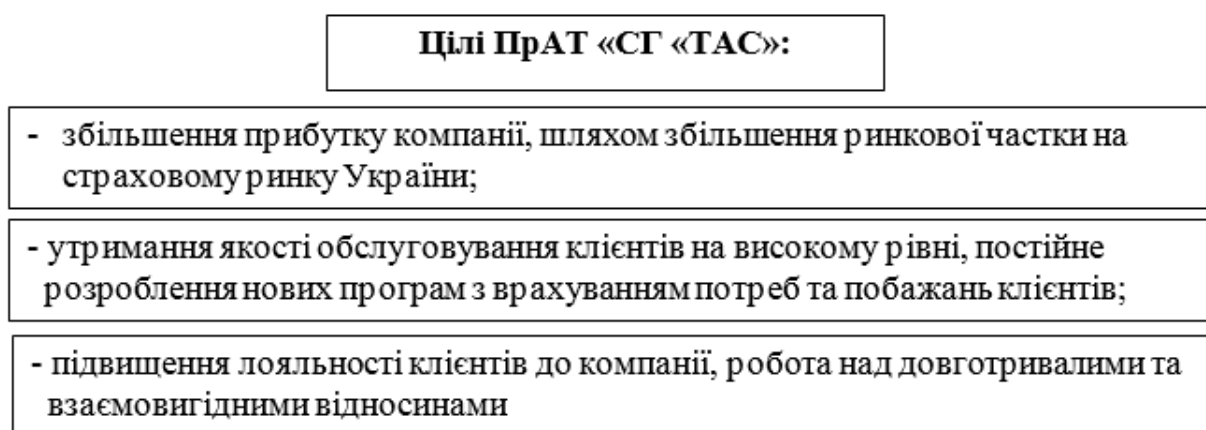


Рис. 2.4. Основні цілі ПрАТ «СГ «ТАС»»

ПрАТ «Страхова група «ТАС»» надає такі види страхових послуг як: добровільне майнове страхування, добровільне страхування відповідальності, добровільне особисте страхування, обов'язкове страхування (Додаток А).

За видами страхувальників напрями страхових послуг поділяються: для фізичних та для юридичних осіб (Додаток Б).

З метою визначення місця страхових компаній на ринку страхових послуг, формується рейтинг, що базується на багатофакторному аналізі. В цьому рейтингу враховуються такі параметри активів, страхових резервів, рівня відшкодування, рівня зборів страхових премій по видах страхування, та

оцінка доступності/відвертості інформації про діяльність компанії, в тому числі корпоративні сайти і роботу з відгуками клієнтів (Табл. 2.1) [3].

Таблиця 2.1.

Рейтинг страхових компаній за видами страхових продуктів

Рей- тинг	ОСАГО	КАСКО	Туризм	Зелена карта	Медицина
	Найменування страхової компанії				
1	СК «ТАС»	ARX	PZU Україна	СК «ТАС»	УНІКА
2	Оранта	АРСЕНАЛ Страховання	ERV	Перша	ПРОВІДНА
3	UPSK	УНІКА (UNIQA)	Княжа	ІНГО Україна	ІНГО Україна
4	ТДВ СК «USI»	ІНГО Україна	СК «GURDIAN»	Княжа	ARX
5	Княжа	PZU Україна	VUSO	Оранта	АЛЬФА страхування
6	PZU Україна	Універсальна	СК «ТАС»	PZU Україна	НЕФТЕГАЗСТ РАХ
7	VUSO	СК «ТАС»	Укрфінстрах	АСКО	Країна
8	АЛЬФА- ГАРАНТ	Експрес страхування	ПРОВІДНА	UTICO	PZU Україна
9	ARX	VUSO	ARX	-	СК «ТАС»
10	АРСЕНАЛ Страховання	ВІДІ Страховання	Універсальна	-	Універсальна

Отже з рейтингу видно, що ПрАТ «Страхова група «ТАС»» зберігає високий рівень рейтингу, гарантуючи збереження, можливість накопичення й своєчасні виплати коштів.

Динаміка позиції на ринку ПрАТ «СГ «ТАС»» представлена в таблиці 2.2.

Виходячи з наведених даних компанія лідирувала протягом 5 років, оскільки страхові премії за аналізуємий період збільшились майже в 3 рази. За показником чистих страхових премій компанія ПрАТ «Страхова група «ТАС»» вийшла на 3 місце, і це вивело її лідери серед усіх страхових компаній в Україні.

За період 2019-2020 років ПрАТ «Страхова група «ТАС»» збільшила свої виплати по КАСКО на 27,9%, ОСЦПВ - на 18,5%, державне медичне страхування – на 58,4 %, фінансові ризики – на 51,9 %, здоров'я на випадок хвороби – на 43,2%. В цілому загальний приріс становив 11,7% [3]. (Табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка позиції на ринку страхової групи «ТАС» за період 2015-2019 рр.,
млн.грн.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1 Страхові премії	607,4	763,2	1023,9	1 387, 8	1 815,1
позиція на ринку	11	9	7	5	3
2 Чисті страхові премії	541,2	666,6	912,1	1 247, 7	1 649,6
позиція на ринку	7	6	3	3	3
3 Страхові виплати	212,4	262,2	371,3	545,5	727,0
позиція на ринку	11	9	7	4	3
4 Страхові резерви	328,7	446,9	661,8	1078,7	1 380,6
позиція на ринку	7	6	6	4	3

Таблиця 2.3

Страхові виплати ПрАТ «Страхова група «ТАС»» за 2019-2020 рр.

Вид (група видів) страхування	2019 рік	2020 рік	Приріст, тис грн	Приріст, %	Структура 2020
ОСЦПВ	604 503,54	716 400,65	111 897,11	18,5%	35,34%
КАСКО	354 352,25	453 063,99	98 711,74	27,9%	22,35%
Зелена картка	367 406,86	267 320,20	-100 086,66	-27,2%	13,19%
ДМС	127 647,74	202 245,61	74 597,87	58,4%	9,98%
ВЗР та інші медвитрати	90 500,38	84 125,37	-6 375,01	-7,0%	4,15%
Майно	75 519,61	83 691,92	8 172,30	10,8%	4,13%
ДСЦВ	46 489,51	54 156,22	7 666,71	16,5%	2,67%
Фінризики	26 326,19	40 001,60	13 675,41	51,9%	1,97%
Відповідальність оператора ядерної установки	27 483,93	27 615,46	131,53	0,5%	1,36%
Відповідальність інша	29 644,23	26 539,31	-3 104,92	-10,5%	1,31%
Здоров'я на випадок хвороби	16 258,43	23 280,24	7 021,81	43,2%	1,15%
Нещасні випадки	15 974,92	18 682,76	2 707,84	17,0%	0,92%
Авіація	10 994,57	13 303,26	2 308,69	21,0%	0,66%
Вантажі і багаж	9 424,55	5 601,83	-3 822,72	-40,6%	0,28%
Інше майнове страхування	8 068,61	7 114,96	-953,65	-11,8%	0,35%
Інше особисте страхування	4 504,89	3 776,67	-728,23	-16,2%	0,19%
Всього	1 815 100,21	2 026 920,04	211 819,83	11,7%	100,00%

Станом на 31 березня 2023 року від початку 2023 року рівень виплат по КАСКО становив 69,35%, ОСАГО – 56,36%, медичне та туристичне страхування – 30,3% (Табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Виплати на 31 березня 2023

Тип страхування	Премії, тис. грн	Виплати, тис. грн	Рівень виплат, %
КАСКО	139155 ₴	96500 ₴	69.35 %
ОСАГО	209302 ₴	117957 ₴	56.36 %
ДСАГО	20267 ₴	4325 ₴	21.34 %
Медичне страхування	92176 ₴	27925 ₴	30.3 %
Туристичне страхування	92176 ₴	27925 ₴	30.3 %

У компанії працює 124 особи, в тому числі за сумісництвом 1 особа. Неповний робочий часу працює 15 осіб. Фонд оплати праці становить 51 млн 893,3 тис. грн. Фонд оплати праці у 2021 році збільшений на 16,24% в порівнянні з 2020 роком [71].

Відносно попереднього звітнього року Фонд оплати праці змінився у бік збільшення (Додатки В-Д). Частка жінок, які займають керівні посади складає 78% від загальної кількості керівних посад. Кадрова політика компанії спрямована на підвищення професіоналізму працівників, покращення продуктивності, умов та безпеки праці.

Соціальна політика компанії відносно персоналу націлена щоб забезпечити необхідні умови праці, зменшити плинність кадрів та забезпечити соціальний захист працівників. Соціальний пакет містить: добровільне медичне страхування працівників, страхування життя працівників, надання матеріальна допомога в критичних ситуаціях, допомога при народженні дитини, оплата корпоративного мобільного зв'язку, можливість вивчення

іноземної мови в офісі.

В компанії працює 5% осіб з обмеженими можливостями від загальної кількості працюючих. Система управління персоналом побудована згідно з чинним законодавством України та узгоджена з внутрішніми правилами. Політика менеджменту персоналу визначає процес підбору персоналу, його навчання, а також визначення розмірів винагороди і розвитку працівників.

Відповідність кваліфікації працівників емітента його операційним потребам реалізується завдяки наступному: Кожен працівник ПрАТ «Страхова група «ТАС»» має можливість підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку і навчання персоналу. Для цього в компанії щорічно проводяться як внутрішні так і зовнішні тренінги. Керівники і фахівці компанії обов'язково підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями, беруть участь у спеціалізованих конференціях та форумах. Крім того, керівники емітента кожні три роки проходять навчання з підвищення кваліфікації та за результатами складають іспити на відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам.

У компанії щорічно реалізуються ініціативи, спрямовані на підтримку здорового способу життя. Такі заходи не лише покращують фізичну та спортивну форму працівників, а і підвищують рівень неформальних комунікацій в середині колективу. Для забезпечення охорони праці, організації безпечних та комфортних умов праці працівників проводиться постійний моніторинг робочих місць та приміщень у офісі.

Працівники ПрАТ «Страхова група «ТАС»» постійно здійснюють навчання з техніки безпеки, і отримують інструктажі з охорони праці. Умови оплати праці ПрАТ «СГ «ТАС»» врегульовані згідно з чинним українським законодавством з праці. Згідно з Положенням про оплату праці, Правилами внутрішнього трудового розпорядку обумовлюються виплати співробітникам усіх рівнів та зміни окладів. Організація надає рівні можливості у працевлаштуванні, професійному і особистому зростанні всім співробітникам [71].

Загалом ПрАТ «Страхова група «ТАС»» пишається своїми перевагами до них можна віднести насамперед колектив, клієнтів та партнерів. Імідж компанії, що формувався протягом 20 років, також приніс компанії добре ім'я серед жителів України. При обслуговуванні клієнтів компанії працівники ніколи не забувають про такі важливі людські цінності як порядність, чесність, доброзичливість. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» входить в десятку найкращих страховиків України. Компанія має цілодобовий Контакт-центр, щоб забезпечити своїм клієнтам інформаційно-консультативну підтримку. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» має понад 80 різних програм страхування, для того щоб забезпечити захист кожному клієнту. Компанія надає швидке та якісне врегулювання та можливість виїзду врегулювальника на місце ДТП. Керівництво компанії впроваджує постійно діючу систему знижок, як для постійних так і для нових клієнтів. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» входить у склад великої та стабільної фінансової групи TAS GROUP. Також компанія має розгалужену систему офісів, щоб бути поруч з клієнтами.

2.2. Структура та управління процесом навчання та розвитку персоналу

Процес розвитку та навчання персоналу групи компаній на ПрАТ "Страхова група "ТАС"" покриває абсолютно всі рівні персоналу від позаштатних агентів до топ-менеджменту.

Відповідно до Політики системи навчання та розвитку системи персоналу ПрАТ "Страхова група "ТАС"" процес навчання будується на чотирьох основних принципах:

- 1) Цілі та завдання Компанії формують пріоритети навчання та розвитку персоналу;
- 2) Навчальні програми мають бути найвищої якості;
- 3) Навчальні програми спрямовані на конкретні цільові групи;
- 4) Навчання доступне всім співробітникам системи на ПрАТ "Страхова

група "ТАС"".

Стратегічними напрямками діяльності з навчання та розвитку персоналу системи ПрАТ "Страхова група "ТАС"" визначено такі:

- 1) Підвищення кваліфікації штатних працівників;
- 2) Навчання співробітників агентської мережі;
- 3) Регенерація управлінських кадрів (зокрема підготовка внутрішнього кадрового резерву, розвиток управлінських компетенцій керівників).

У структурі системи навчання ПрАТ "Страхова група "ТАС"" можна назвати кілька складових (рис. 2.5).



Рис 2.5. Структурні одиниці системи навчання та розвитку персоналу

З огляду на холдингової структури управління системою складає двох рівнях: підрозділ у Києві, що реалізує методичну функцію: розробка навчальних програм, підготовка «польових» співробітників — тренерів і організаторів навчання у регіонах; та співробітники, які здійснюють безпосереднє навчання у регіонах (тренери та викладачі). Загалом розроблено понад 45 навчальних програм, і кожна з них – повноцінний продукт. До нього входить повний посібник для тренера з описом вправ, цілей та завдань,

роздаткові матеріали для учасника, ілюстративний матеріал – презентації, плакати, навчальні фільми. На розробку програми йде 2-2,5 місяці. Навчальна програма створюється під потреби бізнесу, узгоджується з його стратегічними завданнями.

Планування навчання та розвитку персоналу ґрунтується на аналізі потреби у навчанні співробітників регіональних організацій системи ПрАТ "Страхова група "ТАС"" Регіональна структура є 6 навчальних центрів: у Києві, Дніпрі, Львові, Вінниці, Харкові та Одесі.

Бізнес-школа створена у 2005 році для навчання керівників системи ПрАТ "Страхова група "ТАС"" навичкам управління, комунікації, розвитку в галузі страхування та маркетингу. За 8 років роботи у стінах Бізнес-школи пройшли навчання понад 40 тисяч співробітників не лише компанії ПрАТ "Страхова група "ТАС"", а й компаній-партнерів. Програми бізнес-школи орієнтовані на керівників середньої та вищої ланки, співробітників, які працюють з клієнтами, фахівців, які продають підрозділи. Усі заняття у бізнес-школі проводяться у формі тренінгів, ділових та ігор-симуляторів, інтерактивних семінарів, робочих семінарів, робочих груп. Охоплення аудиторії складає до 100 тисяч людей.

Дистанційне навчання забезпечується платформою від компанії Websoft (направлено на навчання продуктам, тренування управлінських комунікацій та компетенцій). Ця автоматизована система дозволяє проводити навчання у стислі терміни, робить навчання доступним для всіх співробітників у всіх філіях, активізує продажі компанії, оптимізує витрати на навчання та загалом підвищує конкурентоспроможність організації. Всі працівники можуть освоїти курси за пропонованим компанією продуктивним страховим лінійкам, також пройти навчання з врегулювання збитків, використання програмного забезпечення, навичок продажів, комунікацій, управлінських компетенцій. У компанії впроваджено систему «Віртуальний клас» — сучасну технологію віддаленого навчання на основі веб-конференцій, що дозволяє користувачам комп'ютерів спілкуватися в реальному часі через Інтернет та віртуальну

бібліотеку. Працівники можуть освоїти курси за пропонованим компанією продуктовим страховим лінійкам, а також пройти навчання з врегулювання збитків, використання програмного забезпечення, навичок продажів, комунікацій, управлінських компетенцій. У бібліотеці понад 50 курсів власної розробки та понад 80 тестів.

Центр страхового навчання - це система навчання, в якій проходять підготовку співробітники та керівники підрозділів, що продають. У процес навчання входять бізнес-тренінги, рольові ігри, навчальне відео, вебінари. Для агентів-початківців пропонується пройти базовий курс, де можливо придбати навички роботи з клієнтом. До курсу входять загальні відомості про страхування, інформація про компанію "Страхова група "ТАС"" методи встановлення контакту з клієнтом та перетворення знайомства на довгострокові партнерські відносини. Для діючих агентів налагоджено систему безперервного підвищення кваліфікації у продажу. Корпоративні тренери проходять обов'язкову сертифікацію і згодом проводять навчання за стандартними програмами — авторськими розробками компанії. Щомісячна звітність про роботу регіональних тренерів надається до Центру страхового навчання, також щокварталу проводиться оцінка ефективності з аналізом динаміки продажів кваліфікованих співробітників.

Навчальний центр користується як власними розробками, і аутсорсингом. Для розвитку та навчання персоналу у масштабній компанії необхідне партнерство з професійними провайдерами навчання. Головні вимоги до провайдера: наявність програми — повноцінного продукту у розумінні ПрАТ "Страхова група "ТАС"" та пул постійних викладачів та тренерів, які є носіями методології провайдера. Проте компанія не дотримується стратегії аутсорсингу, щоб уникнути залежності від ринку послуг, і містить великий штат власних викладачів. За словами директора управління з навчання та розвитку ПрАТ "Страхова група "ТАС"", «витрати на провайдерів істотні, але вони тьмяніють у порівнянні з тим, які кошти ми вкладаємо в розробку власних програм самотужки та в розвиток персоналу».

Корпоративний університет — програма, заснована на підготовку кваліфікованих, мобільних, лояльних компанії регіональних менеджерів середньої та вищої ланки, здатних якісно та оперативно вирішувати поставлені завдання.

2.3. Основні засоби організації процесу навчання співробітників страхової компанії

Майбутні страховики навчаються у спеціалізованих навчальних закладах. Безумовно, розпочинати навчання фахівцям варто саме на рівні вишів та інших навчальних закладів професійної освіти, щоб набувати необхідних для подальшої роботи у страховій сфері знання. Однак існує проблема — навчальні заклади не готують конкретних спеціалістів для страхового середовища, тому страховим організаціям особливо важливо розробляти власні програми підготовки кваліфікованих кадрів.

Наукова література виділяє два рівні навчання спеціалістів страхових компаній. Перший рівень — зовнішній. Він передбачає використання послуг консалтингової (тренінгової) компанії. Другий рівень навчання — внутрішньокорпоративний — безпосередньо у страховій компанії [24].

Внутрішньокорпоративне навчання у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" можна розділити на два підрівні:

1) У більшості страхових компаній є свої так звані «Школи страхових агентів», які можуть за відносно невеликий проміжок часу познайомити будь-кого, хто бажає зі специфікою страхової діяльності, навчити основам страхової діяльності. Цей рівень навчання має на увазі наявність власних відділів навчання у страховій компанії.

2) Навчання теорії замінюється навчанням практичним навичкам. На цьому підрівні навчаються штатні співробітники — продавці страхових продуктів, андеррайтери, спеціалісти врегулювання збитків тощо. Особливістю даного рівня є профіль кожного конкретного фахівця, під які

створюються спеціальні навчальні програми.

Окрему увагу варто приділяти навчанню спеціалістів маркетингового відділу, оскільки страхова діяльність є однією з найспецифічніших, і від того, наскільки цікаві, незвичайні та необхідні клієнтам страхові продукти пропонуватиме страхова компанія, залежить її фінансове благополуччя. У силу специфіки страхового бізнесу пріоритетною вважається внутрішньофірмова форма навчання, що дозволяє розвинути корпоративну культуру та навчити співробітників відповідно до специфіки діяльності та повну відповідність потребам організації. Такий спосіб навчання економічніший, що актуально для страхових компаній за умов кризи.

Формат внутрішньофірмового навчання особливо ефективний для навчання генеральних агентів та агентської мережі загалом.

Більшість страхових компаній використовують для навчання переважно власні навчальні програми. Навчання нового персоналу досвідченими колегами, які досягли успішних результатів, містить позитивний психологічний аспект, що посилює мотивацію і сильніше впливає, ніж теоретичний зміст.

Таким чином, у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" існують дві традиційні форми навчання співробітників, проте вони виявляються у специфічних методах. З урахуванням особливостей та специфіки страхового ринку кращим є внутрішньофірмове навчання співробітників.

Страхування являє собою особливу галузь економіки, успішна діяльність якої залежить від грамотно підібраного персоналу, який повинен мати специфічні знання та вміння.

Персонал страхової компанії можна класифікувати за допомогою кількох критеріїв (табл. 2.5).

Бек-офіс відіграє значну роль організації страхової компанії, оскільки регулює всі процеси, які у компанії. Бек-офіс займається розробкою технології управління адміністрацією, персоналом та фінансами компанії, вивчає аналіз ринок страхових послуг, перспективи попиту страхових послуг, визначає

завдання щодо поліпшення роботи з реалізації страхових компаній, що є у розпорядженні страхових послуг, та розробки нових видів страхових продуктів.

Таблиця 2.5

Людські ресурси ПрАТ "Страхова група "ТАС"

Критерій	Категорії співробітників
За участю у видах діяльності	Працівники основних видів діяльності (маркетологи та розробники страхових продуктів, продавці страхових послуг, андеррайтери, персонал із перестрахування, актуарії, персонал із врегулювання збитків)
	Працівники забезпечують види діяльності (ІТ-спеціалісти, юристи, фінансисти, економісти, бухгалтери, персонал адміністративно-господарських служб, співробітники кадрової служби та ін.)
За характером трудових функцій	Робітники (кур'єри, оператори)
	Службовці (працівники розумової праці - більшість співробітників: менеджери, штатні фахівці дирекцій та відділів)
За структурою організації (відповідно до специфіки страхового бізнесу)	Фронт-офіс (front-office): операційний відділ, відділ продажу, юридичний відділ, фінансово-економічний відділ, інвестиційний відділ
	Мідл-офіс (middle-office): відділ андеррайтингу, відділ перестрахування, відділ врегулювання збитків
	Бек-офіс (back-office): відділ кадрів, інформаційні технології, відділ маркетингу, бізнес-адміністрування

У мідл-офісі страхової організації ведуться переговори та спеціалізуються продукти, досягаються конкурентні переваги. Він орієнтується на максимізації прибутку та мінімізації ризику за рахунок координації різних інформаційних потоків та співробітників, які створюють її стійкість [71].

Фронт-офіс служить для забезпечення максимальної доступності страхових послуг для клієнтів, надання клієнтам послуг високої якості, а також для оперативності та адаптованості. Залежно від роду діяльності та становища співробітника у страховій компанії, керівникам необхідно виробити стратегію управління персоналом, та способи заохочення та мотивації співробітників.

Весь персонал компанії поділяється на штатний та позаштатний.

Основним завданням штатних співробітників страхової організації є забезпечення її стабільного функціонування, високого рівня рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості. До позаштатних співробітників ПрАТ "Страхова група "ТАС"" належать страхові агенти та брокери, а також інші фахівці, послугами яких користуються страховики з метою встановлення факту настання страхового випадку, проведення експертизи тощо.

Основні функції, які виконують страхові агенти - залучення клієнтів до страхової організації, з якою вони співпрацюють, укладання та продовження договорів страхування, контроль за своєчасною сплатою страхових премій та страхових внесків з боку страхувальників, а також страхових виплат при настанні страхового випадку. Дохід позаштатних співробітників залежить від суми страхових внесків, що надійшли, за укладеними ними договорами страхування і виплачується страховиком у вигляді комісійних винагород.

У групі основних видів діяльності є група, яка приносить дохід - продають структури, що включають: штатних співробітників, страхових і нестрахових посередників. Розглянемо цю категорію співробітників докладніше.

Навчання в страховій компанії ПрАТ "Страхова група "ТАС"" проходить за двома основними напрямками:

- 1) Навчання структур, що продають (продукти/послуги та технології продажів);
- 2) Управлінське навчання, яке включає розвиток навичок співробітника (набір, адаптація, наради, продаж корпоративним клієнтам, виступи), особистісне зростання (навички управління, впливу та переконання) та професійну перепідготовку (менеджмент, маркетинг, страхування).

Компанія використовує різні способи організації навчання: Очне (аудиторне); Дистанційне (портал); Вебінари; Бібліотека від ПрАТ "Страхова група "ТАС""(також у вигляді додатка для Андроїд - Бібліотека ПрАТ "Страхова група "ТАС""), яка містить велику кількість професійної літератури, аудіокниги тощо [71].

Розробкою та вдосконаленням методологічних матеріалів та системи навчання в цілому займається Відділ методології навчання співробітників ПрАТ "Страхова група "ТАС"". Усі методи організації навчання реалізуються з допомогою відповідних структурних одиниць системи навчання, представлених у попередньому параграфі. Очне навчання реалізується в Навчальному центрі, дистанційне та вебінари – за допомогою автоматизованої системи, а бібліотека також є продуктом розвитку цифрових технологій.

Таким чином, у цьому розділі проведено дослідження системи навчання та розвитку персоналу страхової компанії ПрАТ "Страхова група "ТАС"", її структури та способів навчання різних категорій співробітників. Компанія використовує нові методи та формати навчання, має власний корпоративний університет. Однак, у ході практичного дослідження було встановлено, що фінансові результати компанії останніми роками мають негативну тенденцію. Основною причиною є несприятлива ситуація на ринку страхових послуг. Розробка нових підходів до організації системи навчання та розвитку персоналу, особливо розвитку агентської мережі, міг би знизити аквізиційні витрати підприємства, отже, зменшити витрати підприємства міста і забезпечити високий прибуток.

Висновки до Розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» розпочала свою діяльність у 1998 році. Вона входить до TAS GROUP.

АТ «СГ «ТАС» має 28 ліцензій щоб здійснювати власну страхову діяльність: на страхування наземного транспорту, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ), страхування від нещасних випадків, добровільне особисте медичне страхування, туристичне страхування як по Україні так і за кордоном.

Здійснює свою діяльність у 33 регіональних дирекціях, зокрема у 560 офісах та має 4500 співробітників та страхових агентів, які пропонують більше ста страхових продуктів, що розповсюджуються як на приватних клієнтів, так і на підприємства і організації. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» входить в топ-

10 страховиків України. Компанія має цілодобовий Контакт-центр, щоб забезпечити своїм клієнтам інформаційно-консультативну підтримку. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» має понад 80 різних програм страхування, для того щоб забезпечити захист кожному клієнту.

Дослідження процесу навчання та розвитку персоналу дозволяє зробити наступні висновки: У структурі системи навчання ПрАТ "Страхова група "ТАС"" є кілька складових; планування навчання та розвитку персоналу ґрунтується на аналізі потреби у навчанні співробітників регіональних організацій; з 2005 року діє власна бізнес-школа для навчання керівників системи ПрАТ "Страхова група "ТАС"". Навчальний центр користується як власними розробками, і аутсорсингом.

Формат внутрішньофірмового навчання особливо ефективний для навчання генеральних агентів та агентської мережі загалом. Навчання в страховій компанії ПрАТ "Страхова група "ТАС"" проходить за двома основними напрямками:

- 1) Навчання структур, що продають (продукти/послуги та технології продажів);
- 2) Управлінське навчання, яке включає розвиток навичок співробітника.

У процесі дослідження було встановлено, що фінансові результати компанії останніми роками мають негативну тенденцію. Основною причиною є несприятлива ситуація на ринку страхових послуг. Розробка нових підходів до організації системи навчання та розвитку персоналу, особливо розвитку агентської мережі, міг би знизити аквізиційні витрати підприємства, отже, зменшити витрати підприємства міста і забезпечити високий прибуток.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС""

3.1. Інноваційні методи навчання персоналу в ПрАТ "Страхова група "ТАС""

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху компанії залежить від її технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу - якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь і навичок залежить те, як саме використовуватиметься наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою компанії, оскільки людина - не лише носій знань, а й їхній виробник та споживач.

Найчастіше навчанням персоналу ПрАТ "Страхова група "ТАС"" займаються відділи професійного навчання організацій. Так, наприклад, великі західні компанії витрачають на цілі навчання до 10% фонду заробітної плати, на жаль, в нашій країні цей показник у 3-4 рази нижчий. Ці кошти сприймаються як інвестиції, які у майбутньому принесуть компанії прибуток. [71]

Ефективним методом інноваційного навчання є «case-study», або метод розбору конкретних ситуацій. Головним поняттям цього методу є ситуація як набір обставин або умов, що створюють ту чи іншу ситуацію, вибір якихось впливатиме на кінцевий результат. [4]

Даний метод представлений двома класичними школами, американською та європейською. У рамках Гарвардської (американської) школи, основною метою даного методу є визначення єдино вірного вирішення ситуації, а Манчестерська (європейська) школа передбачає кілька рішень. Розмір кейсу може змінюватись від однієї до безлічі сторінок, складених на основі реальних фактів. Наприклад, американська модель кейсу зазвичай

об'ємна і становить 20-30 сторінок тексту плюс 10 сторінок з ілюстраціями, тобто. європейські кейси вдвічі коротше.[8]

Останніми роками окрім case-study в українську бізнес-практику почали активно входити й інші нові методики навчання персоналу, що активно використовуються в зарубіжних країнах. Статистика поширення різних технологій навчання персоналу в Україні представлена Рис. 3.1. [24]

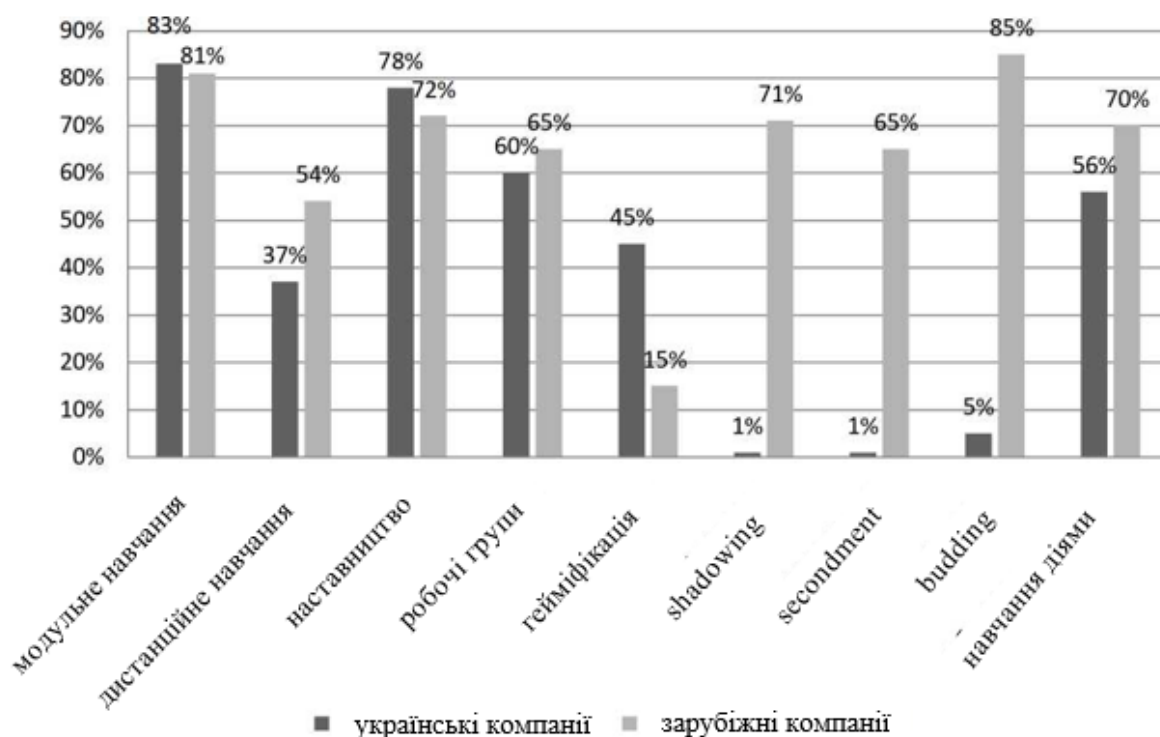


Рис. 3.1. Український та зарубіжний досвід поширення методів навчання персоналу [6]

«Shadowing» найчастіше застосовується у страховій організації для навчання молодих спеціалістів без досвіду роботи, а також студентів вузів та стажистів. Схема навчання максимально проста: стажисту дається можливість день чи два «побути тінню» фахівця, який представляє спеціальність, за якою учнів передбачає працювати у майбутньому у цій організації.

Як свідчить статистика, після такого навчання 50% випускників починають реальніше оцінювати свою професійну придатність, перестають будувати ілюзії про те, які вони цінні фахівці. Зазначимо, що цей спосіб відносно недорогий, в той же час значно підвищує ймовірність того, що

компанія отримає в особі нового мотивованого співробітника, що навчається. [33]

Наступний, вартий уваги метод навчання «Secondment» немає точного аналога перекладу українською мовою, але у змістовному плані метод можна визначити як «прикомандування», є обмін співробітниками як різновид їх ротації. Такий обмін персоналом відрізняється від звичайного переміщення тим, що воно може бути не лише внутрішнім у рамках однієї компанії, а й зовнішнім, коли працівниками обмінюються різні підприємства, причому які стосуються різних сфер діяльності. Обмін може бути тривалим (до 1 року) або короткостроковим (до 100 робочих годин). [38]

Навчання за таким методом, як Buddying, полягає в тому, що за спеціалістом у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" закріплюється Buddy, партнер. Завдання партнера надавати зворотний зв'язок про всі дії та рішення того, за ким він прикріплений, але відносини «buddy» та фахівця абсолютно рівноправні. Насамперед «buddying» - це підтримка та допомога однієї людини іншою для досягнення її результатів та цілей. Метод ґрунтується на наданні об'єктивного зворотного зв'язку, але перш ніж давати зворотний зв'язок, учасників навчають, як коректно і неупереджено це робити, проводяться тренінги, консультації.

Дистанційне навчання - ще один метод у ПрАТ "Страхова група "ТАС"", що досить активно впроваджується, що дозволяє забезпечити, по-перше, економію часу, територіальну доступність, коли немає необхідності витрачати час і гроші на транспорт до місця навчання, по-друге значно знижуються витрати, пов'язані з орендою приміщення, є можливість одночасно вчитися велику кількість людей.

Завдяки новим ІТ-розробкам, підвищується якість навчання, в електронний курс можна оперативно вносити зміни та доопрацювання, широкий вибір навчальних програм, швидкий доступ до електронних бібліотек з об'ємною інформаційною базою, відсутність необхідності у великому штаті лекторів чи тренерів, легкість проведення контролю [270].

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз методів навчання

Метод	Переваги	Недоліки
Case-study	Дозволяє застосувати теоретичні знання на практиці та можливість колективу працювати в одному проблемному полі, спільно займатися пошуком шляхів вирішення проблеми Дає можливість розвинути різні навички Кожен учасник має можливість порівняти свою думку з іншими, висока активність учасників	Погано організоване обговорення, зажадає багато часу Можна не отримати результатів, якщо учасники не мають достатнього рівня знань і досвіду Потрібен висококваліфікований викладач, який здатний правильно організувати дискусію
Shadowing	Прискорюється процес адаптації працівника до нового виду діяльності Компанія покращує свій імідж через активну позицію щодо розвитку персоналу У співробітника з'являється можливість поринути у "реальну" обстановку	Нерозуміння між керівництвом організації та наставником Зниження лояльності до організації Необхідний високий рівень мотивації Відсутнє здобуття практичного досвіду Необхідно враховувати особистісні особливості
Secondment	Нові рішення виникають в умовах міждисциплінарності Особистісний розвиток співробітників Зміцнення командної роботи Поліпшення навичок міжособистісного спілкування.	Обов'язки співробітника має хтось виконувати Можливість догляду співробітника та проведення «таємних досліджень» Відсутність законодавчої бази та необхідної документації
Buddying	Можливість отримати об'єктивну інформацію про свою роботу Можливість намітити точки особистісного та професійного зростання Можливість створити інтерактивне спілкування, покращити навички міжособистісної взаємодії	Можливість навчання у несумісних парах Недостовірний зворотний зв'язок Складання плану та програми навчання Складання звіту за підсумками Потребує постійної уваги з боку координаторів

Продовження таблиці 3.1.

Дистанційне навчання	Можна залучити велику кількість співробітників Навчання здійснюється на робочому місці Співробітники менше відриваються від своїх обов'язків Можливість вибору зручного часу Знання можна відразу застосувати на практиці у вашій компанії	Відсутність особистого спілкування між викладачем та учням Необхідність наявності у учня сильної особистої мотивації Відсутність можливості подальшого обговорення питань, що виникають
Гейміфікація	Підвищення залучення до роботи Візуалізація досягнення та прогрес Дає найкращим співробітникам можливість проявити себе	Поверхнєве впровадження Може стати причиною масових протестів Короткостроковий ефект Підвищена конкуренція тягне за собою погіршення СВК

Гейміфікація або ігрофікація - це системний, штучно створений інструмент завдяки використанню ігрових технологій та інших, які залучають учасників виконувати дії та приймати рішення. Суть гейміфікації ґрунтується на принципі дроблення великої мети на безліч маленьких, а в процесі навчання здійснюється миттєвий зворотний зв'язок, завдяки якому людина помічає свій навіть незначний прогрес. Якщо співробітник залучений у процес і самостійно у ньому бере участь, може засвоїтися до 90% інформації, тому ігрові методики вкрай важливі у процесі навчання [76].

Виходячи з вищевикладеного, визначимо та опишемо основні тенденції методів навчання та розвитку персоналу. По-перше, сучасні тренди навчання є глобальними та поширюються у всіх країнах світу. Тому для досягнення високих результатів та побудови ефективної системи розвитку персоналу необхідно розглядати досвід не лише вітчизняних компаній, а й зарубіжних. Важливо, щоб спеціаліст відділу персоналу умів своєчасно помічати зміни, підлаштовувати і адаптувати під них існуючу систему навчання та розвитку персоналу. Необхідно, щоб дана система завжди була актуальною та

підтримувала кар'єрні очікування працівників, а також розвивала у них очікувані навички та вміння з боку роботодавця.

По-друге, навчання стає все більш простим та мобільним, працівники все менше прив'язані до конкретного місця та часу, а також складних технічних умов, оскільки найчастіше для навчання необхідний лише інтернет, комп'ютер чи смартфон, який зараз має кожен. Така система дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок та експертну думку, оскільки не лише учні, а й тренери можуть проводити навчання у будь-який час. Все частіше навчання зараз проводять у неформальній обстановці. Для навчання також необхідно впроваджувати та використовувати сучасні канали комунікації, якими користуються зараз усі соціально активні люди: YouTube, наприклад, для проведення прямих трансляцій, подкасти, блоги.

Таким чином, при розробці програм навчання персоналу у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників - важлива складова успіху всієї компанії, оскільки саме персонал виробляє продукцію та надає послуги.

3.2. Вплив розвитку цифрової економіки на вимоги до компетенцій спеціалістів страхового бізнесу

Розвиток страхового сектору, зростання невизначеності, поява системних ризиків з причин посилення конкурентної боротьби, змушує учасників ринкових відносин, у тому числі фахівців та роботодавців, активізувати діяльність з формування та накопичення затребуваних компетенцій з метою забезпечення відповідності запитам ринку та держави. Розглянемо вплив цифровізації економіки зміну вимог до фахівців страхової галузі.

Генезис цифрової моделі розвитку пов'язаний із зміною змістовної

характеристики нового типу суспільства, що проявляється у становленні інформації як провідного виробничого ресурсу. В узагальненому вигляді інформація - це знання, які прямо чи опосередковано передаються від одного суб'єкта до іншого, внаслідок чого знімається або звужується невизначеність економічної діяльності та прийняття господарських рішень на мікро- та макрорівні. Успіху на фінансовому ринку досягають підприємства, що мають високоефективний, конкурентоспроможний кадровий ресурс, цей ресурс і забезпечує позитивну результативність самих компаній.

Фахівці страхового ринку працюють з різними видами та формами інформації, конкретизованою в рамках страхового продукту. Щоб цей продукт мав ринкову цінність, він має надаватися досить оперативно; якість інформації про страховий продукт має бути високою; інформація про страховий продукт має бути повною, оскільки часткова інформація щодо страхового продукту не має сенсу для суб'єктів страхових відносин (особливо для страхувальника). У умовах формування в персоналу страхових компаній компетенцій, що з навичками обробки макроданих, вмінням працювати із сучасними програмними ресурсами, знанням моделей поведінки страхувальників над ринком, є основою підтримки конкурентоспроможності самих компаній.

Компетенція є «індивідуально-особистісною характеристикою, знання, уміння, навички, моделі поведінки персоналу, а також його цінності та фактору мотивації». Вимоги до рівня сформованості компетенцій страхового спеціаліста регламентуються професійними стандартами.

Під професійним стандартом розуміють «характеристику кваліфікації, необхідної працівнику для здійснення певних видів професійної діяльності, у тому числі виконання певної трудової функції». Під кваліфікацією працівника розуміється рівень знань, умінь, професійних навичок та досвіду роботи працівника.

Професійний стандарт є нормативним документом, який розкриває зміст професійної діяльності у межах певного її виду, що викладає вимоги до кваліфікації працівника, необхідних виконання конкретних видів праці.

Професійні стандарти закріплюють необхідність наявності у спеціалістів страхового бізнесу навичок у сфері інформаційних технологій. Для успішного використання технологій цифровізації у бізнесі необхідні знання, навички та уміння у різних сферах, а не лише в галузі технологій.

У стандартах страхової компанії структуруються основні виробничі функції конкретного фахівця, і навіть необхідні знання, уміння та навички їхнього виконання. У стандарті також обов'язково вказуються можливі посади та вимоги до освіти претендента на посаду, а також критерії, що дозволяють оцінити досвідченість працівника.

Наведемо приклади професійних стандартів (проектів), що діють (обговорюються) у рамках страхового бізнесу:

- «Спеціаліст зі страхування»;
- «Спеціаліст з оцінки ризиків (андеррайтер) у сферах майнового страхування та страхування життя»;
- «Спеціаліст з інвестиційної роботи у сфері обов'язкового та добровільного страхування»;
- «Фахівець із перестрахування»;
- «Фахівець із продажу страхових послуг»;
- «Фахівець із врегулювання страхових спорів (збитків)».

Аналіз стандартів та проектів стандартів визначає такі найважливіші компетенції, виражені у формі знань, умінь, навичок (таблиця 3.2).

Таким чином, навички роботи фахівців з мобільними технологіями, що мають велике значення для трансформації компаній, визначаються як мінімальний рівень кваліфікації, передбачений у всіх стандартах страхового спрямування. Мобільні технології насамперед використовуються для підвищення ефективності бізнес-процесів практично у всіх питаннях роботи на ринку страхування. Наприклад, цифрові платформи створюють нові можливості комунікативного впливу з клієнтом (наприклад, онлайн платформа врегулювання збитків, система спілкування з клієнтом тощо). Разом з тим, існує значний розрив між оцінкою навичок та їх реальною

наявністю в компаніях [77]. Суттєві прогалини в навичках зберігаються у всіх галузях, але більшою мірою це стосується таких цифрових тенденцій, як штучний інтелект та аналітика великих даних.

Таблиця 3.2

Компетенції спеціалістів страхового ринку, безпосередньо пов'язані з розвитком цифрової економіки

Джерело даних	Знання, вміння, навички
Фахівець із продажу страхових продуктів	Повинен вміти: • Користуватися засобами ІКТ; • Користуватися додатковим обладнанням (телематичні пристрої, фотоапарат, оргтехніку та ін.); • Застосовувати програмне забезпечення (текстові, графічні, табличні та аналітичні програми, програми для візуального представлення даних) на рівні досвідченого користувача.
Фахівець із перестрахування	Повинен знати: Оперативне ведення та актуалізація інформаційної бази даних про партнерів із перестрахування. Повинен вміти: • Застосовувати програмне забезпечення (текстові, графічні, табличні та аналітичні програми, програми для візуального представлення даних) на рівні досвідченого користувача; • Застосовувати програмне забезпечення (текстові, графічні, табличні та аналітичні програми, програми для візуального представлення даних) на рівні досвідченого користувача, застосовувати спеціалізовані комп'ютерні програми та працювати з базами даних.
Фахівець з інвестиційної роботи у сфері страхування	Повинен знати: • Основні положення українських та міжнародних стандартів з управління інформаційними технологіями та інформаційну безпеку, галузеве право (залежно від спеціалізації); • Застосовувати програмне забезпечення (текстові, графічні, табличні та аналітичні програми) на рівні досвідченого користувача. Повинен вміти: • Отримувати, аналізувати та документувати результати інвестиційних досліджень; • Застосовувати програмне забезпечення з оцінки ризиків (текстові, графічні, табличні та аналітичні) додатки) на рівні досвідченого користувача; • Аналізувати та документувати результати досліджень з ринку, об'єктів, ризиків; • Працювати з базами даних щодо інвестицій; • Використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для підготовки аналітичної інформації, розрахунків ступеня впливу різних інвестиційних ризиків. Повинен мати: • технологіями обробки статистичної інформації; • Технологіями обробки інформації, що впливає на ефективність інвестиційної діяльності.

Різниця в оцінці та доступності навичок та компетенцій персоналу позначилася на загальній оцінці рівня підготовленості персоналу загалом. Усунення розриву між необхідними спеціальними цифровими навичками та навичками, що є у персоналу компаній, буде основним засобом успішних перетворень.

Формування професійних компетенцій страхових фахівців у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" у сфері цифрових технологій як оптимізують результати діяльності самої страхової компанії, такі забезпечують ефективну страхову захист страхувальникам, тим самим загалом сприятимуть розвитку української економіки на платформі загальної цифровізації [71].

Даний напрямок розвитку навчання є особливо актуальним для мідл-офісу страхової компанії (відділ андеррайтингу, відділ перестраховування, відділ врегулювання збитків), тобто категорії співробітників, яка безпосередньо працює з ризиками та є «інтелектуальним ядром страхової компанії». Орієнтуючись на професійні стандарти, страховим компаніям необхідно розробляти власні програми навчання у розвиток компетенцій співробітників та отримання конкурентних переваг за умов цифровізації.

В даний час існує гіпотеза про зникнення багатьох професій на страховому ринку та заміну людських ресурсів роботизованими системами. Однак найбільш перспективним напрямом розвитку за підсумками дослідження, проведеним у цьому розділі, є синтез цифрових технологій та людських ресурсів. Застосування цифрових технологій з метою удосконалення знань та вмінь персоналу, а також володіння співробітниками «ІТ-компетенціями» дозволить забезпечити українській страховій компанії стійке зростання та фінансову надійність.

Висновки до Розділу 3

В умовах швидкої цифровізації суспільства змінився і вплив розвитку діджиталізації економіки на вимоги до компетенцій спеціалістів страхового бізнесу. Фахівці страхового ринку працюють з різними видами та формами

інформації, конкретизованою в рамках страхового продукту. Щоб цей продукт мав ринкову цінність, він має надаватися досить оперативно; якість інформації про страховий продукт має бути високою; інформація про страховий продукт має бути повною, оскільки часткова інформація щодо страхового продукту не має сенсу для суб'єктів страхових відносин (особливо для страхувальника). У умовах формування в персоналу страхових компаній компетенцій, що з навичками обробки макроданих, вмінням працювати із сучасними програмними ресурсами, знанням моделей поведінки страхувальників над ринком, є основою підтримки конкурентоспроможності самих компаній.

Тому, вимоги до рівня сформованості компетенцій страхового спеціаліста регламентуються професійними стандартами.

У стандартах ПрАТ "Страхова група "ТАС"" структуруються основні виробничі функції конкретного фахівця, і навіть необхідні знання, вміння та навички їхнього виконання. У стандарті також обов'язково вказуються можливі посади та вимоги до освіти претендента на посаду, а також критерії, що дозволяють оцінити досвідченість працівника.

Формування професійних компетенцій страхових фахівців у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" у сфері цифрових технологій як оптимізують результати діяльності самої страхової компанії, так і забезпечують ефективну страхову захист страхувальникам, тим самим загалом сприятимуть розвитку української економіки на платформі загальної цифровізації. Тому, навички роботи фахівців з мобільними технологіями та цифровими платформами, що мають велике значення для трансформації компаній, визначаються як мінімальний рівень кваліфікації, передбачений у всіх стандартах страхового спрямування, створюють нові можливості комунікативного впливу з клієнтом (наприклад, онлайн платформа врегулювання збитків, система спілкування з клієнтом тощо).

Одним із найефективніших методів інноваційного навчання, яке може застосовувати ПрАТ "Страхова група "ТАС" є метод case-study, або метод конкретних ситуацій. Основним поняттям даного методу є ситуація як набір

обставин або умов, що створюють ту чи іншу ситуацію, вибір якихось впливатиме на кінцевий результат.

Останніми роками окрім case-study в українську бізнес-практику почали активно входити й інші нові методики навчання персоналу, що активно використовуються в зарубіжних країнах. Наприклад, «Shadowing» найчастіше застосовується у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" для навчання молодих спеціалістів без досвіду роботи, а також студентів вузів та стажистів. Схема навчання максимально проста: стажисту дається можливість день чи два «побути тінню» фахівця, який представляє спеціальність, за якою учнів передбачає працювати у майбутньому у цій організації. Як свідчить статистика, після такого навчання 50% випускників починають реальніше оцінювати свою професійну придатність, перестають будувати ілюзії про те, які вони цінні фахівці. Зазначимо, що цей спосіб відносно недорогий, в той же час значно підвищує ймовірність того, що компанія отримає в особі нового мотивованого співробітника, що навчається.

Також, у період коронокризи у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" активно впроваджується дистанційне навчання, що дозволяє забезпечити, по-перше, економію часу, територіальну доступність, коли немає необхідності витратити час і гроші на транспорт до місця навчання, по-друге значно знижуються витрати, пов'язані з орендою приміщення, є можливість одночасно вчитися велику кількість людей. Таким чином, при розробці програм навчання персоналу у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників - важлива складова успіху всієї компанії, оскільки саме персонал виробляє продукцію та надає послуги.

ВИСНОВКИ

Розвиток професійних компетенцій співробітників одна із найважливіших умов поліпшення та підтримки конкурентних переваг сучасного підприємства. Внаслідок постійного оновлення науки та техніки виникає необхідність наявності відповідних знань та готовності до прийняття рішень, творчого підходу до управління людськими ресурсами. Розвиток та навчання персоналу є «найважливішою зі стратегічних функцій кадрового менеджменту, спрямованого на створення висококласного кадрового потенціалу компанії в залежності від існуючих та майбутніх внутрішніх та зовнішніх змін».

Навчання персоналу - це цілеспрямовано організований і систематично здійснюваний процес оволодіння компетенціями, необхідні підвищення потенціалу людських ресурсів.

У загальному сенсі система навчання та розвитку персоналу є комплексом заходів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок і знань працівників, які необхідні їм для виконання посадових обов'язків.

У сучасних умовах постановка процесу навчання в організації вимагає особливої уваги та прийняття рішень на рівні управління компанією. Існують два альтернативні шляхи організації процесу навчання: зовнішнє навчання (здійснюване зовнішніми організаціями) та внутрішнє навчання (внутрішньо-корпоративне), які втілюються у різних формах та методах.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг має збалансовану структуру, що включає: цілі, завдання, принципи, функції, методи управління, а також основні елементи розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою). Також, як практико-орієнтована система, має акумулювати та узагальнювати досвід провідних зарубіжних та українських організацій (служб управління персоналом, корпоративних університетів, центрів внутрішньофірмового навчання, центрів оцінки та атестації персоналу) щодо вирішення завдань керованого розвитку персоналу.

Багато українських компаній тільки нещодавно почали повною мірою

усвідомлювати необхідність навчання та розвитку персоналу. На підприємствах ставлення до цього було неоднозначним, оскільки деякі керівники стверджували, що виробництво не школа і вони платять співробітникам не за те, щоб вони навчалися. Інші вважали навчання надто дорогим, оскільки, на їхню думку, цим мають займатися або зовнішні професійні коучинг-семінари, або внутрішні, набрані зі співробітників і ті, що мають спеціальну підготовку.

У сучасних умовах на переважній кількості вітчизняних підприємств не існує механізму, що регулює кар'єрні можливості кожного працівника в залежності від їх здібностей та можливостей. Кар'єрний процес і управління кар'єрою досі залишаються лише на рівні освоєння і мають чіткого контролю, стратегія кар'єри вимагає як теоретико-концептуальних розробок, і практичного втілення у систему управління персоналом.

У страховому бізнесі на фоні переходу до цифрової економіки та технологій, що розвиваються, бурхливо розвиваються, конкуренції, що посилюється, і мінливого законодавства особливо гостро постає проблема забезпечення страхових компаній висококваліфікованим і клієнтоорієнтованим персоналом.

Однією з ключових особливостей страхового ринку є нерозвиненість його інфраструктури, гостра нестача професійних кадрів та специфіка бізнесу. Діяльність у сфері страхування потребує особливого рівня професійної підготовки фахівців, тому страхові компанії мають суттєві відмінності від виробничих та сервісних фірм.

Необхідність інвестицій у навчання та розвиток компетенцій співробітників обумовлена нестабільною ситуацією на українському страховому ринку. Слабкі сторони страхових компаній (низька надійність і капіталізація, невисока клієнтоорієнтованість, низька операційна ефективність), а також зовнішні загрози (нестабільність на світових фінансових ринках) можуть перешкодити страховикам скористатися можливостями, що відкрилися перед ними.

Інвестиції у навчання та розвитку персоналу слід здійснювати з урахуванням вищевикладених особливостей страхового ринку. Розробка найбільш оптимальних процесів у частині управління людськими ресурсами є ключовою складовою перспективи зростання страхового бізнесу.

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» розпочала свою діяльність у 1998 році. Вона входить до Інвестиційно-фінансової групи TAS GROUP.

ПрАТ «СГ «ТАС» має 28 ліцензій для здійснення страхової діяльності: на страхування наземного транспорту, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ), страхування від нещасних випадків, добровільне особисте медичне страхування, туристичне страхування як по Україні так і закордоном. ПрАТ «Страхова група «ТАС»» має понад 80 різних програм страхування, для того щоб забезпечити захист кожному клієнту. На основі дослідження процесу навчання та розвитку персоналу доцільно зробити наступні висновки: у структурі системи навчання компанії є кілька складових; планування навчання та розвитку персоналу ґрунтується на аналізі потреби у навчанні співробітників регіональних організацій; з 2005 року діє власна бізнес-школа для навчання керівників системи ПрАТ "Страхова група "ТАС".

У процесі дослідження було встановлено, що фінансові результати компанії останніми роками мають негативну тенденцію. Основною причиною є несприятлива ситуація на ринку страхових послуг. Розробка нових підходів до організації системи навчання та розвитку персоналу, особливо розвитку агентської мережі, міг би знизити аквізиційні витрати підприємства, отже, зменшити витрати підприємства міста і забезпечити високий прибуток.

В умовах швидкої цифровізації суспільства змінився і вплив розвитку цифрової економіки на вимоги до компетенцій спеціалістів страхового бізнесу. Фахівці страхового ринку працюють з різними видами та формами інформації, конкретизованою в рамках страхового продукту. Щоб цей продукт мав ринкову цінність, він має надаватися досить оперативно; якість інформації про страховий продукт має бути високою; інформація про страховий продукт

має бути повною, оскільки часткова інформація щодо страхового продукту не має сенсу для суб'єктів страхових відносин (особливо для страхувальника). У умовах формування в персоналу страхових компаній компетенцій, що з навичками обробки макроданих, вмінням працювати із сучасними програмними ресурсами, знанням моделей поведінки страхувальників над ринком, є основою підтримки конкурентоспроможності самих компаній.

Тому, вимоги до рівня сформованості компетенцій страхового спеціаліста регламентуються професійними стандартами.

У стандартах ПрАТ "Страхова група "ТАС"" структуруються основні виробничі функції конкретного фахівця, і навіть необхідні знання, вміння та навички їхнього виконання. У стандарті також обов'язково вказуються можливі посади та вимоги до освіти претендента на посаду, а також критерії, що дозволяють оцінити досвідченість працівника.

Формування професійних компетенцій страхових фахівців у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" у сфері цифрових технологій як оптимізують результати діяльності самої страхової компанії, такі забезпечують ефективну страхову захист страхувальникам, тим самим загалом сприятимуть розвитку української економіки на платформі загальної цифровізації. Тому, навички роботи фахівців з мобільними технологіями та цифровими платформами, що мають велике значення для трансформації компаній, визначаються як мінімальний рівень кваліфікації, передбачений у всіх стандартах страхового спрямування, створюють нові можливості комунікативного впливу з клієнтом (наприклад, онлайн платформа врегулювання збитків, система спілкування з клієнтом тощо).

Ефективним методом інноваційного навчання, який застосовує компанія є метод case-study, або метод конкретних ситуацій. Ключовим поняттям даного методу є ситуація як набір обставин або умов, що створюють ту чи іншу ситуацію, вибір якихось впливатиме на кінцевий результат.

Останніми роками окрім case-study в українську бізнес-практику почали активно входити й інші нові методики навчання персоналу, що активно використовуються в зарубіжних країнах. Наприклад, «Shadowing» найчастіше застосовується у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" для навчання молодих

спеціалістів без досвіду роботи, а також студентів вузів та стажистів. Схема навчання максимально проста: стажисту дається можливість день чи два «побути тінню» фахівця, який представляє спеціальність, за якою учнів передбачає працювати у майбутньому у цій організації. Як свідчить статистика, після такого навчання 50% випускників починають реальніше оцінювати свою професійну придатність, перестають будувати ілюзії про те, які вони цінні фахівці. Зазначимо, що цей спосіб відносно недорогий, в той же час значно підвищує ймовірність того, що компанія отримає в особі нового мотивованого співробітника, що навчається.

Також, у період коронакризи у ПрАТ "Страхова група "ТАС" активно впроваджується дистанційне навчання, що дозволяє забезпечити, по-перше, економію часу, територіальну доступність, коли немає необхідності витрачати час і гроші на транспорт до місця навчання, по-друге значно знижуються витрати, пов'язані з орендою приміщення, є можливість одночасно вчитися велику кількість людей. Таким чином, при розробці програм навчання персоналу у ПрАТ "Страхова група "ТАС"" необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників - важлива складова успіху всієї компанії, оскільки саме персонал виробляє продукцію та надає послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдін А.В. Стан та перспективи розвитку страхового ринку України у глобальному світовому просторі. Глобальні проблеми економіки та фінансів: зб. тез доп. міжнар. наук.–практ. конф., м. Прага, 28 груд. 2017 р. Прага, 2017. С. 129–132.
2. Азарова А.О. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283с.
3. Базилевич В.Д. Новітні тенденції та протиріччя на страховому ринку України / В.Д. Базилевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 133. – С. 5- 8.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Балабанова Л.В., Сардак О.В.. – Київ: Цент учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю. М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – Вип. 3. – С. 150-159.
7. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С. 185–189.
8. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323.
9. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
10. Василюшин Р. Д., Кашенко О. Л., Борисова В. А. Економічні основи страхування. Суми: Довкілля, 2016. 412 с.

11. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2010. – 403 с. [Електронний ресурс] / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб // - Режим доступу до книги: <http://buklib.net/>
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 502 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
14. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>
15. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах / Т. О. Галайда, І. М. Савицька // Економіка і регіон. – Полтава. – 2021. - № 2 (29). – С. 118-122
16. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плєсун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.
17. Гринчишин Я.М. Стан та перспективи розвитку страхового ринку України / Я.М. Гринчишин, А.В. Прокопюк // Молодий вчений. – 2017. – №3 (43). – С. 622-626.
18. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2021. – Вип. 9. – С. 15–19.
19. Гутко Л. В. Страховий ринок України: стан, проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 7. С. 19–24.
20. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - №

3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
21. Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України. URL: www.dfp.gov.ua.
22. Дериховська В. І. Формування портфеля стратегій розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Культура народів Причорномор'я : науч. журнал. – 2013. – № 247. – С. 97–99.
23. Долга Г.В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства / Долга Г.В.. // Інтелект ХХІ. – 2018. – С. 67–71.
24. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2021. - №6. – С.35-38.
25. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 2. – С. 54-59.
26. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
27. Закаблук Г.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / Закаблук Г.О. // Класичний приватний університет. – 2013. – С. 61–67.
28. Закон України "Про фермерське господарство" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
29. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/>
30. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
31. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
32. Ігнат'єва І. А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства / І. А. Ігнат'єва, Т. М. Сидоренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. –

2012. – № 6. – С. 294–298.
33. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України. URL: http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/straxuva_1kv2008_last.pdf.
 34. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 210 с.
 35. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова // Економічний аналіз. — 2016. — № 2. — Т. 25. — С. 79—85.
 36. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т.А. // БізнесІнформ. — 2011. — С. 147–150.
 37. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. — К.: Знання-Прес, 2002. — 438 с.
 38. Кінащук Л. Л. Страхування: теорія та практика проведення. Київ: Атіка, 2017. 111 с.
 39. Клепікова О. А. Моделювання маркетингової стратегії страхової компанії. Вісник Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка. Економіка. 2013. № 6(147). С. 55–60.
 40. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання / Ковальова О.М., Скрипка Д.О. // Класичний приватний університет. — 2018. — С. 218–222.
 41. Комаров А. Элементы формирования кадрового потенциала [Электронный ресурс] / А. Комаров. — Режим доступа : <http://www.management.com.ua/>.
 42. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Яна Антонівна Короцинська // Наукове мислення. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannyai-rozvitku-personalu>.
 43. Кравченко І.М. Аналіз категорії "трудовий потенціал" в контексті категорій

- "робоча сила", "людський потенціал", "людський капітал" та "трудові ресурси" / Кравченко І.М. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – С. 124–131.
44. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
 45. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
 46. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 -№7. – с. 21 -26.
 47. Кулина Г. Світовий ринок страхових послуг в умовах зміни парадигми глобального економічного розвитку / Г. Кулина, Я. Фаріон // Світ фінансів. – 2017. – № 3(52). – С. 48-59.
 48. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом / О.С. Лаврук // ECONOMIC AND LAW PARADIGM OF MODERN SOCIETY, 2016. – №1. – С. 118-123.
 49. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетенції управлінського персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / І. В. Литовченко. – Харків, 2011. – 20 с.
 50. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 284с.
 51. Любомудрова Н. П. Управління персоналом: Навчальний посібник /Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. _ Львів: Видво Львівської політехніки, 2013. – 260 с.
 52. Малікова І.П. Оцінка концентрації страхового ринку України, її зв'язок з процесами монополізації та конкуренції / І.П. Малікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2017. – Вип. 23. Частина 3. – С. 76-79.
 53. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / Марченко В.М, Хондока В.А.. // Глобальні та національні проблеми

- економіки. – 2017. – С. 440–443.
54. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.:ЦП «Компринт», 2017 – 323 с.
 55. Михайлов О.О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / Михайлов О.О. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>.
 56. Мних М. В. Страхування та його роль у забезпеченні соціального захисту населення. Фінанси України. 2007. №6. С. 39–45.
 57. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №7. – С.32-39.
 58. Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві / Г. В. Назарова, М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. – Вип. 237. – Т. 1. – С. 72–80.
 59. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.
 60. Одегов Ю.Г. Кадрова політика та кадрове планування: Планування розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/66349/menedzhment/planuvannya_rozvitku_personalu.
 61. Офіційний сайт національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <http://nfp.gov.ua/>.
 62. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 185–191.
 63. Положення про навчання персоналу [Електронний ресурс] // Консультант кадровика. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.
 64. Про страхування: Закон України від 07.02.2019 р. № 2473-VIII. Голос України. 1996. № 68. Ст. 78.

65. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
66. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства / В. В. Ровенська // Економіка і організація управління. — 2014. — № 3—4 (19—20). — С. 215—220.
67. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с
68. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: КНЕУ, 2009. – 450 с.
69. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти у вимірі сьогодення / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. - 2014. - №1С.13.
70. Стратегія розвитку страхового ринку України на 2011-2020 роки. URL: http://ufu.org.ua/ua/about/activities/strategic_initiatives/5257.
71. Страхова компанія «ТАС» (офіційний сайт) <https://sgtas.ua>
72. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
73. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід – 2011. – № 8. – С. 31-34.
74. Указ Президента України — Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року // Урядовий кур'єр. – 1999. - №155-156.
75. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб./Захарчин, Галина Миронівна; Струтинська, Леся Романівна; Любомудрова, Надія Петрівна; Винничук, Роксолана Олександрівн ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. — 259 с.
76. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

77. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
78. A Discriminant Analysis of Insurance Companies in Ukraine. URL: <http://armgpublishing.sumdu.edu.ua.pdf>.
79. Amit R. Strategic Assets and Organizational Rent / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14. — № 1. — P. 33–46.
80. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / J. B. Barney // Journal of Management. — 2001. — № 27. — P. 643—650
81. Jenkins H. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective / H. Jenkins // Journal of General Management. - 2004. - 9(4). - 55- 75.
82. Rigby D. Management Tools & Trends [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. — 2018. — Available at : <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017>
83. Vereskun M. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization / Vereskun M., Kolosok V. // Business and Management – 2010. – Vilnius Gediminas Technical University, 2010. – V.II. – P. 1113 – 1118.
84. Wernerfelt B. A. Resource-Based View of the Firm / B. A. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — Vol. 2. — № 2.