

Санкт-Петербургский государственный университет

**Выпускная квалификационная работа**

**СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В  
РОССИЙСКИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ**

Направление 38.03.01 «Экономика»  
Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»  
Финансы, кредит, страхование и учет

Выполнила:  
Бакалавриант 4 курса, группы ФКСиУ-42  
ПУЗЫРЕВА Валерия Аркадьевна

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Научный руководитель:  
Доцент, кандидат педагогических наук  
СОЛОПЕНКО Екатерина Викторовна

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Санкт-Петербург  
2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты систем обучения и развития персонала.....	6
1.1 Природа человеческого капитала.....	6
1.2 Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности организации.....	9
1.3 Управление обучением и развитием персонала организации.....	12
1.4 Обучение и развитие персонала в страховых компаниях.....	17
1.4.1 Особенности обучения в страховых организациях.....	17
1.4.2 Основные способы организации систем обучения сотрудников страховой компании.....	22
1.4.3 Категории сотрудников страховой компании.....	23
1.4.4 Агентская сеть как фактор повышения конкурентоспособности страховой компании.....	25
1.4.5 Организационные модели агентских сетей.....	29
1.4.6 Влияние развития цифровой экономики на требования к компетенциям специалистов страхового бизнеса.....	32
Глава 2. Исследование системы обучения и развития персонала ПАО "СК Росгосстрах".....	37
2.1 Общая характеристика страховой компании "Росгосстрах".....	37
2.2 Структура и управление системой обучения и развития персонала.....	41
2.3 Способы организации обучения.....	44
Глава 3. Предложения по совершенствованию систем обучения и развития персонала российских страховых компаний.....	46
3.1 Сравнительный анализ систем обучения продающих структур страховых компаний.....	46
3.2 Выбор наиболее перспективной для реализации модели агентской сети.....	49
Заключение.....	56
Список использованных источников.....	59
Приложения.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях посткризисного общества успешное развитие и функционирование компании, осуществляющей деятельность в сфере предоставления страховых услуг, во многом обусловлено поиском наиболее перспективных инструментов формирования механизма управления конкурентоспособностью, в котором большую роль играют человеческие ресурсы компании.

Эффективность работы страховой организации и ее успешная деятельность в перспективе зависят от качества предоставляемых услуг, которые осуществляются ее сотрудниками, и уровнем удовлетворенности потребителей. Восприятие потребителем качества оказанной услуги, его удовлетворенность и лояльность определяются уровнем профессионализма сотрудников и, в конечном счете, конкурентоспособность страховой компании.

В ситуации экономического кризиса и специфических особенностей страховой отрасли качественные характеристики сотрудников приобретают особую значимость, так как только высококвалифицированный персонал способен принимать решения в условиях неопределенности, которая возникает в условиях рецессии мировой экономики. Главный фактор, непосредственно влияющий на стоимость человеческих ресурсов организации и качественные характеристики сотрудников – это система развития персонала с ее основополагающим элементом – обучением персонала. В процессе управления персоналом данная система выступает ключевой составляющей и укрепляет конкурентные преимущества организации на рынке.

Качество подготовки кадров является одной из наиболее проблемных зон на страховом рынке. Страховая компания обучает большое количество сотрудников на постоянной основе, вследствие чего построение эффективной системы обучения и развития персонала приобретает особенно важную роль для создания конкурентных преимуществ и повышения финансовых результатов.

В настоящее время все отрасли экономики подлежат цифровизации, что характерно и для страхования. Страховые компании активно внедряют в свою деятельность цифровые технологии, что, безусловно, повышает эффективность деятельности, способствует появлению новых страховых продуктов, но не меняют экономической сущности страхового бизнеса. Считается, что развитие интернетизации и дигитализации изменит рынок труда в сфере страхования и поспособствует замещению сотрудников страховых компаний (особенно

продающих структур) автоматизированными системами управления. Но в условиях российских реалий этот процесс неоднозначен. Специфика предоставления страховых услуг на российском рынке обусловлена особенностями менталитета. Для работы с клиентом и продажи страховых услуг, а также установления доверительных отношений и дальнейшей работы с ним, необходим непосредственный контакт с человеком. В связи с этим особенную важность приобретает создание эффективной системы обучения и развития агентской сети страховой компании. На создание такой модели и будет направлено исследование.

В процессе работы над исследованием планируется изучить различные подходы к пониманию термина «человеческий капитал». Это необходимо для того, чтобы определить специфику рассматриваемого далее бизнес-процесса. Кроме того, планируется ознакомиться с понятием «система обучения и развития персонала», его формами, выявить их преимущества и недостатки.

Разработка предложений по совершенствованию систем обучения и развития персонала содержит отбор эффективнейших методов обучения на основе анализа уже существующих систем на российском страховом рынке.

Заключительным этапом работы будет выбор наиболее перспективной организационной модели агентской сети на основе метода анализа иерархий.

Основными источниками информации, использованными для проведения исследования, были аналитические и статистические материалы Банка России, научных конференций, научные и учебные пособия, статьи из периодических изданий, внутренние документы страховой компании и результаты собственных расчетов.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав: первая глава является теоретической, в ней рассматриваются подходы к пониманию термина «человеческий капитал» и специфика управления человеческими ресурсами в организации в страховой организации. Во второй главе осуществлено практическое исследование системы и обучения развития персонала страховой компании «Росгосстрах». Третья глава посвящена сравнительному анализу и разработке предложений по совершенствованию систем обучения и развития персонала российских страховых компаний.

Цель работы заключается в исследовании организации систем обучения и развития персонала в российских страховых компаниях, влияния различных категорий сотрудников на конкурентоспособность страховой компании и разработке предложений по совершенствованию организации обучения лидирующей категории.

В процессе работы над исследованием планируется реализовать следующие задачи:

- Исследовать теоретические аспекты человеческого капитала как фактора повышения конкурентоспособности российской страховой компании;
- Систематизировать существующие формы систем развития и обучения персонала, выявить их достоинства и недостатки;
- Проанализировать современное состояние российского страхового рынка в части обучения и развития персонала;
- Выявить категорию сотрудников, играющую важнейшую роль в успешном развитии компании;
- Рассмотреть основные модели организации систем обучения и развития персонала лидирующей категории;
- Выбрать модель организации системы обучения персонала с применением математического инструментария.

Объект выпускной квалификационной работы – персонал российской страховой компании.

Предмет выпускной квалификационной работы – оптимизация организации систем обучения и развития персонала российской страховой компании в целях повышения ее конкурентоспособности.

Для достижения цели исследования в рамках работы используются такие методы научного исследования, как анализ существующих моделей и теорий, систематизация и структуризация информации, сравнительный анализ, экономико-статистический анализ, а также математические инструменты.

Использование выбранной модели организации системы обучения развития персонала повысит эффективность деятельности российских страховых компаний, позволяя учесть при ее построении значимые показатели, оказывающие существенное влияние на результат.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Природа человеческого капитала

В связи появлением нового направления развития российского бизнеса в современном мире человеческий капитал выступает одним из важнейших источников экономического роста. Данное направление характеризуется переходом к цифровой экономике («экономике знаний»), в которой человеческий капитал (как совокупность знаний, способностей и профессиональных компетенций) определяет возможность создания инноваций.

Исследованиям феномена «человеческий капитал» посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы. Существенный вклад в развитие теории человеческого капитала внесли зарубежные исследователи. Термин «человеческий капитал» впервые появился в работах экономиста Т. Шульца, который в 1979 году получил Нобелевскую премию, предложив определение: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем «человеческим капиталом»<sup>1</sup>.

В связи с повышенным вниманием к природе и развитию человеческого капитала научная, научно-популярная, учебная литература и в России, и за рубежом широко освещают различные определения данного понятия (табл.1)

Таблица 1 - Характеристика человеческого капитала в отечественной и зарубежной литературе

Авторы	Сущность
М. Критский	Человеческий капитал, как особая форма человеческой жизнедеятельности, объединяющая две конкретные формы (потребительскую и производственную).
И. Ильинский	Человеческий капитал как капитал здоровья, культуры и образования.

<sup>1</sup> Кобелева, А. А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура / А. А. Кобелева // Экономические исследования. 2017. №4. URL: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/52/737/> (дата обращения: 01.04.2019)

## Продолжение таблицы

Е. Ванкевич	Компоненты человеческого капитала: образование и профессиональная подготовка, состояние здоровья, движущие потребности, мотивация, ценности.
Ю. Быченко	Человеческий капитал можно разделить на два вида: биологический человеческий капитал (уровень здоровья населения) и культурный человеческий капитал (совокупность моральных качеств, умений, навыков, интеллектуальных способностей).
Ф. Нойманн	Человеческий капитал как сочетание культурно-этнических особенностей, квалификационные качества, общего и профессионального образования.
Й. Бен-Порет	Человеческий капитал является особым фондом, который выполняет функции производства трудовых ресурсов в общественных единицах измерения.

Составлено по:

- Быченко, Ю. Г. Инновационный механизм устойчивого развития человеческого капитала: учеб. пособие / Ю. Г. Быченко. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 532 с.;
- Кобелева, А. А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура / А. А. Кобелева // Экономические исследования. 2017. №4. URL: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/52/737/> (дата обращения: 01.04.2019);
- Бахшиян, Д. В. Человеческий капитал – основной ресурс эффективного предприятия, как резонанс на вызовы современного мира / Д. В. Башхиян, О. Ю. Зевеке // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 10.12.2018);
- Журавлева, Г. П. Экономическая теория. Микроэкономика -1,2. Мезоэкономика: учеб. пособие / Г. П. Журавлева. – М.: Дашков и К, 2016. – 934 с.

В широком смысле человеческий капитал формируется при помощи инвестиций в одного определенного человека, в виде затрат на образование и подготовку работника на предприятие, на охрану здоровья, миграцию, а также на поиск информации о ценах и доходах (рис. 1).

Рассматривая человеческий капитал в качестве одного из главных ресурсов экономики, можно выделить его основные характерные черты, отличающие его от других видов капитала:

- Человеческий капитал с течением времени может быть, как увеличен, так и уменьшен;
- Функционирование человеческого капитала зависит от самого человека и его заинтересованности в этом;
- Человеческий капитал является одним из самых важных факторов экономического роста государства;
- Человеческий капитал отличается от физического по степени ликвидности;

- Прямые доходы, которые получает человек, контролируются им самим независимо от источника инвестиции;
- Инвестиции в человеческий капитал носят долгосрочный капитал, при этом доходы, получаемые человеком, полностью принадлежат ему и распоряжается он им самостоятельно.

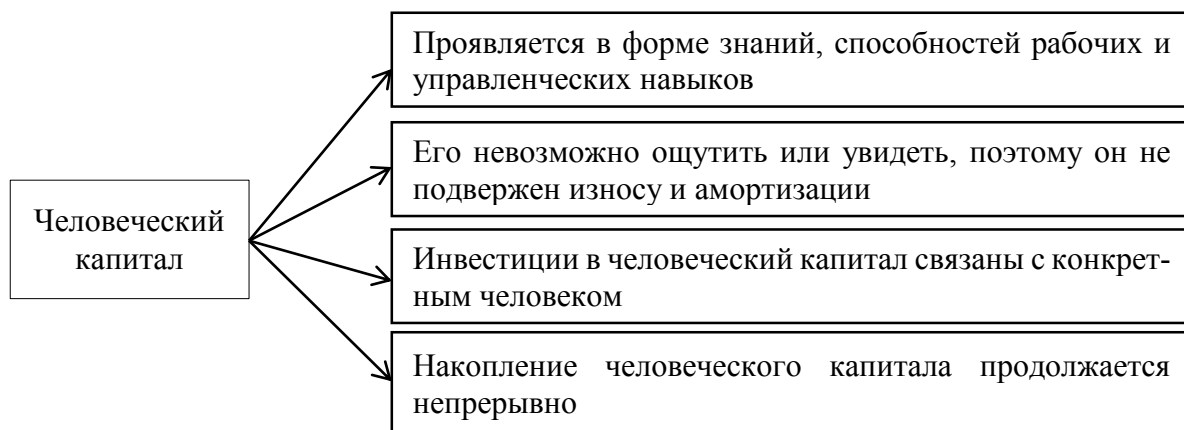


Рисунок 1 Особенности человеческого капитала

Источник: Кобелева, А. А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура / А. А. Кобелева // Экономические исследования. 2017. №4. URL: [http://www.erce.ru/internet\\_magazine/magazine/52/737/](http://www.erce.ru/internet_magazine/magazine/52/737/) (дата обращения: 01.04.2019)

Существуют также некоторые отдельные формы человеческого капитала, которые выявляют его сущность и основные характеристики:

- Живой капитал (совокупность умений, опыта и навыков), которые использует организация;
- Неживой капитал (знания человека в их натуральном выражении);
- Институциональный капитал (административные и управленческие инстанции, которые занимаются разработкой эффективного использования человеческого капитала).

Таким образом, постепенно сформировались элементы теории человеческого капитала, которые выделяют экономические стороны формирования способностей человека к труду.

Далее рассмотрим понятие «человеческого капитала организации».



## 1.2 Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности организации

Оценка производительных способностей человека и эффективности инвестиций в развитие этих способностей оказывает непосредственное влияние на успешное развитие организации. Развитие теории человеческого капитала привело к модификации сущности самого понятия и разработке новых подходов к его оценке.

Новый подход к определению сущности человеческого капитала содержит представляет собой выражение его величины в натуральных и стоимостных (денежных) измерителях. Родоначальником стоимостного подхода к измерению ценности труда человека считается У. Петти, который оценил «величину запаса человеческого капитала капитализацией заработка как пожизненной ренты, с рыночной ставкой процента». Вышеупомянутый американский экономист Т. Шульц также развивал новое исследовательское течение, рассчитав величину человеческого капитала в США следующим образом: «стоимость одного года обучения каждого уровня, какой она была в 1956 году (с учетом потерянных заработков), умножалась на число человеко-лет образования, накопленных населением к тому или иному моменту времени». Компонент образования исчислялся с учетом неодинаковой продолжительности учебного года. Американский экономист Г. Беккер перевел понятие «человеческий капитал» на микроуровне, в котором определил, что человеческим капиталом на предприятии является совокупность умений человека.<sup>2</sup> Он же обосновал необходимость инвестиций в человеческий капитал: вложения в развитие образования, здравоохранения, подготовку рабочей силы на производстве и миграцию.

Т. Шульц и Г. Беккер считаются основателями данного исследовательского направления. В их работах концепция человеческого капитала приобрела систематизированный вид.

Аналогичный подход применял Дж. Кендрик, который в своей монографии «Совокупный капитал США и его формирование» определял величину человеческого капитала по первоначальной стоимости с учетом амортизации знаний и навыков.

---

<sup>2</sup> Кузьмичев, С. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах / С. Кузьмичев // Молодой ученый. – 2017. № 28. – С.63-64.

Российский специалист по экономическим проблемам образования В. Марцинкевич производил подобные расчеты, оценив фонд образования рабочей силы. Фонд образования – термин, долгое время применявшийся в отечественной экономической литературе вместо понятия «человеческий капитал». При расчете величины фонда образования использовался метод суммирования фактических затрат на образование, осуществленных в течение определенного периода времени, и метод реальной оценки производительной ценности накопленных знаний, умений и навыков, которыми обладает рабочая сила в определенный отрезок времени.

В современной статистике существует индекс развития человеческого капитала определенной страны, который рассчитывается как среднее геометрическое индекса ожидаемой продолжительности жизни, индекса образования и индекса дохода.

Большинство современных авторов определяет человеческий капитал организации как «стоимость годового объема физического и интеллектуального живого труда, его основных и производственных рабочих, служащих, младшего персонала, административно-управленческого в нормальных условиях производственной деятельности при полной загрузке его нормативно-расчетной мощности».

Человеческий капитал организации можно представить в виде следующих структурных элементов:

- Интеллектуальный капитал;
- Структурный капитал, состоящий из корпоративной культуры, системы менеджмента;
- Социальный капитал представляет собой социальные связи и т.д.;
- Клиентский (рыночный) капитал – это система взаимовыгодных отношений предприятия со своими клиентами.

Чтобы оценить человеческий капитал организации можно применять следующие методы:

- Количественная оценка приобретенных человеческим капиталом запаса знаний, навыков, способностей;
- Специальные навыки;
- Экономическая оценка (оценка произведенных человеческим капиталом доходов);
- По способу инвестирования в человеческий капитал (капитал здоровья, капитал образования и экономическая оценка);
- Оценка человеческого капитала на макро– и микроуровнях;

- Интегральная оценка (натуральные и стоимостные показатели оценки человеческого капитала);
- Матрица социальных счетов (макроэкономическая оценка человеческого капитала).

Объектом человеческого капитала выступают знания социального и общеобразовательного характера, накопленный опыт и навыки. Предметом человеческого капитала выступают отношения, которые возникают в процессе воспроизводства человеческого капитала, обеспечивающие повышение конкурентоспособности.

Одним из важнейших аспектов в теории и практики функционирования организации в современных условиях является человеческий капитал, являющийся фактором повышения ее конкурентоспособности на рынке. Достаточное инвестирование в развитие человеческого капитала определяет успех компании и ее финансовое благосостояние. (рис. 2).

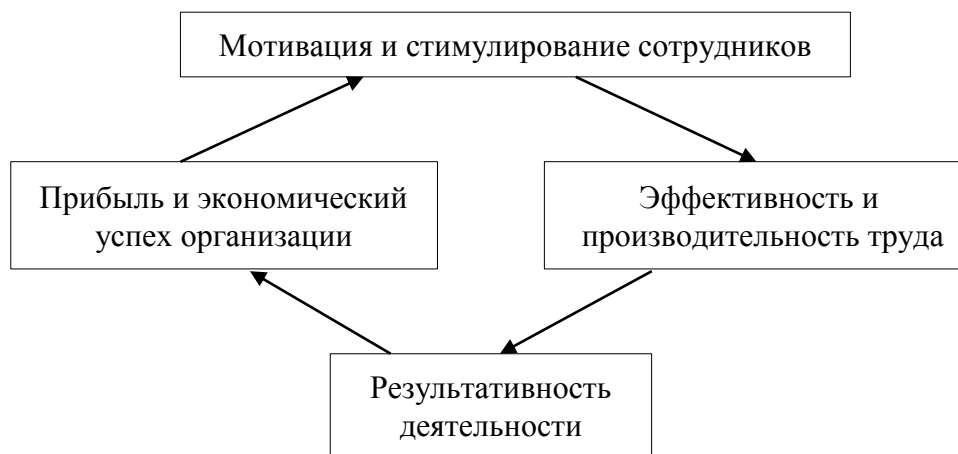


Рисунок 2 Модель управления человеческим капиталом

Составлено по: Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2009. – 150 с.

Модель управления человеческими ресурсами предприятия становится эффективной в том случае, если будут учитываться специфические особенности организации, а также трудового коллектива в целом и отдельных работников в частности. В этом случае, предприятие получит положительный экономический эффект в виде повышения производительности труда, а впоследствии и увеличение конечного финансового результата.

Формирование системы управления человеческим капиталом на основе данной модели позволяет на основе результатов его использования осуществлять фактическую оценку человеческого капитала для определения экономической эффективности организации.

Исходя из модели управления человеческими ресурсами, мотивация и стимулирование персонала играет немаловажную роль в повышении эффективности организации.

Эффективность формирования системы управления человеческим капиталом зависит от ее вклада в достижение организационных целей компании. Целью данной системы является достижение эффективности и конкурентоспособности организации. Иначе говоря, человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения важных проблем развития компании, т.е. средством управления.

Таким образом, сущность человеческого капитала организации раскрывается через многие аспекты, среди которых основополагающим является образование сотрудников и формирование «капитала знаний». Человеческий капитал занимает ведущее место среди конкурентных преимуществ организации, что делает обучение и развитие персонала важнейшим условием успешного лидерства любой организации.

### **1.3 Управление обучением и развитием персонала организации**

Высокие темпы рыночной экономики и рост конкуренции определяют необходимость современных компаний уделять большое внимание обучению и развитию персонала. Развитие профессиональных компетенций сотрудников является одним из наиболее важных условий улучшения и поддержания конкурентных преимуществ современного предприятия. Вследствие постоянного обновления науки и техники возникает необходимость наличия соответствующих знаний и готовности к принятию решений<sup>3</sup>, творческого подхода к управлению человеческими ресурсами. Развитие и обучение персонала является «наиболее важной из стратегических функций кадрового менеджмента, направленного на создание высококлассного кадрового потенциала компании в зависимости от существующих и будущих внутренних и внешних изменений»<sup>4</sup>.

Обучение персонала – это целенаправленно организованный и систематически осуществляемый процесс овладения компетенциями, необходимыми для повышения потенциала человеческих ресурсов.

---

<sup>3</sup> Челухина, Н. Ф. Особенности страхования финансовых рисков человеческого капитала / Н. Ф. Челухина // Финансы, деньги, инвестиции. – 2016. №3. – С.16.

<sup>4</sup> Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний / Л. Д. Зобкова // Современные исследования социальных проблем. 2017. № 9. С.40. URL: <http://ej.soc-journal.ru> (дата обращения: 05.04.2019)

В общем смысле система обучения и развития персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных навыков и знаний работников, которые необходимы им для выполнения должностных обязанностей. Во многих российских компаниях в целях обеспечения устойчивого развития компании и обеспечения ее эффективного развития применяется межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования», где в разделе 6.2 «Человеческие ресурсы» следующем образом формулируется общее положение: «Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта»<sup>5</sup>.

Система профессионального развития персонала представляет собой многоуровневую структуру, куда входят подбор и оценка, обучение, его карьерное развитие. Подсистема обучения персонала отвечает за рост профессиональных и личностных компетенций работников. Всего этого можно добиться «при помощи получения профессионального и дополнительного профессионального образования, последнее из которых осуществляется путем реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки)»<sup>6</sup>.

В современных условиях постановка процесса обучения в организации требует особого внимания и принятия решений на высшем уровне управления компанией. Существуют два альтернативных пути организации процесса обучения: внешнее обучение (осуществляемое внешними организациями) и внутреннее обучение (внутрикорпоративное), которые воплощаются в различных формах и методах (рис.3). Выбор формы обучения зависит от характеристик предприятия и целей образовательного процесса (например, на какую категорию сотрудников ориентировано обучение).

Внутреннее обучение может осуществляться разными способами: путем создания собственного учебного центра как отдельной структурной единицы, и в режиме обучения на рабочем месте. Между данными формами существует много промежуточных этапов, каждый из которых дает большое количество вариантов организации обучения. Способы

---

<sup>5</sup> Карякина, Ю. В. Обучение как один из факторов развития организации / Ю. В. Карякина // Научный электронный журнал «Матрица научного познания». 2018. №11. С.79. URL: <https://os-russia.com> (дата обращения: 05.04.2019)

<sup>6</sup> Нургалиева, И. Н. Обучение как основа развития персонала / И. Н. Нургалиева, А. Ш. Галимова // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации: сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции (28 марта 2019; Курск) / КГУ, Кафедра маркетинга и управления персоналом. – Курск, 2019. – С. 237.

внутрифирменного обучения определяется самостоятельно службой персонала компании с учетом всех ее особенностей.

Внешнее обучение имеет множество форм, созданных как для специализации обучения и удобства процесса обучения, так и для привлечения клиентов. Услуги внешних организаций по обучению и подготовке персонала, по масштабу в отношении предприятия, можно разделить на 3 группы<sup>7</sup>:

- Индивидуальные программы (для ограниченного количества специально отобранных сотрудников);
- Групповые программы (для отдельных, по разным принципам выделенных групп на предприятии);
- Сопровождение предприятия (разрабатывается комплексная многоплановая программа для предприятия в целом).

Масштаб образовательной программы определяет ее «стоимость для предприятия (как услуги, оказанной внешней организацией) и суммарные потери рабочего времени (человеко-часов) на ее прохождение»<sup>8</sup>, то есть издержки, которые фирма понесет при организации обучения силами внешних специалистов.

Оценим недостатки внутрикорпоративной системы образования на предприятии или использования внешней (табл.2).

Выбор формы обучения зависит от многих факторов: категории сотрудников, финансовых возможностей компании, квалификации преподавателей, целей процесса. При выборе формы обучения необходимо учитывать факторы, определяющие его характер, и сопоставить их с недостатками внутрикорпоративного и внешнего обучения для принятия оптимального решения. Особое внимание стоит уделить отрасли, в которой работает компания что если метод будет выбран ошибочно, то эффективность обучения может свестись к нулю. Человеческий капитал лежит в основе развития цифровой экономики и общества знаний<sup>9</sup>. Крупные западные компании (например, «Ай-Би-Эм», «Моторола», «Дженерал

---

<sup>7</sup> Евневич, М. А. Обучение персонала: на фирме или вне её / М.А. Евневич // Менеджмент сегодня. 2004. № 1. С. 25-32. URL: [http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i\\_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/](http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/) (дата обращения: 03.05.19).

<sup>8</sup> Евневич, М. А. Обучение персонала: на фирме или вне её / М.А. Евневич // Менеджмент сегодня. 2004. № 1. С. 25-32. URL: [http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i\\_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/](http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/) (дата обращения: 03.05.19).

<sup>9</sup> Калайда, С. А. Особенности управления страховой организацией в условиях перехода к цифровой экономике / С. А. Калайда, Е. В. Солопенко // Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество: материалы международной научно-практической конференции (10 ноября 2017; Санкт-Петербург) /

Моторс», «Сименс») создают собственные корпоративные университеты и ежегодно расходуют от 2 до 5 % своего бюджета на обучение и развитие персонала. Затраты российских компаний на обучение персонала находятся в среднем на уровне 1,0-1,2% фонда оплаты труда, в развитых странах аналогичные расходы достигают 5-10%. Согласно исследованиям, проведенным в 3200 американских компаниях, 10 %-процентное увеличение расходов на тренинг персонала дает прирост производительности труда на 8,5 %, в то время как такое же увеличение капиталовложений в средства производства дает прирост производительности только в 3,8 %<sup>10</sup>.



Рисунок 3 Классификация систем обучения персонала

СПбГУ. – СПб., 2017. – Часть III. Теория и практика управления производительностью, эффективностью и качеством в организациях. - С.385-386.

<sup>10</sup> Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учеб. пособие / К. Г. Кязимов. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – С.50. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/430942> (дата обращения: 03.05.2019)

Источник: Мухина, М. Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций / М. Г. Мухина // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=12870> (дата обращения: 05.05.2019).

Таблица 2 – Слабые стороны внутрикорпоративного и внешнего обучения

<i>Система обучения</i>	<i>Недостатки</i>
Собственная система образования	Высокие издержки (необходимость создания материальной базы: помещения, программное обеспечение, разработка собственных учебных программ, наличие собственных корпоративных тренеров и т.д.)
	Дополнительная нагрузка на сотрудников кадровой службы
	Возможность искажения определения эффективности работы учебного центра (использование косвенных количественных и качественных показателей)
	Наличие собственного учебного центра может оказывать непредсказуемое влияние на мотивацию различных категорий сотрудников
Внешнее обучение	Отсутствие погруженности в специфику деятельности предприятия, программы обучения общего теоретического характера
	Продолжительный отрыв от рабочего места и текущей деятельности
	Невозможность последующего контроля и оценки приобретенных работниками навыков
	Специфика внешнего обучения в России (отсутствие доверия населения ввиду низкого профессионализма преподавателей, отрицательных отзывов и т.п.)
	Услуги обучения дорогостоящие
	Процесс обучения длительный, а результат обучения непредсказуем

Составлено по: Евневич, М. А. Обучение персонала: на фирме или вне её / М.А. Евневич // Менеджмент сегодня. 2004. № 1. С. 25-32. URL: [http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i\\_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/](http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/) (дата обращения: 03.05.19).

Таким образом, российским компаниям следует уделять большее внимание организации систем обучения и развития персонала, в особенности их грамотной организации и выборе формы.



## 1.4 Обучение и развитие персонала в страховых компаниях

### 1.4.1 Особенности обучения в страховых организациях

В современных условиях конкурентной среды способность страховых компаний эффективно использовать нематериальные активы стала предпосылкой успеха. Нематериальные активы являются основным конкурентным преимуществом и создают более 75% рыночной стоимости предприятия<sup>11</sup>.

В страховом бизнесе на фоне перехода к цифровой экономике и бурно развивающихся технологий, усиливающейся конкуренции и меняющегося законодательства особенно остро стоит проблема обеспечения страховых компаний высококвалифицированным и клиентоориентированным персоналом.

Одной из ключевых особенностей страхового рынка является неразвитость его инфраструктуры, острый недостаток профессиональных кадров и специфика бизнеса. Деятельность в сфере страхования требует особого уровня профессиональной подготовки специалистов, так страховые компании имеют существенные отличия от производственных и сервисных фирм. Страховая компания принимает риски на себя, в отличие от обычных предприятий, действующих в условиях рисков или создающих их. Специфика страховой организации заключается в наличии особенных категорий работников, которые составляют ядро страховой компании: аджастеры, андеррайтеры, специалисты по урегулированию убытков и т.д. Обучение должно комплексным и ориентированным на практическое применение. Страховщик должен иметь навыки работы с различными рисками и различными страхователями.

Необходимость инвестиций в обучение и развитие компетенций сотрудников обусловлена нестабильной ситуацией на российском страховом рынке. Слабые стороны страховых компаний (низкая надежность и капитализация, невысокая клиентоориентированность, низкая операционная эффективность), а также внешние угрозы (нестабильность на мировых финансовых рынках) могут помешать страховщикам воспользоваться открывшимися перед ними возможностями. Чтобы оценить перспективы

---

<sup>11</sup> Грызенова, Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю.В. Грызенова, С. Г. Журавин, А. С. Соломатина. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. - С. 4.

развития российского страхового рынка, был проведен SWOT-анализ страховой отрасли, для выявления ее слабых и сильных сторон, возможностей и угроз (табл.3).

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа российского страхового рынка

<p><i>Strengths (сильные стороны):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформированная инфраструктура розничного страхования</li> <li>• Высокодоходный сектор корпоративного страхования крупного бизнеса</li> <li>• Налаженные взаимоотношения с кредитными организациями</li> <li>• Консолидация и реорганизация страхового бизнеса</li> <li>• Опыт кризиса 2009 года</li> </ul>	<p><i>Weaknesses (слабые стороны):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая капитализация</li> <li>• Низкая клиентоориентированность бизнеса</li> <li>• Крайне высокие расходы на ведение дела</li> <li>• Невысокая рентабельность бизнеса</li> <li>• Низкий уровень надежности</li> <li>• Невысокий уровень квалификации персонала</li> </ul>
<p><i>Opportunities (возможности):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Невысокий уровень проникновения страхования</li> <li>• Рост интереса к страховой отрасли со стороны государства</li> <li>• Реформа системы надзора за страховой отраслью</li> <li>• Рост инвестиционной привлекательности отдельных страховщиков</li> </ul>	<p><i>Threats (угрозы):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабильность на мировых финансовых рынках</li> <li>• Недостаточно высокое качество надзора за страховыми компаниями</li> <li>• Отсутствие надзора за страховыми посредниками</li> <li>• Мошенничество</li> <li>• Ситуация на рынке ОСАГО продолжает осложняться, убыточность сохраняется на высоком уровне</li> </ul>

Составлено по: URL: [https://raexpert.ru/researches/insurance/not\\_miss\\_opportunity/part1](https://raexpert.ru/researches/insurance/not_miss_opportunity/part1) (дата обращения: 06.05.2019)

Согласно теме исследования стоит обратить особое внимание на проблему низкой клиентоориентированности. Низкая клиентоориентированность бизнеса страховщиков проявляется в негибкой и неудобной для страхователя линейке страховых продуктов, низком уровне предоставляемого сервиса и невысоком качестве урегулирования убытков. Недостаточное внимание к интересам страхователя отрицательно сказывается на развитии добровольных видов страхования и дестабилизирует их бизнес. По данным совместного исследования «Эксперт РА» и НАФИ лишь 15% респондентов, пользующихся услугами страховщиков, ответили утвердительно на вопрос, известны ли им примеры высокого качества

обслуживания страховых компаний (58% - ответили отрицательно, 27% - затруднились с ответом).

В результате проведенного SWOT-анализа можно предложить возможные пути для снижения угроз и использования возможностей, а также факторов, которые могут этому воспрепятствовать (табл.4).

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа: выводы

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p><i>Использование возможностей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие сформированной розничной инфраструктуры будет способствовать развитию страхового ритейла</li> <li>Рост страховой емкости, а также создание корпоративной инфраструктуры в рамках подготовки к введению ОПО будет способствовать развитию страхования юридических лиц</li> <li>Наличие выстроенных взаимоотношений с банками позволяет предлагать новые совместные продукты</li> <li>Рост инвестиционной привлекательности отдельных страховщиков позволит им привлечь средства для модернизации бизнеса</li> </ul>	<p><i>Снижение угроз:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Негативный эффект от роста убыточности в корпоративном страховании будет сглаживаться солидным запасом прочности, накопленным в этом сегменте</li> <li>Развитие риск-менеджмента и смена целевых ориентиров после кризиса повысят надежность страховых компаний, выведут на новый уровень их взаимоотношения со страховыми посредниками (гарантии, контроль)</li> </ul>
Слабые стороны	<p><i>Факторы, которые могут препятствовать использованию возможностей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая операционная эффективность может снизить отдачу от инвестиций в создание инфраструктуры</li> <li>Низкая клиентоориентированность и плохо развитая продуктовая линейка будут препятствовать развитию розничных видов страхования</li> <li>Низкая надежность некоторых страховых компаний будет дестабилизировать страховой рынок, что может негативно сказаться на отношении государства к страховой отрасли</li> </ul>	<p><i>Самые большие опасности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Плохой имидж страховщиков в сочетании с низкой клиентоориентированностью и неразвитой продуктовой линейкой будет ограничивать рост добровольного спроса на страхование</li> <li>Низкая надежность страховых компаний в сочетании с невысоким качеством страхового надзора будут поддерживать высокую статистику банкротств как небольших, так и относительно крупных страховщиков, что будет отрицательно сказываться на их имидж</li> </ul>

## Продолжение таблицы

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая рентабельность страхового бизнеса может отпугнуть потенциальных инвесторов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие регулирования страховых посредников в сочетании с высокой зависимостью страховщиков от их деятельности будет дестабилизировать бизнес страховых компаний</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: URL: [https://raexpert.ru/researches/insurance/not\\_miss\\_opportunity/part1](https://raexpert.ru/researches/insurance/not_miss_opportunity/part1) (дата обращения: 06.05.2019)

Страховые компании производят финансовые услуги, но имеют свою специфику и на данном рынке в силу особенностей страхового бизнеса, которые выражаются в следующем:

- Долгий срок жизни страхового продукта, обуславливающий долгосрочный характер взаимодействия страховщика и страхователя, определяемый сроком договора;
- На этапе покупки страхового продукта клиент не всегда может оценить его качество, так как расследование и урегулирование страхового случая может произойти лишь через некоторый период времени с момента заключения договора;
- Страховая услуга и страховщик, берущий на себя обязательства по возмещению ущерба – единое целое;
- Сильная государственная регламентация страхового бизнеса относительно требований к свойствам страхового продукта (тарифы, обязательное страховое покрытие);
- Внешние угрозы со стороны социально-экономического окружения страхового дела: инфляция, разорительная для долгосрочного страхования, непредвиденное повышение стоимости недвижимости и автомобилей после страховых случаев в промышленно развитых странах за последние два десятилетия и т.п.;
- Высокая социальная значимость страховщиков, практически не позволяющая им отказаться от опасных групп клиентов и убыточных рынков;
- Отсутствие возможности патентования страховых услуг и продуктов, что влечет за собой копирование удачных разработок конкурентами.

Глобальная конкуренция требует от страховых организаций постоянного совершенствования при создании стоимости компании. Согласно теории операционного менеджмента страховая деятельность включает в себя операционную и неоперационную деятельность (рис.4).

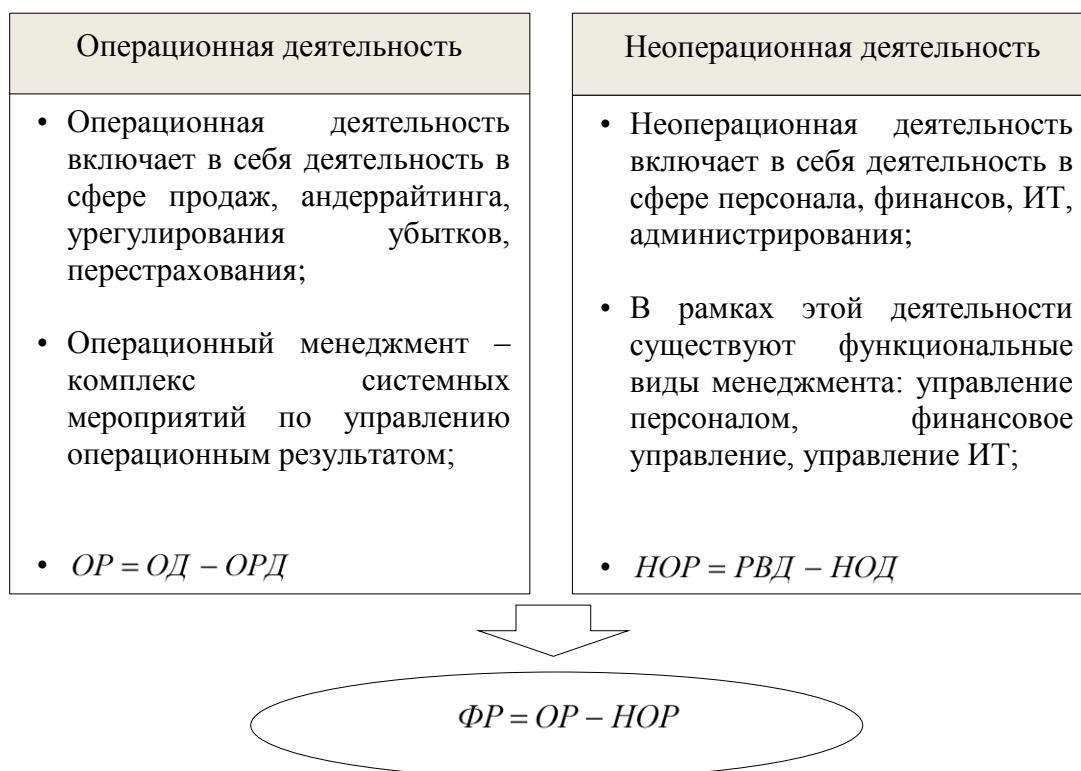


Рисунок 4 Система деятельности страховой компании

- Примечания: 1) OP – операционный результат;  
 2) OD – операционные доходы;  
 3) ORD – операционные расходы;  
 4) НОР – неоперационный результат;  
 5) РВД – неоперационные расходы;  
 6) НОД – неоперационные доходы;  
 7) ФР – финансовый результат.

Источник: Николенко, Н. П. Организация продаж и менеджмент в страховой компании / Н. П. Николенко. М.: ЗАО «Новые печатные технологии», 2016. - С.185.

Финансовый результат компании представляет собой разницу между операционным и неоперационным результатом. В свою очередь неоперационный результат зависит от неоперационных доходов и расходов, которые содержат расходы на персонал. Следовательно, оптимизация издержек по управлению человеческими ресурсами позволит страховой компании достигнуть успешного финансового результата. Одним из ключевых инструментов для данной оптимизации является обучение сотрудников в целях повышения их квалификации и снижения расходов на привлечение нового персонала (что особенно актуально для расходов компании по привлечению новых страховых посредников).

Инвестиции в обучение и развитие персонала следует осуществлять с учетом вышеизложенных особенностей страхового рынка. Разработка более оптимальных процессов

в части управления человеческими ресурсами является ключевой составляющей в перспективе роста страхового бизнеса.

#### **1.4.2 Основные способы организации систем обучения сотрудников страховой компании**

Будущие страховщики проходят в специализированных учебных заведениях. Безусловно, начинать обучение специалистам стоит именно на уровне вузов и других учебных заведений профессионального образования, чтобы приобретать необходимые для дальнейшей работы в страховой сфере знания. Однако существует проблема - учебные заведения не готовят конкретных специалистов для страховой среды, поэтому страховым организациям особенно важно разрабатывать собственные программы подготовки квалифицированных кадров.

Научная литература выделяет два уровня обучения специалистов страховых компаний. Первый уровень – внешний. Он подразумевает использование услуг консалтинговой (тренинговой) компании. Второй уровень обучения – внутрикорпоративный - непосредственно в страховой компании.

Внутрикорпоративное обучение можно разделить на два подуровня:

- 1) В большинстве страховых компаний есть свои так называемые «Школы страховых агентов» которые могут за относительно небольшой промежуток времени познакомить любого желающего со спецификой страховой деятельности, обучить основам страховой деятельности. Данный уровень обучения подразумевает наличие собственных отделов обучения в страховой компании.
- 2) Обучение теории заменяется обучением практическим навыкам. На этом подуровне обучаются штатные сотрудники – продавцы страховых продуктов, андеррайтеры, специалисты урегулирования убытков и т.д. Особенностью данного подуровня является профиль каждого конкретного специалиста, под которые создаются специальные учебные программы. Отдельное внимание стоит уделять обучению специалистов маркетингового отдела, так как страховая деятельность является одной из самых специфических, и от того, насколько интересные, необычные и необходимые клиентам страховые продукты будет предлагать страховая компания, во многом зависит ее финансовое благополучие.

В силу специфики страхового бизнеса приоритетной считается внутрифирменная форма обучения, позволяющая развить корпоративную культуру и обучить сотрудников в соответствии со спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации. Такой способ обучения более экономичен, что актуально для страховых компаний в условиях кризиса.

Формат внутрифирменного обучения особенно эффективен для обучения генеральных агентов и агентской сети в целом. Большинство страховых компаний используют для обучения преимущественно собственные учебные программы. Обучение новых сотрудников опытными коллегами, добившимися успешных результатов, содержит положительный психологический аспект, усиливающий мотивацию и оказывает более сильное воздействие, чем теоретическое содержание.

Таким образом, в страховой компании существуют две традиционные формы обучения сотрудников, однако они проявляются в специфических методах. С учетом особенностей страхового рынка и специфики страхового рынка более предпочтительным видится внутрифирменное обучение сотрудников.

### 1.4.3 Категории сотрудников страховой компании

Страхование представляет собой особую отрасль экономики, успешная деятельность которой во многом зависит от грамотно подобранного персонала, который должен обладать специфическими знаниями и умениями. Человеческие ресурсы страховой компании можно классифицировать при помощи нескольких критериев (табл.5).

Таблица 5 – Человеческие ресурсы страховой компании

<i>Критерий</i>	<i>Категории сотрудников</i>
По участию в видах деятельности	Работники основных видов деятельности (маркетологи и разработчики страховых продуктов, продавцы страховых услуг, андеррайтеры, персонал по перестрахованию, актуарии, персонал по урегулированию убытков)
	Работники обеспечивающих видов деятельности (IT-специалисты, юристы, финансисты, экономисты, бухгалтера, персонал административно-хозяйственных служб, сотрудники кадровой службы и др.)
По характеру трудовых функций	Рабочие (курьеры, операторы)

Продолжение таблицы

	Служащие (работники умственного труда – большая часть сотрудников: менеджеры, штатные специалисты дирекций и отделов)
По структуре организации (в соответствии со спецификой страхового бизнеса)	Фронт-офис (front-office): операционный отдел, отдел продаж, юридический отдел, финансово-экономический отдел, инвестиционный отдел
	Мидл-офис (middle-office): отдел андеррайтинга, отдел перестрахования, отдел урегулирования убытков
	Бэк-офис (back-office): отдел кадров, информационные технологии, отдел маркетинга, бизнес-администрирование

Составлено по: Грызенкова, Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю.В. Грызенкова, С. Г. Журавин, А. С. Соломатина. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.

Бэк-офис играет значительную роль в организации страховой компании, так как регулирует все процессы, происходящие в компании. Бэк-офис занимается разработкой технологии управления администрацией, персоналом и финансами компании, изучает состояние страхового рынка, перспективы спроса страховых услуг, определяет задачи по улучшению работы по реализации имеющихся в распоряжении страховой компании страховых услуг и разработке новых видов страховых продуктов.

В мидл-офисе ведутся переговоры и специализируются продукты, достигаются конкурентные преимущества страховой компании. Он ориентируется на максимизации прибыли и минимизации риска за счёт координации различных информационных потоков и сотрудников, создающих устойчивость страховой компании.

Фронт-офис служит для обеспечения максимальной доступности страховых услуг для клиентов (продажи страховых услуг), предоставления клиентам услуг высокого качества, а также для оперативности и адаптируемости. В зависимости от рода деятельности и положения сотрудника в страховой компании, руководителям необходимо выработать стратегию управления персоналом, и способы поощрения и мотивации сотрудников.

Весь персонал страховой компании делится на штатный и внештатный. Основной задачей штатных сотрудников страховой организации является обеспечение ее стабильного функционирования, высокого уровня рентабельности, платежеспособности и финансовой устойчивости. К внештатным сотрудникам страховой компании относятся страховые агенты и страховые брокеры, а также другие специалисты, услугами которых пользуются страховщики с целью установления факта наступления страхового случая, проведения экспертизы и т.д. Основные функции, которые выполняют страховые агенты и брокеры –



привлечение клиентов в страховую организацию, с которой они сотрудничают, заключение и продление договоров страхования, контроль за своевременной оплатой страховых премий и страховых взносов со стороны страхователей, а также страховых выплат при наступлении страхового случая. Доход внештатных сотрудников зависит от суммы поступивших страховых взносов по заключенным ими договорам страхования и выплачивается страховщиком в виде комиссионных вознаграждений.

В группе основных видов деятельности есть группа, приносящая доход – продающие структуры, включающие в себя: штатных сотрудников, страховых и нестраховых посредников. Рассмотрим данную категорию сотрудников более подробно.

#### **1.4.4 Агентская сеть как фактор повышения конкурентоспособности страховой компании**

Развитие страхового рынка в настоящее время зависит от внедрения цифровых технологий, что повысит эффективность деятельности и рентабельность, поспособствует появлению новых страховых продуктов и услуг и изменит рынок труда в сфере страхования (замещение автоматизированными системами и роботами части страховых агентов, специалистов низшего и среднего звена)<sup>12</sup>. Однако страховые компании продают особые услуги и нуждаются в кадрах, «способных не только обеспечить саму страховую услугу, но и установить соответствующие этой услуге особые доверительные отношения с клиентом»<sup>13</sup>, то есть сотрудники должны стать частью услуги, которую продают клиентам. Специфика российского менталитета потребителей данной услуги на данном этапе не позволяет вытеснить важнейший канал продажи страховых услуг – страховых агентов. В особенности это касается страхования жизни, которое в последнее время превалирует в структуре страхового портфеля компаний (рис. 5).

---

<sup>12</sup> Цыганов, А. А. Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы / А. А. Цыганов, Д. В. Брызгалов // Экономика и управление. 2018. №2. 2018. С.119.

<sup>13</sup> Грызенова, Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю.В. Грызенова, С. Г. Журавин, А. С. Соломатина. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – С. 4.

Страховой агент – это «специалист, занимающийся прямыми продажами, то есть взаимодействующий непосредственно с покупателем и потребителем продукта компании»<sup>14</sup>. Проблема низкой финансовой грамотности осложняет взаимодействие страховщиков с клиентами, часто не имеющими представления о полезности страховой защиты и механизма формирования ее цены.

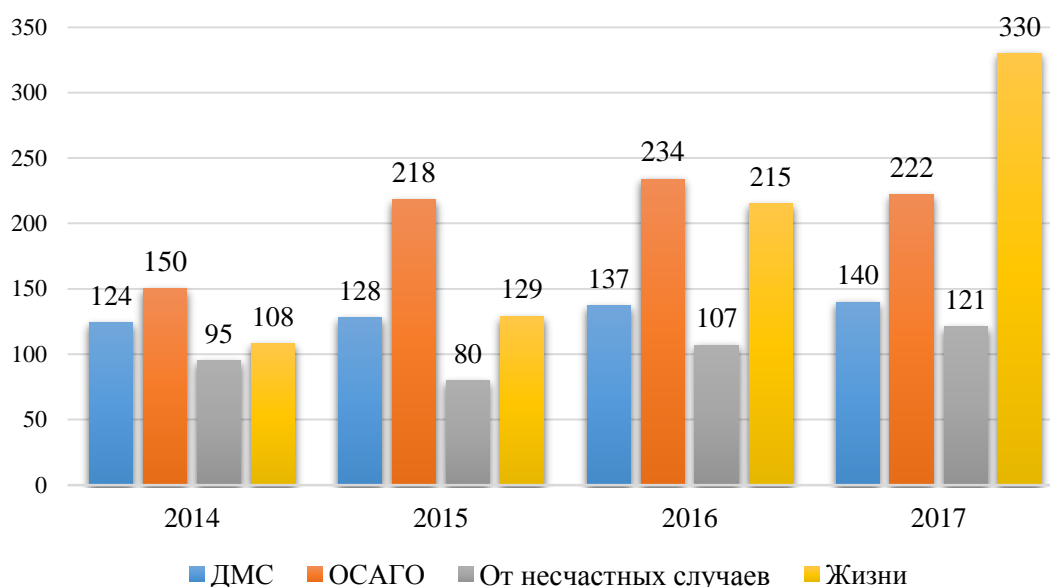


Рисунок 5 – Структура премий по видам страхования в 2014-2017 г.г. (млрд. руб.)

Составлено по: данные Банка России за 2014-2017 г.г.

Следовательно, страховые агенты и консультанты – важнейший фактор развития продажи страховых услуг и, в конечном итоге, получения прибыли страховой компанией. Результаты опроса покупателей страховых услуг показали, что одним из лидирующих направлений, которое должно быть проработано в разрабатываемой на данный момент Стратегии развития страхового рынка является развитие и регулирование страхового посредничества - агентов, брокеров, цифровых посредников (рис.6).

<sup>14</sup> Брюханова, А. В. Развитие агентской сети компании. Методическое пособие. Книга 1 / А. В. Брюханова, Ю. Ф. Кулешев, В. В. Перемолотов, С. Б. Рачкова. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2006. - С. 14.

Статистика подтверждает, что агентские продажи остаются основным каналом сбыта страховых услуг. Среди посредников, приносящих наибольший объем страховых премий, на втором месте находятся страховые агенты (табл.6).

Таблица 6 – Доля посредников в объеме начисленной премии страховых компаний

Типы посредников	Начисленная страховая премия	Доля рынка посредников, %	Комиссионное вознаграждение (млн. руб.)	Уровень комиссионного вознаграждения, %
Всего:	<b>1 084 908</b>	<b>100</b>	<b>277 920</b>	<b>26</b>
Кредитные организации	547 737	50,49	150 568	27
Агенты ФЛ (включая ИП)	276 302	25,47	58 172	21
Другие ЮЛ	76 070	7,01	28 806	38
Автодилеры	61 776	5,69	17 362	28
Агенты ЮЛ	48 547	4,47	11 715	24
Страховые брокеры	44 259	4,08	5 847	13
Лизинговые компании	12 971	1,20	2 822	22
Страховые организации	11 008	1,01	1 027	9
Туроператоры, турагентства	5 115	0,47	1 351	26
Медицинские организации	648	0,06	28	4

Источник: URL: <http://www.insur-info.ru/analysis/1296/> (режим обращения: 05.05.19)

Особенностью страховых компаний, активно работающих с физическими лицами, является постоянная потребность в привлечении страховых агентов (консультантов по страхованию). Страховой бизнес является агентским. Агентская модель бизнеса широко практикуется крупнейшими страховыми компаниями, что очень наглядно подтверждается данными по итогам 2018 года, опубликованными на сайте Банка России: в 2018 году 1 085 млрд руб. (или 77 %) начисленной страховой премии по договорам страхования подписано

при участии страховых посредников, а объем страховой премии без участия посредников составил 318 млрд руб. (или 23% рынка)<sup>15</sup>.

По данным обзора рынка страхования в России, проведенным аудиторской компанией KPMG, «уровень аквизиционных расходов в 2017 году оказался ниже ожидаемого, что говорит об эффективности принятых компаниями мер по их сокращению»<sup>16</sup>.

Аквизиционные расходы – это издержки страховой компании, которые она несет в связи с осуществлением своей деятельности, связанные с привлечением новой клиентуры в виде страхователей, удержанием старых клиентов, заключением новых контрактов и пролонгацией уже действующих страховых соглашений. Несмотря на то что меры, принятые страховщиками для сокращения административных и аквизиционных расходов, в целом оказались эффективными, в 2018 году выросли как аквизиционные, так и административные расходы. Одной из его причин является конкуренция между страховщиками за прибыльные линии бизнеса на рынке общего страхования. Следовательно, страховым компаниям необходимо развивать особые компетенции страховых агентов, которые позволят устанавливать с клиентами длительные и доверительные отношения и повысят качество оказания страховых услуг, что приведет к оптимизации расходов.

Сфера компетенции нового страхового агента заключается в «знании компании (ее истории и структуры, места компании на рынке), понимании основ страхования (экономической сущности, отраслей и видов, основных страховых терминов), владении основными страховыми продуктами, умении вести переговоры в типовых ситуациях, а также мотивации к деятельности (готовность применять полученные знания на практике, умение планировать личную рабочую активность, осознание своей "включенности" в бизнес компании)»<sup>17</sup>. Сфера компетенции опытного страхового агента заключается в личной организованности, знании основ страхового маркетинга, владении страховыми продуктами, включая новые, умении вести переговоры в нетиповых ситуациях (развитие ситуативного реагирования, умение вести переговоры с представителями юридических лиц), имидже эксперта в области страхования.

---

<sup>15</sup> URL: <http://www.insur-info.ru/analysis/1296/> (дата обращения: 05.05.19)

<sup>16</sup> Обзор рынка страхования в России 2018 КИМГ [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2018/07/insurance-survey-2018.html> (дата обращения: 04.04.2019)

<sup>17</sup> URL: <http://www.insur-info.ru/press/34302/> (дата обращения: 05.05.19)

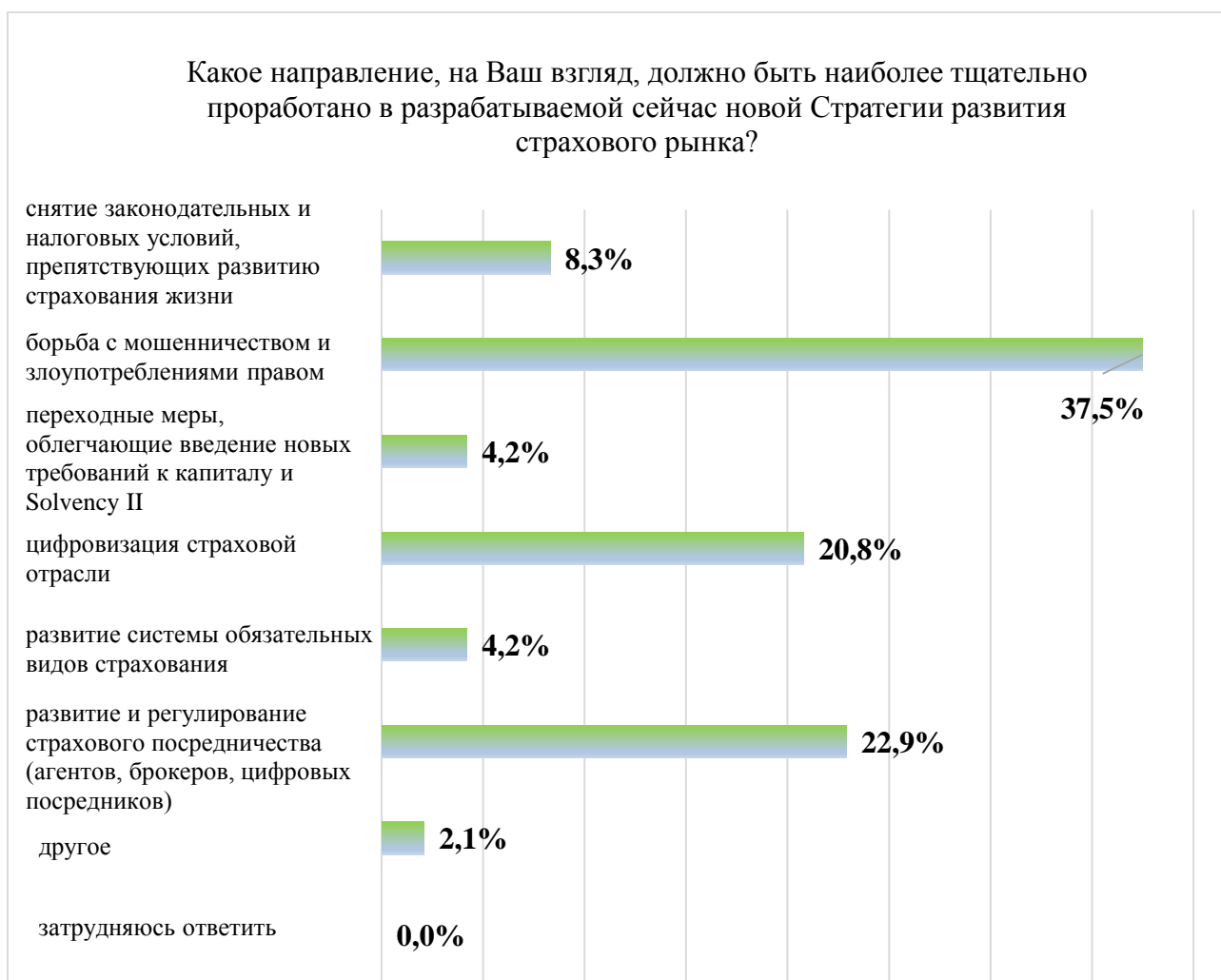


Рисунок 6 Результаты опроса потребителей страховых услуг (период опроса: 16 августа – 24 октября 2018 г.)

Источник: URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)

Следовательно, страховым компаниям следует уделять особое внимание развитию агентской сети и обучению страховых агентов, так как они являются одной из лидирующих структур, приносящих компании прибыль.

#### 1.4.5 Организационные модели агентских сетей

Агентская сеть представляет собой оформленную совокупность страховых агентов, заключивших договор со страховой компанией. Построение эффективной агентской сети -

один из ключевых факторов успеха страховой компании, так как агентская сеть является основным инструментом продажи страховых продуктов физическим лицам. Во всем мире сети продаж страховых компаний создаются по определенной модели. Рассмотрим основные классификации моделей агентских сетей.

Отечественные страховые компании в настоящее время находятся в поисках результативных решений по развитию агентских сетей. Агентские сети российских страховщиков на этапе становления рынка создавались стихийно, без нацеленности на конкретную модель.

Одноуровневая (простая) структура имеет место, когда агент заключает договор со страховой компанией и работает самостоятельно под надзором штатных работников компании. За каждый заключенный договор он получает определенное вознаграждение, которое называется комиссией. Обычно агенты могут продавать несколько относительно простых продуктов страхования.

Пирамидальная структура предполагает заключение договора с генеральным агентом — физическим лицом, имеющим право самостоятельно набирать себе субагентов. Такая структура используется большей частью страховых организаций. Для страховой организации эта система обладает существенным недостатком - в любое время вся эта отлаженная структура во главе со страховым агентом либо субагентом сможет перейти к иному страховщику.

Комбинированная структура (многоуровневая сеть) состоит из физических лиц, ставших страхователями, и получивших право продавать полисы другим клиентам. Агентами в такой системе являются сами физические лица - страхователи. Покупая страховой полис, они получают также право продажи полисов иным страхователям, а те, в свою очередь, - последующим. Но, в общем случае, комиссия уплачивается лишь агентам третьего уровня. Так, страховая компания практически безвозмездно обретает агентов второго уровня.

Наиболее распространенной классификацией моделей агентских сетей является их разделение по набору функций, выполняемых подразделениями по их развитию. Согласно данному критерию существуют две организационные модели по развитию агентской сети: централизованная и децентрализованная.

Централизованная организационная модель содержит в себе все функции по управлению агентами от набора и обучения до ответственности за выполнение плана продаж

и бюджета доходов и расходов<sup>18</sup>. Данная модель подразумевает наличие конкретного подразделения внутри компании или филиала, которое занимается непосредственно агентскими продажами (например, департамент агентских продаж).

Модель предполагает централизованное управление развитием агентской сети, то есть концентрацию всех функций в одном структурном подразделении, которая обеспечивает эффективность управления штатом агентской сети. Этот аспект является сильной стороной модели, так как четкое разграничение полномочий каждого из продающих отделов снизит к минимуму возможные неудобства. Слабая сторона такой модели заключается в том, что в компании наряду с агентами могут работать и другие продающие подразделения. В таком случае может возникнуть конфликт подразделений.

Децентрализованная модель предполагает наличие различных подразделений по развитию агентской сети. Так, одно из них занимается развитием агентской сети, т.е. подбором, обучением и развитием агентов. Другое занимается планированием продаж и несет ответственность за эффективность агентской сети. К данному продающему подразделению «прикрепляется» агент после обучения в школе агентов. Сильной стороной такой модели является разделение функций, которое обеспечивает высокое качество отбора и обучения агентов, а также высокий профессионализм сотрудников подразделения по развитию агентской сети. Недостатком является разделение ответственности за эффективность агентской сети между несколькими подразделениями компании.

Классификация агентских сетей на централизованную и децентрализованную осуществляется по критерию наличия особого подразделения, осуществляющего обучение сотрудников. Данное систематическое распределение возьмем за основу для дальнейшего исследования.

При выборе модели агентской сети следует учитывать сегмент, в котором работает страховая компания (корпоративный или розничный), а также другие особенности конкретной страховой организации, включая финансовые возможности, организационную структуру компании и т.д. Использование действенных управленческих методик при формировании новой агентской сети или совершенствовании существующей обеспечивает страховщику стабильный прирост продаж.

Таким образом, в данной главе мы рассмотрели понятие «человеческий капитал организации» и его основные особенности, формы организации обучения и развития

---

<sup>18</sup> Юн, В. Организационные модели развития агентских сетей / В. Юн, И. Жук, Н. Николенко // Современные страховые технологии. - 2010. - № 2. - С. 37.

персонала организации вне зависимости от специфики рынка и особенности обучения сотрудников страховой компании.

За последние десять лет экономика России уже дважды столкнулась с финансовыми кризисами. Подобная ситуация неизбежно влияет на многие сферы жизнедеятельности, в том числе и на страхование. Вследствие того, что данный вид деятельности является вторичным, при падении объемов продаж услуг какой-либо сферы наблюдается и проседание в страховом портфеле по соответствующему виду страхования. Использование аутсорсинга для обучения персонала страховых компаний в существующих условиях не представляется целесообразным ввиду дороговизны и специфических категорий сотрудников, для которых необходимо тщательно разрабатывать собственные учебные программы с учетом особенностей характера деятельности определенной страховой компании.

Драйвером роста продаж страховой организации является агентская сеть. Для грамотной организации системы обучения страховых агентов необходимо создать определенную модель агентской сети, которая позволит построить эффективную структуру обучения для развития профессиональных компетенций сотрудников и, в конечном итоге, увеличить конкурентные преимущества страховой компании на рынке.

#### **1.4.6 Влияние развития цифровой экономики на требования к компетенциям специалистов страхового бизнеса**

Развитие страхового сектора, рост неопределенности, появление системных рисков по причинам ужесточения конкурентной борьбы, заставляет участников рыночных отношений, в том числе специалистов и работодателей, активизировать деятельность по формированию и накоплению востребованных компетенций с целью обеспечения соответствия запросам рынка и государства. Рассмотрим влияние цифровизации экономики на изменение требований к специалистам страховой отрасли.

Генезис цифровой модели развития экономики связан с изменением содержательной характеристики нового типа общества, что проявляется в становлении информации как ведущего производственного ресурса. В обобщенном виде информация – это знания, прямо или опосредованно передаваемые от одного субъекта к другому, в результате чего снимается или сужается неопределенность экономической деятельности и принятия хозяйственных решений на микро- и макроуровне. Успеха на финансовом рынке добиваются предприятия,



обладающие высокоэффективным, конкурентоспособным кадровым ресурсом, этот ресурс и обеспечивает положительную результативность самих компаний.

Специалисты страхового рынка работают с различными видами и формами информации, конкретизированной в рамках страхового продукта. Чтобы данный продукт имел рыночную ценность, он должен предоставляться достаточно оперативно; качество информации о страховом продукте должно быть высоким; информация о страховом продукте должна быть полной, поскольку частичная информация по страховому продукту не имеет смысла для субъектов страховых отношений (в особенности для страхователя). В этих условиях формирование у персонала страховых компаний компетенций, связанных с навыками обработки макроданных, умением работать с современными программными ресурсами, знанием моделей поведения страхователей на рынке, является основой для поддержания конкурентоспособности самих компаний.

Компетенция представляет собой «индивидуально-личностную характеристику, знания, умения, навыки, модели поведения персонала, а также его ценности и фактора мотивации»<sup>19</sup>. Требования к уровню сформированности компетенций страхового специалиста регламентируются Профессиональными стандартами.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) под профессиональным стандартом понимают «характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции»<sup>20</sup>. Под квалификацией работника понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Профессиональный стандарт – это нормативный документ, раскрывающий содержание профессиональной деятельности в рамках определенного ее вида, излагающий требования к квалификации работника, необходимые для выполнения конкретных видов трудовой деятельности. Профессиональные стандарты закрепляют необходимость наличия у специалистов страхового бизнеса навыков в сфере информационных технологий. Для успешного использования цифровых технологий в бизнесе необходимы знания, навыки и умения в различных сферах, а не только в области технологий.

---

<sup>19</sup> Васильева, М. В. Развитие цифровой экономики и ее влияние на требования к компетенциям специалистов страхового бизнеса / М. В. Васильева, Ю. Н. Волкова // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85874> (дата обращения: 08.05.2019)

<sup>20</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 07.05.2019)

В стандартах структурируются основные производственные функции конкретного специалиста, а также необходимые знания, умения и навыки для их выполнения. В стандарте также обязательно указываются возможные должности и требования к образованию претендента на должность, а также критерии, позволяющие оценить опытность сотрудника.

Приведем примеры профессиональных стандартов (проектов), действующих (обсуждаемых) в рамках страхового бизнеса:

- «Специалист по страхованию»;
- «Специалист по оценке рисков (андеррайтер) в сферах имущественного страхования и страхования жизни»;
- «Специалист по инвестиционной работе в сфере обязательного и добровольного страхования»;
- «Специалист по перестрахованию»;
- «Специалист по продаже страховых услуг»;
- «Специалист по урегулированию страховых споров (убытков)».

Анализ стандартов и проектов стандартов определяет следующие важнейшие компетенции, выраженные в форме знаний, умений, навыков (таблица 7).

Таблица 7 – Компетенции специалистов страхового рынка, непосредственно связанные с развитием цифровой экономики

Источник данных	Знания, умения, навыки
Специалист по продаже страховых продуктов	Должен уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пользоваться средствами ИКТ;</li> <li>• Пользоваться дополнительным оборудованием (телематические устройства, фотоаппарат, оргтехнику, др.);</li> <li>• Применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя.</li> </ul>
Специалист по перестрахованию	Должен знать: Оперативное ведение и актуализация информационной базы данных о партнерах по перестрахованию. Должен уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя;</li> <li>• Применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного</li> </ul>

## Продолжение таблицы

	пользователя, применять специализированные компьютерные программы и работать с базами данных.
Специалист по инвестиционной работе в сфере страхования	<p>Должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные положения российских и международных стандартов по управлению информационными технологиями и информационной безопасности, отраслевое право (в зависимости от специализации);</li> <li>• Применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения) на уровне опытного пользователя.</li> </ul> <p>Должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Получать, анализировать и документировать результаты инвестиционных исследований;</li> <li>• Применять программное обеспечение по оценке рисков (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения) на уровне опытного пользователя;</li> <li>• Анализировать и документировать результаты исследований по рынку, объектам, рискам;</li> <li>• Работать с базами данных по инвестициям;</li> <li>• Использовать специализированное программное обеспечение для подготовки аналитической информации, расчетов степени воздействия различных инвестиционных рисков.</li> </ul> <p>Должен владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологиями обработки статистической информации;</li> <li>• Технологиями обработки информации, влияющей эффективность инвестиционной деятельности.</li> </ul>

Источник: Васильева, М. В. Развитие цифровой экономики и ее влияние на требования к компетенциям специалистов страхового бизнеса / М. В. Васильева, Ю. Н. Волкова // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85874> (дата обращения: 08.05.2019).

Таким образом, навыки работы специалистов с мобильными технологиями, имеющие большое значение для трансформации компаний, определяются как минимальный уровень квалификации, предусмотренный во всех стандартах по страховому направлению. Мобильные технологии, прежде всего, используются для повышения эффективности бизнес-процессов практически во всех вопросах работы на рынке страхования. Например, цифровые платформы создают новые возможности коммуникативного воздействия с клиентом (например, проект страховой компании «АльфаСтрахование» - онлайн платформа урегулирования убытков, ПАО СК «Росгосстрах» – система общения с клиентом «ГУРУ» и т.д.).

Вместе с тем существует значительный разрыв между оценкой навыков и их реальным наличием в компаниях. Существенные пробелы в навыках сохраняются во всех областях, но в большей мере это относится к таким цифровым тенденциям, как искусственный интеллект и

аналитика больших данных. Разница в оценке и доступности навыков и компетенций персонала отразилась на общей оценке уровня подготовленности персонала в целом. Устранение разрыва между необходимыми специальными цифровыми навыками и навыками, имеющимися у персонала компаний будет основным средством успешных преобразований.

Формирование профессиональных компетенций страховых специалистов в области цифровых технологий не только оптимизируют результаты деятельности самой страховой компании, но и обеспечат эффективную страховую защиту страхователям, и в целом будут способствовать развитию российской экономики на платформе всеобщей цифровизации.

Данное направление развития обучения особенно актуально для мидл-офиса страховой компании (отдел андеррайтинга, отдел перестрахования, отдел урегулирования убытков), то есть категории сотрудников, которая непосредственно работает с рисками и является «интеллектуальным ядром страховой компании». Ориентируясь на профессиональные стандарты, страховым компаниям необходимо разрабатывать собственные программы обучения для развития компетенций сотрудников и получения конкурентных преимуществ в условиях цифровизации.

В настоящее время существует гипотеза о исчезновении многих профессий на страховом рынке и замене человеческих ресурсов роботизированными системами. Однако наиболее перспективным направлением развития по итогам исследования, проведенным в данной главе, является синтез цифровых технологий и человеческих ресурсов. Применение цифровых технологий для совершенствованию знаний и умений персонала, а также обладание сотрудниками «IT-компетенциями» позволит обеспечить российской страховой компании устойчивый рост и финансовую надежность.

## **Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «СК РОСГОССТРАХ»**

### **2.1. Общая характеристика страховой компании «Росгосстрах»**

«Росгосстрах» является одной из крупнейших страховых компаний в России по масштабам, собранным страховым премиям, активам и резервам, предоставляющей широкий спектр страховых продуктов частным лицам и компаниям - от популярных программ автострахования до специального страхования космической отрасли. Организация относится к категории системообразующих российских страховых компаний, была образована в 1992 году в качестве правопреемника Госстраха РСФСР. Это единственная компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России. Конечным собственником компании является Банк России. Предметом деятельности компании является осуществление обязательного государственного страхования военнослужащих и приравненных к ним лиц; проведение добровольных видов страхования по страхованию жизни и страхованию, иному чем страхованию жизни; проведения обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств, проведение перестрахования.

Группа компаний «Росгосстрах» представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Всего в состав группы входит 83 филиала во всех субъектах РФ. Органами управления ПАО СК «Росгосстрах» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, а также Генеральный директор и Главный управляющий директор (единоличные исполнительные органы). Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО СК «Росгосстрах», определяющим стратегию и основные направления развития компании. Председателем Совета директоров является Задорнов Михаил Михайлович. Согласно опубликованному списку аффилированных лиц ОАО «Росгосстрах» (на 30.09.2012), 86,9 % компании принадлежит ООО «РГС Капитал», а 13,1 % — ООО «РГС Активы». В свою очередь ООО «РГС Капитал» принадлежит кипрской компании «RGS Assets Limited», которой владеет кипрская компания «RGS Holdings Limited», принадлежащая панамской компании «RGS Company LTD INC». Компании ООО «РГС Активы» и панамская компания «RGS Company LTD INC» принадлежат Сергею Хачатурову.

Сегодня «Росгосстрах» - универсальная страховая компания, имеющая широкую филиальную сеть - более 1500 филиалов и офисов продаж по всей стране и 300 центров по

урегулированию убытков. В перечень оказываемых услуг входят более 100 видов страхования как для граждан, так и для предприятий и организаций всех форм собственности.

«Росгосстрах» — крупный страховщик федерального масштаба, доля которого на страховом рынке составляет 6,2% за 2017 год. Страховой портфель компании высоко диверсифицирован. По итогам 1 полугодия 2018 г. на крупнейшее направление деятельности — ОСАГО — пришлось 32,3% взносов, в то время как по итогам аналогичного периода 2017 года на долю ОСАГО приходилось более 43,6%. Негативное влияние на рейтинг компании оказывают высокие показатели убыточности по основным направлениям деятельности за 2017 год, которые составляли 123% по ОСАГО и 69,3% по автокаско, при этом снижение убыточности по этим видам по итогам 1 полугодия 2018 года — до 80,5% и 57,2% соответственно. В целом динамика страховых взносов по договорам страхования в последнее время имеет негативную тенденцию (рис.7).

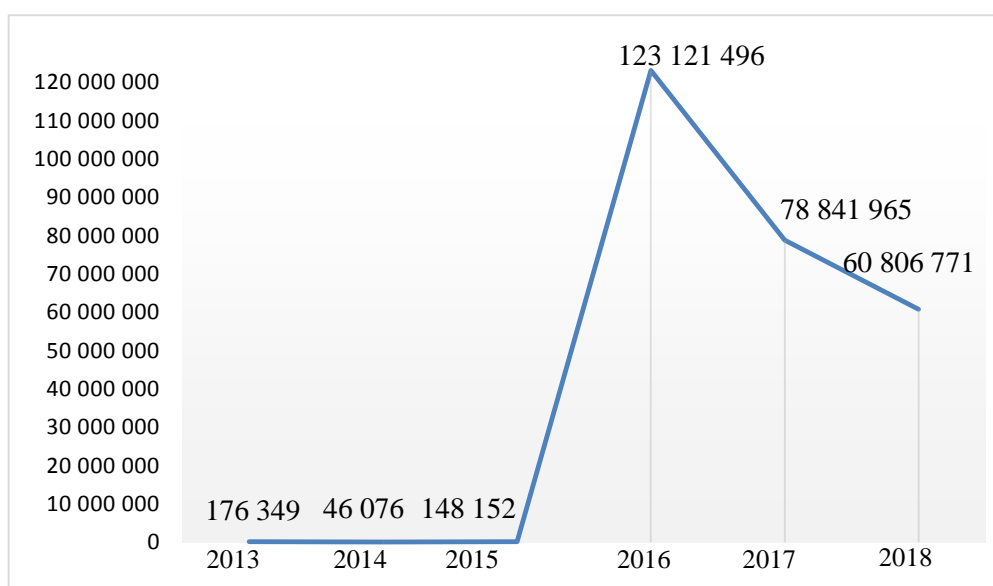


Рисунок 7 Динамика страховых премий по договорам страхования ПАО "СК Росгосстрах" (кроме обязательного медицинского страхования)

Составлено по: URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)

Данное явление можно объяснить тем, что в 2016 году аквизиционные расходы компании выросли в 123,2 раза, до 16,9 млрд рублей. Страховые резервы сократились на 24%, до 83,5 млрд рублей. Отрицательный финансовый результат в 2016 году показало

автострахование (-32,9 млрд руб.), остальные виды бизнеса для страховщика были прибыльными.

Компания абсорбировала наибольшие убытки в секторе ОСАГО (существенный отрыв средней выплаты «Росгосстраха» по данному виду страхования от среднерыночных показателей). Динамика страховых выплат по договорам страхования имеет в целом схожа с динамикой поступлений (рис.8). За период с 2013 по 2018 год положительный финансовый результат компания показывала два раза (табл.8).

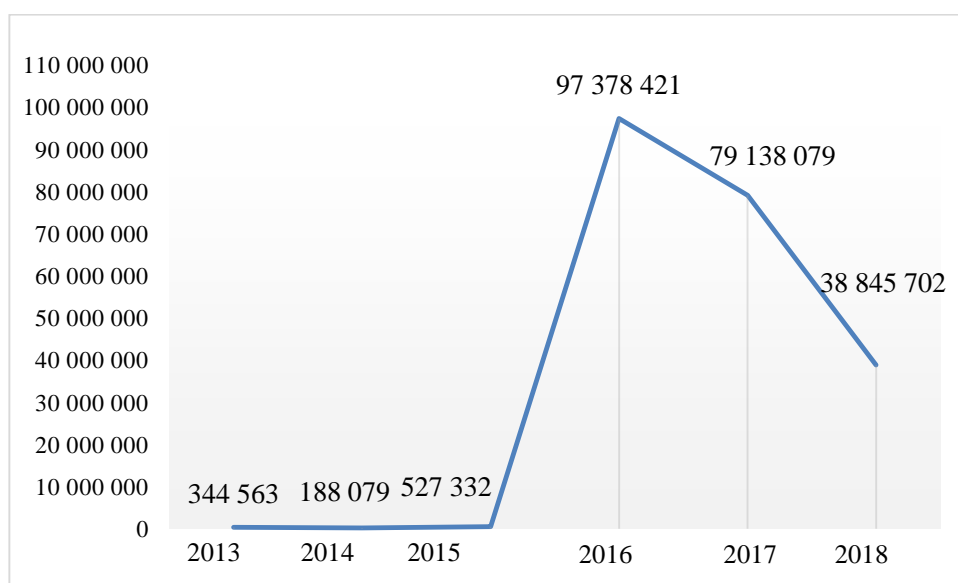


Рисунок 8 Динамика страховых выплат по договорам страхования ПАО "СК Росгосстрах" (кроме обязательного медицинского страхования), тыс. руб.

Составлено по: URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)

Таблица 8 – Поступления, выплаты и финансовый результат ПАО «СК Росгосстрах», тыс. руб. (2013-2018 г.г.)

Год	Поступления	Выплаты	Финансовый результат
2013	176 349	344 563	-168 214
2014	46 076	188 079	-142 003
2015	148 152	527 332	-379 180
2016	123 121 496	97 378 421	25 743 075
2017	78 841 965	79 138 079	-296 114

Продолжение таблицы

2018	60 806 771	38 845 702	21 961 069
------	------------	------------	------------

Составлено по: URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)

Крупнейшим каналом продаж страховых продуктов компании является агентская сеть, на нее пришлось 44,4% страховых взносов за 1 полугодие 2018 года, что оценивается позитивно. Комиссия агентам составляла невысокую величину — 13% за 1 полугодие 2018 г. Клиентская база компании высоко диверсифицирована: доля 5-ти крупнейших клиентов во взносах составила 3,1% за 1 полугодие 2018 года, доля расторгнутых договоров находилась на низком уровне — 1,1% за 1 полугодие 2018 года. На данный момент рейтинговое агентство Эксперт РА повысило рейтинг финансовой надежности ПАО СК «Росгосстрах» до уровня ruA и установило позитивный прогноз по рейтингу. Ранее у компании действовал рейтинг ruBBB+ со стабильным прогнозом.

Органами управления ПАО СК «Росгосстрах» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, а также Генеральный директор и Главный управляющий директор (единоличные исполнительные органы). Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО СК «Росгосстрах», определяющим стратегию и основные направления развития компании. Председателем Совета директоров является Задорнов Михаил Михайлович. Согласно опубликованному списку аффилированных лиц ОАО «Росгосстрах» (на 30.09.2012), 86,9 % компании принадлежит ООО «РГС Капитал», а 13,1 % — ООО «РГС Активы». В свою очередь ООО «РГС Капитал» принадлежит кипрской компании «RGS Assets Limited», которой владеет кипрская компания «RGS Holdings Limited», принадлежащая панамской компании «RGS Company LTD INC». Компании ООО «РГС Активы» и панамская компания «RGS Company LTD INC» принадлежат Сергею Хачатурову.

Анализируя существующую деятельность ООО «Росгосстрах» и её стандартных отделов, можно выделить следующие бизнес-процессы:

- 1) Осуществление страховой деятельности. Этот бизнес-процесс включает оказание услуг по личному страхованию, имущественному страхованию, сопровождению страховых договоров;
- 2) Урегулирование убытков. Процесс отображает деятельность отдела урегулирования претензий. Осуществляет рассмотрение заявок клиентов на осуществление страховых выплат. Юридическая деятельность и противодействие страховому мошенничеству;



3) Учет и отчетность. Отражает деятельность бухгалтерии. В процессе аккумулируется и систематизируется отчетность различного вида;

4) Управление персоналом. Представляет менеджер по персоналу. Управление персоналом обеспечивает компанию квалифицированными кадрами, а также занимается мониторингом эффективности сотрудников, их стимулированием и мотивацией;

5) Финансово-аналитическая деятельность. Содержит мероприятия по финансовому анализу деятельности предприятия, мониторингу бизнес-процессов, инвестиционной деятельности, стратегическому планированию;

6) Маркетинговая деятельность. Основными задачами является продвижение страховых продуктов компании, а также анализ внешней среды – конкурентная разведка, исследование рынка, поиск потенциальных покупателей.

Для исследуемой компании характерно наличие большого числа клиентов, требующих оперативного, персонализированного обслуживания на разных стадиях их взаимодействия со страховой компанией: получения информации о страховых продуктах, принятия решения о заключении договора, получения консультаций, работы по страховым случаям. Поэтому основной задачей компании является укрепление позиции Росгосстраха на рынке, благодаря повышению профессионализма своих работников, в первую очередь агентов и менеджеров, напрямую взаимодействующих с клиентами.

В связи с этим, оптимизация сервисов, систем и методик по обучению персонала компании ПАО СК «Росгосстрах», может стать одним из серьезных конкурентных преимуществ.

## **2.2 Структура и управление системой обучения и развития персонала**

Система развития и обучения персонала группы компаний «Росгосстрах» покрывает абсолютно все уровни персонала от внештатных агентов до топ-менеджмента. Управляет системой Директор управления по обучению и развитию персонала Иветта Колымба.

Согласно Политике системы обучения и развития системы персонала «Росгосстраха» система обучения строится на четырех основных принципах:

- 1) Цели и задачи Компании формируют приоритеты обучения и развития персонала;
- 2) Обучающие программы должны быть высочайшего качества;
- 3) Обучающие программы направлены на конкретные целевые группы;

4) Обучение доступно всем сотрудникам системы Росгосстрах.

Стратегическими направлениями деятельности по обучению и развитию персонала системы Росгосстраха определены следующие:

- 1) Повышение квалификации штатных работников;
- 2) Обучение сотрудников агентской сети;
- 3) Регенерация управленческих кадров (в том числе подготовка внутреннего кадрового резерва, развитие управленческих компетенций руководителей).

В структуре системы обучения Росгосстраха можно выделить несколько составляющих (рис.9). В силу холдинговой структуры Росгосстраха управление системой осуществляется на двух уровнях: подразделение в Москве, которое реализует методическую функцию: разработка учебных программ, подготовка «полевых» сотрудников — тренеров и организаторов обучения в регионах; и сотрудники, осуществляющие непосредственное обучение в регионах (тренеры и преподаватели). Всего разработано более 45 учебных программ, и каждая из них — полноценный продукт. В него входит полное руководство для тренера с описанием упражнений, целей и задач, раздаточные материалы для участника, иллюстративный материал — презентации, плакаты, учебные фильмы. На разработку программы уходит 2—2,5 месяца. Учебная программа создается под потребности бизнеса, согласуется с его стратегическими задачами.



Рисунок 9 Структурные единицы системы обучения и развития персонала  
Составлено по: внутренние документы страховой компании ПАО СК «Росгосстрах».

Планирование обучения и развития персонала основывается на анализе потребности в обучении сотрудников региональных организаций системы Росгосстраха. Региональная структура представляет собой 7 учебных центров: в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Тюмени, Уфе, Новосибирске, Нижнем Новгороде.

Бизнес-школа создана в 2005 году для обучения руководителей системы «Росгосстрах» навыкам управления, коммуникации, развития в области страхования и маркетинга. За 8 лет работы в стенах Бизнес-школы прошли обучение более 40 тысяч сотрудников не только компании «Росгосстрах», но и наших компаний-партнеров. Бизнес-школа представлена в Москве и пяти федеральных округах (города Челябинск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Ярославль, Санкт-Петербург). Программы нашей бизнес-школы ориентированы на руководителей среднего и высшего звена, сотрудников, работающих с клиентами, специалистов продающих подразделений. Все занятия в бизнес-школе проводятся в форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп. Охват аудитории составляет до 100 тысяч человек.

Дистанционное обучение обеспечивается платформой от компании Websoft (направлено на обучение продуктам, тренировку управленческих коммуникаций и компетенций). Данная автоматизированная система позволяет проводить обучение в сжатые сроки, делает обучение доступным для всех сотрудников во всех филиалах, активизирует продажи компании, оптимизирует расходы на обучение и в целом повышает конкурентоспособность организации. Все обучающиеся могут освоить курсы по предлагаемым компанией продуктовым страховым линейкам, также пройти обучение по урегулированию убытков, использованию программного обеспечения, навыкам продаж, коммуникаций, управленческим компетенциям. В компании внедрена система «Виртуальный класс» — современная технология удаленного обучения на основе веб-конференций, позволяющая пользователям компьютеров общаться в реальном времени через Интернет и виртуальная библиотека. Обучающиеся могут освоить курсы по предлагаемым компанией продуктовым страховым линейкам — «Росгосстрах-бизнес», «Росгосстрах-квартира», «Росгосстрах-дом», «Росгосстрах-авто», а также пройти обучение по урегулированию убытков, использованию программного обеспечения, навыкам продаж, коммуникаций, управленческим компетенциям. В библиотеке более 50 курсов собственной разработки, а также более 80 тестов.

Центр страхового обучения — это система обучения, в которой проходят подготовку сотрудники и руководители продающих подразделений. В процесс обучения входят бизнес

тренинги, ролевые игры, учебное видео, вебинары. Для начинающих агентов предлагается пройти базовый курс, где возможно приобрести навыки работы с клиентом. В курс входят общие сведения о страховании, информация о компании «Росгосстрах», методы установления контакта с клиентом и преобразование знакомства в долгосрочные партнерские отношения. Для действующих агентов налажена система непрерывного повышения квалификации в продажах. Корпоративные тренеры проходят обязательную сертификацию и впоследствии ведут обучение по стандартным программам — авторским разработкам компании. Ежемесячная отчетность о работе региональных тренеров предоставляется в Центр страхового обучения, также ежеквартально проводится оценка эффективности с анализом динамики продаж обученных сотрудников.

Учебный центр пользуется как собственными разработками, так и аутсорсингом. Для развития и обучения персонала в масштабной компании необходимо партнерство с профессиональными провайдерами обучения. Главные требования к провайдеру: наличие программы — полноценного продукта в понимании Росгосстраха и пул постоянных преподавателей и тренеров, которые являются носителями методологии провайдера. Однако компания не придерживается стратегии аутсорсинга во избежание зависимости от рынка услуг и содержит большой штат собственных преподавателей. По словам директора управления по обучению и развитию компании «Росгосстрах», «затраты на провайдеров существенны, но они меркнут по сравнению с тем, какие средства мы вкладываем в разработку собственных программ своими силами и в развитие персонала».

Корпоративный университет — программа, основанная для подготовки квалифицированных, мобильных, лояльных компании региональных менеджеров среднего и высшего звена, способных качественно и оперативно решать поставленные задачи.

### **2.3 Способы организации обучения**

Обучение в страховой компании «Росгосстрах» проходит по двум основным направлениям:

- 1) Обучение продающих структур (продукту/услуге и технологии продаж);
- 2) Управленческое обучение, которое включает развитие навыков сотрудника (набор, адаптация, совещания, продажи корпоративным клиентам, выступления), личностный рост (навыки управления, влияния и убеждения) и профессиональную переподготовку (менеджмент, маркетинг, страхование).

Компания использует различные способы организации обучения:

- Очное (аудиторное);
- Дистанционное (портал);
- Вебинары;
- Библиотека от Альпина Паблишер (также в виде приложения для Андроид - Библиотека “Росгосстрах”), которая содержит большое количество профессиональной литературы, аудиокниги и так далее.

Разработкой и совершенствование методологических материалов и системы обучения в целом занимается Отдел методологии обучения сотрудников. Все способы организации обучения реализуются с помощью соответствующих структурных единиц системы обучения, представленных в предыдущем параграфе. Очное обучение реализуется в Учебном центре, дистанционное и вебинары - с помощью автоматизированной системы, а библиотека также является продуктом развития цифровых технологий.

Таким образом, в данной главе проведено исследование системы обучения и развития персонала страховой компании «Росгосстрах», ее структуры и способов обучения различных категорий сотрудников. Компания использует новые методы и форматы обучения, имеет собственный корпоративный университет. Однако, в ходе практического исследования было установлено, что финансовые результаты компании в последние годы имеют негативную тенденцию. Основной причиной является неблагоприятная ситуация на рынке ОСАГО. Разработка новых подходов к организации системы обучения и развития персонала, в особенности к развитию агентской сети, могла бы снизить аквизиционные расходы компании, следовательно, уменьшить издержки компании и обеспечить высокую прибыль.

### Глава 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

#### 3.1 Сравнительный анализ систем обучения продающих структур страховых компаний

Для предложения по совершенствованию системы обучения и развития персонала компании Росгосстрах был проведен сравнительный анализ по данным устного опроса систем обучения сотрудников самых успешных компаний на рынке, с которым можно ознакомиться в приложении.

Компании для сравнительного анализа были выбраны согласно рэнкингам страховых компаний по итогам 2018 года рейтингового агентства «Эксперт РА», наиболее известные в Северо-Западном округе (табл.9).

Таблица 9 - Рейтинг по страховым суммам по договорам страхования, заключенным в отчетном периоде

Место по итогам 2018 года	Наименование компании	Совокупные страховые суммы по договорам, заключенным в 2018 году, млн руб.	Доля рынка
1	АО "СОГАЗ"	17 932 967 913,38	52,0%
2	СПАО "Ингосстрах"	4 232 732 828,75	12,3%
3	АО "АльфаСтрахование"	2 095 554 061,67	6,1%
4	САО "ВСК"	2 081 251 098,58	6,0%
5	ПАО СК "Росгосстрах"	1 582 571 421,42	4,6%
6	ООО СК "ВТБ Страхование"	1 434 406 164,82	4,2%
7	ООО "СК "Согласие"	1 147 074 567,90	3,3%
8	АО «МАКС»	758 622 492,35	2,2%
9	ПАО САК «ЭНЕРГОГАРАНТ»	731 147 121,24	2,1%
10	АО «НАСКО»	640 518 042,72	1,9%
11	СПАО "РЕСО-Гарантия"	358 591 747,97	1,0%

Источник: URL: [https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance\\_2018/3](https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance_2018/3) (дата обращения: 03.05.2019)

Страховая организация «Ингосстрах» не создавалась как «агентская компания», корпоративное страхование традиционно было более сильной составляющей бизнеса страховщика, потому в данном исследовании о численности агентов – физических лиц, компанию не рассматриваем.

Страховая компания «СОГАЗ» также не вошла в поле исследования, так как были выбраны компании с сопоставимой долей рынка и положительной оценкой финансовой надежности. По данному параметру проанализируем оставшиеся компании (табл.10).

Таблица 10 - Рейтинги надежности страховых компаний от «Эксперт РА»

Наименование компании	Оценка
АО "АльфаСтрахование"	A++
САО "ВСК"	A++
ПАО СК "Росгосстрах"	A++
ООО СК "ВТБ Страхование"	A++
ООО "СК "Согласие"	A++
АО «МАКС»	A+
ПАО САК «ЭНЕРГОГАРАНТ»	A+
АО «НАСКО»	A+
СПАО "РЕСО-Гарантия"	A++

Примечания: 1) «A++» - исключительно высокий уровень надежности;

2) «A+» - очень высокий уровень надежности.

Составлено по: [https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance\\_2018/3](https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance_2018/3) (дата обращения: 03.05.2019).

Таким образом выборка для исследования включает компании с исключительно высоким уровнем надежности: АО «АльфаСтрахование», САО «ВСК», ПАО СК «Росгосстрах», ООО СК «ВТБ Страхование», ООО «СК «Согласие», СПАО «РЕСО-Гарантия».

По результатам интервью после Росгосстраха и по объему агентской сети, и по рейтингам (в том числе "Знак качества") среди страховых компаний следующую позицию в топе занимает РЕСО-Гарантия, и стоит обратить внимание на их организацию систем обучения (Школа РЕСО). Остальные школы предлагают практически одинаковые условия для привлечения агентов и находятся на одном уровне развития системы обучения персонала.

Рассмотрим гипотезу о том, что численность агентской группы связана с эффективностью работы страховой организации. В сравнительном анализе рассмотрим лидеров-компаний по системам обучения – «РЕСО-Гарантия» и «Росгосстрах».

В стратегии развития компании Росгосстрах до 2021 года развитие агентского канала определено приоритетной задачей. В 2017 году происходило несколько параллельных процессов: в компании был проведен углубленный анализ эффективности работы агентской сети с целью существенного ее повышения, усилились требования к кандидатам в агенты. В «Росгосстрахе» сообщили, что в 2017-2018 годах компания провела анализ эффективности работы сети и рассталась с неэффективными агентами. В 2019 году «Росгосстрах» намерен увеличить свою агентскую сеть до 41 тыс. человек, а к 2021 году – до более чем 50 тыс. агентов

«Ингосстрах» не создавался как «агентская компания», корпоративное страхование традиционно было более сильной составляющей бизнеса страховщика, потому в данном исследовании о численности агентов – физических лиц, компанию не рассматриваем.

По данным статистического анализа было установлено, что значительной корреляции между численностью агентской сети и количеством заключенных (новых договоров) не существует (рис.10, 11).

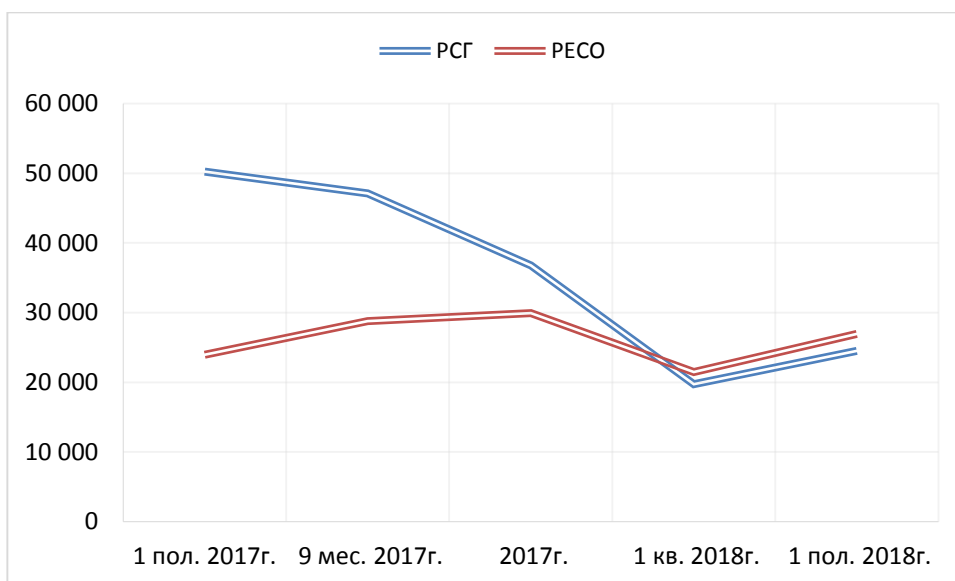


Рисунок 10 Динамика заключенных договоров страхования, шт.

Составлено по: URL: <https://www.cbr.ru/finmarket/fcsm/publication/insurers/> (дата обращения: 01.03.2019)

Далее проанализируем данные «народного» рейтинга крупнейших страховых компаний по результатам опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (табл.11).



Как и по результатам эмпирического исследования, лучшей компанией по удовлетворенности клиентов оказанием страховых услуг является «РЕСО-Гарантия».

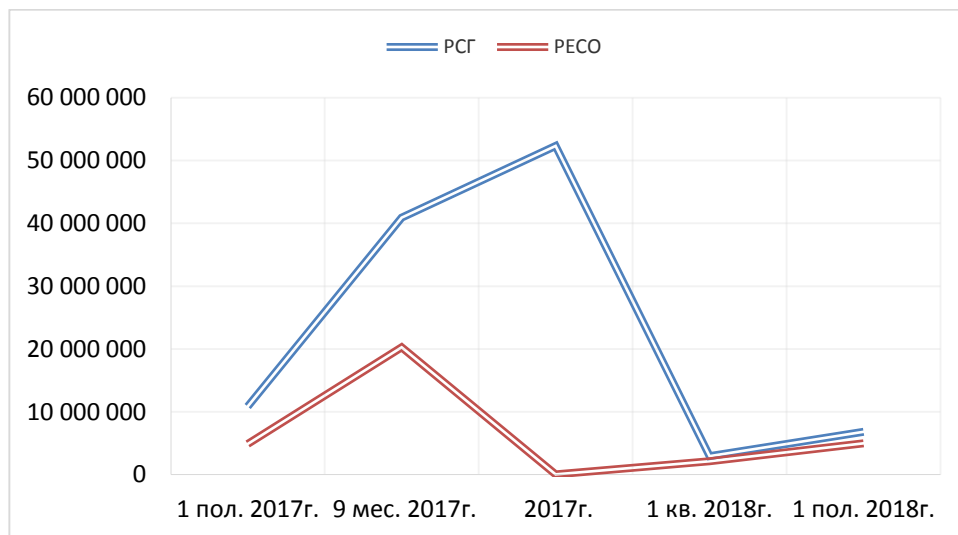


Рисунок 11 Динамика численности страховых агентов, чел.

Составлено по: URL: <https://www.cbr.ru/finmarket/fcsm/publication/insurers/> (дата обращения: 01.03.2019)

Таблица 11 - Рейтинг страховых компаний на основании опроса клиентской базы

Компания	Надежность	Выплаты	Положительные отзывы, %	Рейтинг
«Росгосстрах»	4,7	51%	79%	3,9
«Ингосстрах»	4,6	54%	71%	4
«РЕСО-Гарантия»	4,4	55%	88%	4,2
«Согласие»	4,4	45%	75%	3,9
«ВТБ Страхование»	4,7	31%	77%	3,6
«ВСК»	4,2	47%	65%	3,5

Источник: URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 18.03.2019)

Таким образом, дальнейшее исследование системы обучения и развития персонала страховой российской компании может быть направлено на разработку новых подходов к созданию таковой с учетом организации системы обучения компании «РЕСО-Гарантия».

### 3.2 Выбор наиболее перспективной для реализации модели агентской сети

Для выбора наиболее перспективной организационной модели агентской сети для реализации и внедрения в компании был использован метод анализа иерархий (МАИ). Этот

математический инструмент разработан Томасом Саати, американским математиком, и использует системный подход к проблемам принятия решений. Метод получил широкое распространение и до сих пор активно используется в управленческой практике. МАИ помогает ЛПР найти альтернативу, которая бы наилучшим образом была согласована с его требованиями к решению проблемы и пониманием ее сути. Основным достоинством метода анализа иерархий является высокая универсальность – метод может применяться для решения самых разнообразных задач, в том числе для принятия кадровых решений. Благодаря использованию МАИ в данной главе проблема принятия решения о выборе модели агентской сети будет структурирована в виде иерархии, а также будет произведено сравнение и количественная оценка альтернативных вариантов решения проблемы.

Виды агентских сетей, рассматриваемые ранее, из которых нам предстоит выбрать наиболее перспективную:

- 1) Централизованная;
- 2) Децентрализованная;
- 3) Комбинированная (соединяющая черты первых двух – централизованная с элементами децентрализованной или децентрализованная с элементами централизованной).

Структуризация задачи в виде иерархической структуры с несколькими уровнями включает уровень цели исследования (в нашем случае – выбор наиболее перспективной модели агентской сети), уровень критериев и уровень альтернатив. Критериями выбора, как способами описания альтернативных вариантов решения, наиболее перспективной агентской сети будем считать следующие:

- Простота внедрения сети (критерий 1);
- Количество конкурентных страховых продуктов (критерий 2);
- Страховые премии по договорам страхования, заключенным при участии посредников - страховых агентов (критерий 3);
- Количество заключенных договоров – показатель, применяющийся для характеристики страхового портфеля и охвата спроса на страховую услугу (критерий 4).

Альтернативы – это варианты принимаемых решений, которыми выступают в данной задаче виды агентских сетей.

На первом этапе помощью метода анализа иерархий, декомпозируем многокритериальную задачу и построим для нее иерархию (рис.12). Выполним попарные

сравнения для элементов каждого уровня. Заполним матрицу парных сравнений на основании экспертных оценок для уровня 2 - сравнения критериев (табл.12) и для уровня 3 (табл.13). Для попарного сравнения элементов Т. Саати предложена специальная оценочная шкала, состоящая из пяти основных и четырех промежуточных суждений. Основные суждения имеют величины 1, 3, 5, 7 и 9. Промежуточные суждения имеют величины 2, 4, 6 и 8. Числа из шкалы относительной важности используются, чтобы показать, во сколько раз элемент с большей оценкой предпочтительности доминирует над элементом с меньшей оценкой относительно общего для них критерия. Менее предпочтительный элемент имеет обратную оценку предпочтительности. Таким образом, если  $x$  — оценка предпочтения, с которой больший элемент доминирует над меньшим, то  $1/x$  — оценка предпочтительности меньшего элемента по сравнению с большим.

В нашей задаче для экспертной оценки критерия «простота внедрения» использовалась следующая шкала:

- Равно, безразлично – 1;
- Немного важнее (противоположное мнение) - 3 (1/3);
- Важнее - 5 (1/5);
- Значительно важнее – 7.

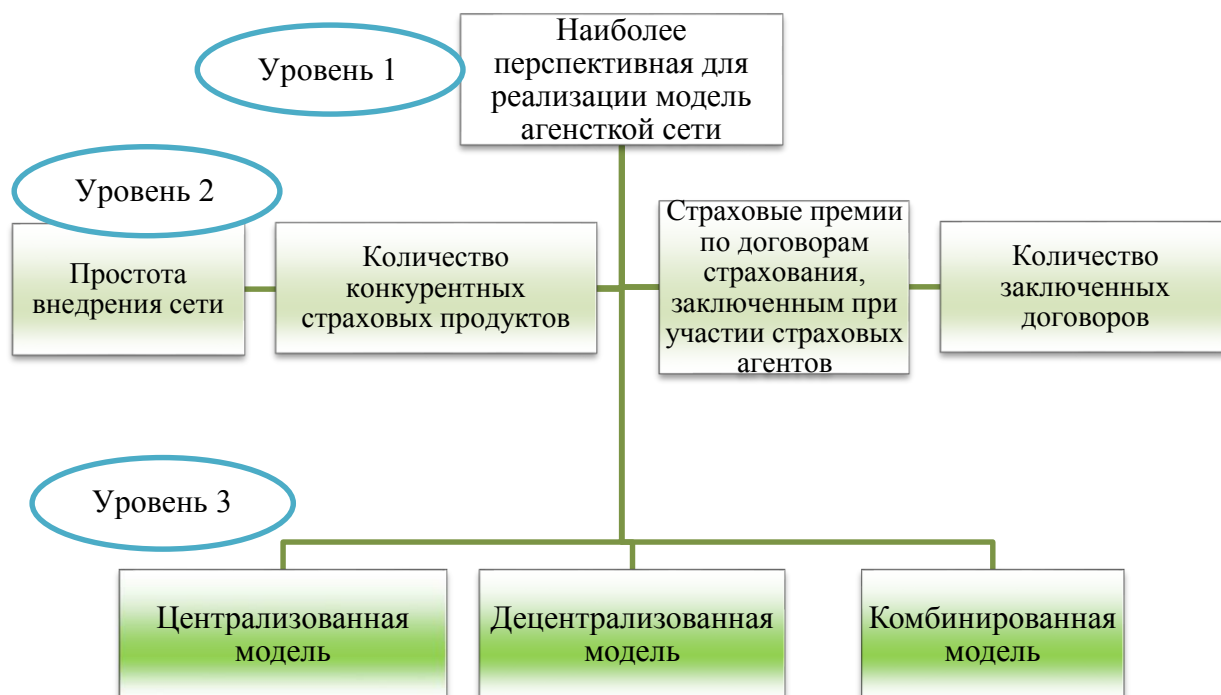


Рисунок 12 Дерево критериев и альтернатив

Составлено по: Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: «Радио и связь», 1993. – 278 с.

Таблица 12 – Матрица парных сравнений для уровня 2

	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4
Критерий 1	1	0,5	0,143	0,2
Критерий 2	2	1	0,125	4
Критерий 3	7	0,125	1	3
Критерий 4	5	0,25	0,333	1

Составлено по: URL: Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: «Радио и связь», 1993. – 278 с.

Для составления матрицы парных сравнений по критериям «количество конкурентных страховых продуктов», «страховые премии по договорам страхования, заключенным при участии посредников (страховых агентов)», «количество заключенных договоров» используем имеющиеся количественные данные (табл. 14).

Таблица 13 – Матрица парных сравнений для уровня 3

Простота внедрения сети	Ц	Д	К	Количество конкурентных страховых продуктов	Ц	Д	К
Ц	1,00	4,00	6,00	Ц	1,00	0,93	0,89
Д	0,25	1,00	0,50	Д	1,08	1,00	0,96
К	0,17	2,00	1,00	К	1,12	1,04	1,00
Страховые премии по договорам страхования, заключенные при участии агентов	Ц	Д	К	Количество заключенных договоров	Ц	Д	К
Ц	1,00	0,00	0,00	Ц	1,00	0,00	0,01
Д	2699,09	1,00	9,00	Д	1395,48	1,00	9,47
К	299,93	0,11	1,00	К	147,29	0,11	1,00

Примечания: 1) Ц – Централизованная модель агентской сети;  
 2) Д – Децентрализованная модель агентской сети;  
 3) К – Комбинированная модель агентской сети.

Составлено по: Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: «Радио и связь», 1993. – 278 с.

Таблица 14 – Статистические данные по основным представителя организационных моделей агентской сети

	Централизованная модель	Децентрализованная модель	Комбинированная модель
Количество конкурентных страховых продуктов, шт.	28	26	25
Страховые премии по договорам страхования, заключенным при участии посредников (страховых агентов), тыс. руб.	37 272	100 600 629	11 178 862
Количество заключенных договоров, шт.	12 866	17 954 237	1 895 066

Составлено по: URL: <https://www.cbr.ru/finmarket/fcsm/publication/insurers/> (дата обращения: 06.05.2014)

Произведем расчет «локальных» приоритетов — векторов приоритетов, которые выражают относительное влияние критерия на элемент более высокого уровня – модель агентской сети страховой компании. Путем проведения необходимых вычислений в программе MS Excel были получены результаты, представленные ниже.

По матрице парных сравнений критериев получаем:

$$1) \text{ Нормализованный вектор приоритетов} = \begin{pmatrix} 0,101 \\ 0,292 \\ 0,372 \\ 0,235 \end{pmatrix};$$

- 2) Индекс согласованности = 0,179. Аналитическая процедура метода иерархий строится на принципе согласованности. В общем случае под согласованностью понимается то, что при наличии основного (базового) массива необработанных данных все другие данные логически могут быть получены из них. Другими словами, отношения элементов всей матрицы не должны быть противоречивыми. Для выполнения условия согласованности вычисляется значение согласованности и индекс согласованности для получения отношения согласованности приоритетов;
- 3) Отношение согласованности приоритетов (ОС) – это отношение индекса согласованности к среднестатистическому значению индекса согласованности при

случайном выборе коэффициентов матрицы сравнений (табл.15). Приемлемое значение отношения согласованности приоритетов не должно достигать 20%. Для нашей модели  $OS = 0,198$ . Значение удовлетворяет нормальному качеству экспертной оценки.

Таблица 15 – Случайная согласованность для случайных матриц разного порядка

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значение случайной согласованности	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,42	1,49

Составлено по: Тимченко, Н. Ю. Выбор оптимальных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» методом анализа иерархий / Н. Ю. Тимченко // Вестник АГУ. 2014. № 2. С.210.

Далее производим аналогичные расчеты векторов приоритетов альтернатив и параметров согласованности по каждой модели агентской сети.

Для критерия «Простота внедрения сети»:

$$1) \text{ Нормализованный вектор приоритетов} = \begin{pmatrix} 0,7074 \\ 0,1226 \\ 0,1701 \end{pmatrix};$$

$$2) \text{ Индекс согласованности} = 0,067;$$

$$3) \text{ Отношение согласованности} = 0,1169.$$

Для критерия «Количество конкурентных страховых продуктов»:

$$1) \text{ Нормализованный вектор приоритетов} = \begin{pmatrix} 0,3128 \\ 0,3369 \\ 0,3503 \end{pmatrix}.$$

Для критерия «Страховые премии по договорам страхования, заключенные при участии агентов»:

$$2) \text{ Нормализованный вектор приоритетов} = \begin{pmatrix} 0,0003 \\ 0,8996 \\ 0,0999 \end{pmatrix}.$$

Для критерия «Количество заключенных договоров»:

$$3) \text{ Нормализованный вектор приоритетов} = \begin{pmatrix} 0,0006 \\ 0,9039 \\ 0,0954 \end{pmatrix}.$$

Значение параметров согласованности для трех последних критериев практически равны нулю. Чем меньше противоречий в сравнениях, тем меньше значение параметра согласованности. При использовании способа сравнений с эталоном значение индекса согласованности равно нулю. Это свидетельствует о достоверности построенной модели.

Заключительный этап - синтез локальных приоритетов. Для этого рассчитывается так называемый глобальный приоритет. Полученные локальные приоритеты работы взвешиваются по значимости факторов, т.е. каждый столбец векторов локальных приоритетов умножается на приоритет соответствующего критерия и результаты складываются (табл.16).

Таблица 16 – Вычисление глобального приоритета

	Простота внедрения	Количество продуктов	Страховые премии (при участии агентов)	Количество заключенных договоров	Глобальный (обобщенный) приоритет	
					Вес в долях	Вес в %
Ц	0,7074	0,3128	0,0003	0,0006	0,1631	16,31
Д	0,1226	0,3369	0,8997	0,9039	0,6577	<b>65,77</b>
К	0,1701	0,3503	0,0999	0,0954	0,1791	17,91

Составлено по: Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. «Радио и связь», 1993. – 278 с.

Таким образом, получаем, что, согласно учтенным критериям, децентрализованная организационная модель агентской сети является наиболее перспективной для внедрения в страховой компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях неотлаженности процессов и процедур, что характерно для развивающегося рынка, роль человеческого капитала гораздо выше, чем в стабильных условиях. Человеческий фактор, несмотря на стремительное распространение цифровых технологий продолжает играть ключевую роль в оказании и продаже финансовых услуг. В ходе исследования было установлено, что главным источником получения конкурентных преимуществ для страховой компании выступает агентская сеть. На российском рынке, с учетом всех его особенностей, квалифицированные агенты-продавцы являются основной движущей силой, обеспечивающей развитие бизнеса.

Одной из наиболее проблемных зон на страховом рынке является качество подготовки кадров, в которой главным элементом выступает организация системы обучения и грамотное построение ее структуры. Разработка предложений по совершенствованию организации системы обучения и развития данной категории сотрудников и являлась целью данной работы.

В ходе работы были изучены теоретические аспекты понятия «человеческий капитал» и было установлено, что человеческий капитал организации в своей экономической сущности раскрывается через образование сотрудников и развитие их профессиональных компетенций. Человеческий капитал занимает ведущее место среди конкурентных преимуществ организации, что делает обучение и развитие персонала важнейшим условием успешного лидерства любой организации.

Особенности системы развития персонала страховой компании раскрываются в формах обучения. При систематизированном распределении всех сотрудников на определенные группы было установлено, что для страховой организации необходима разработка уникальных программ подготовки для каждой отдельной категории сотрудников, поэтому среди способов организации рекомендовано выбирать внутрикорпоративное обучение персонала.

Также при рассмотрении основных категорий сотрудников страховой организации было обосновано предположение о том, что страховой бизнес является агентским и необходимым условием для успешного развития страховой компании является грамотное построение организационной модели агентской сети.

При изучении различных классификаций моделей агентских сетей было обнаружено, что наиболее подходящей является деление организации агентской сети на централизованную и децентрализованную, так как критерием систематизации в данном случае является наличие собственного подразделения по подбору, оценке, развитию и обучению страховых агентов.



В процессе исследования установлено, что компания «Росгосстрах» имеет сложную структуру системы обучения и развития персонала и постоянно совершенствует ее и способы организации обучения. Однако финансовые результаты компании в последнее время имели нисходящий тренд, хотя сейчас компания снова показывает на положительные финансовые результаты. При этом в данный период компания сократила численность агентской сети в два раза.

Данная ситуация стала одним из предметов исследования заключительной части работы. Была предложена противоположная практическому опыту компании «Росгосстрах» гипотеза о том, что численность агентской группы связана с эффективностью работы страховой организации. При помощи статистического анализа было установлено, что существенной корреляции между численностью агентской сети и количеством заключенных (новых договоров) не наблюдается, соответственно, страховая компания наращивает конкурентные преимущества путем грамотной организации системы обучения страховых агентов.

При рассмотрении мероприятий по обучению персонала в российских страховых компаниях принято решение разрабатывать новые подходы к развитию системы обучения и развития сотрудников с учетом опыта организации системы обучения страховой компании «РЕСО-Гарантия».

Для выбора наиболее перспективной организационной модели агентской сети был использован математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений – метод анализа иерархий. При помощи построения иерархической структуры и дальнейших необходимых вычислений на основе экспертной оценки и точных количественных данных было установлено, что для реализации и внедрения в российской страховой компании более всего подходит децентрализованная организационная модель агентской сети, предполагающая наличие специального подразделения по развитию и обучению агентов, что обеспечит высокий профессионализм данной группы сотрудников и обеспечит устойчивый рост и развитие российской страховой компании.

Таким образом, «персонификация» бизнеса в России и необходимость учета специфических особенностей российского пути развития определяет необходимость разработки новых подходов к организации системы обучения и развития агентской сети. Обучение персонала российских страховых компаний с учетом рискованного характера деятельности является основным источником создания конкурентных преимуществ. В условиях сохраняющейся конкуренции активное осуществление инвестиций в человеческий

капитал и, впоследствии приобретения работниками всех необходимых компетенций для оказания качественных услуг, является одним из основных факторов роста страхового бизнеса.

### Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 07.05.2019)
2. Кобелева, А. А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура / А. А. Кобелева // Экономические исследования. 2017. №4. URL: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/52/737/> (дата обращения: 01.04.2019)
3. Быченко, Ю. Г. Инновационный механизм устойчивого развития человеческого капитала: учеб. пособие / Ю. Г. Быченко. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 532 с.
4. Бахшиян, Д. В. Человеческий капитал – основной ресурс эффективного предприятия, как резонанс на вызовы современного мира / Д. В. Башхиян, О. Ю. Зевеке // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 10.12.2018)
5. Журавлева, Г. П. Экономическая теория. Микроэкономика -1,2. Мезоэкономика: учеб. пособие / Г. П. Журавлева. – М.: Дашков и К, 2016. – 934 с.
6. Кузьмичев, С. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах / С. Кузьмичев // Молодой ученый. – 2017. № 28. – С.63-64.
7. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2009. – 150 с.
8. Челухина, Н. Ф. Особенности страхования финансовых рисков человеческого капитала / Н. Ф. Челухина // Финансы, деньги, инвестиции. – 2016. №3. – С.16-23.
9. Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний / Л. Д. Зобкова // Современные исследования социальных проблем. 2017. № 9. С. 39-50. URL: <http://ej.soc-journal.ru> (дата обращения: 05.04.2019)
10. Карякина, Ю. В. Обучение как один из факторов развития организации / Ю. В. Карякина // Научный электронный журнал «Матрица научного познания». 2018. №11. С.78-82. URL: <https://os-russia.com> (дата обращения: 05.04.2019)
11. Нургалиева, И. Н. Обучение как основа развития персонала / И. Н. Нургалиева, А. Ш. Галимова // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации: сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции (28 марта 2019; Курск) / КГУ, Кафедра маркетинга и управления персоналом. – Курск, 2019. – С. 236-240.
12. Евневич, М. А. Обучение персонала: на фирме или вне её / М.А. Евневич // Менеджмент сегодня. 2004. № 1. С. 25-32. URL: [http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i\\_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/](http://mariae.ru/nauchnie-publikatsii/i_obuchenie-personala-na-firme-ili-vne-ee/) (дата обращения: 03.05.19)
13. Калайда, С. А. Особенности управления страховой организацией в условиях перехода к цифровой экономике / С. А. Калайда, Е. В. Солопенко // Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество: материалы международной научно-практической конференции (10 ноября 2017; Санкт-Петербург) / СПбГУ. – СПб., 2017. – Часть III. Теория и практика управления производительностью, эффективностью и качеством в организациях. - С.385-386.
14. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учеб. пособие / К. Г. Кязимов. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 202 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/430942> (дата обращения: 03.05.2019)

15. Лукичева Т.А., Румянцева С.Ю. Методические указания по подготовке и защите курсовых работ студентами бакалавриата по направлению 080100 – «Экономика» / Т.А.Лукичева, С.Ю.Румянцева - СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013. – 62 с.
16. Мухина, М. Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций / М. Г. Мухина // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=12870> (дата обращения: 05.05.2019).
17. Грызенкова, Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю.В. Грызенкова, С. Г. Журавин, А. С. Соломатина. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.
18. Николенко, Н. П. Организация продаж и менеджмент в страховой компании / Н. П. Николенко. М.: ЗАО «Новые печатные технологии», 2016. – 310 с.
19. Цыганов А. А. Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы / А. А. Цыганов, Д. В. Брызгалов // Экономика и управление. 2018. №2. 2018. С.111-120.
20. Брюханова, А. В. Развитие агентской сети компании. Методическое пособие. Книга 1 / А. В. Брюханова, Ю. Ф. Кулешев, В. В. Перемолотов, С. Б. Рачкова. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2006. – 224 с.
21. Юн, В. Организационные модели развития агентских сетей / В. Юн, И. Жук, Н. Николенко // Современные страховые технологии. - 2010. - № 2. - С. 37-43.
22. Васильева, М. В. Развитие цифровой экономики и ее влияние на требования к компетенциям специалистов страхового бизнеса / М. В. Васильева, Ю. Н. Волкова // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85874> (дата обращения: 08.05.2019)
23. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: «Радио и связь», 1993. – 278 с.
24. Тимченко, Н. Ю. Выбор оптимальных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» методом анализа иерархий / Н. Ю. Тимченко // Вестник АГУ. 2014. № 2. С.207-212.
25. Обзор рынка страхования в России 2018 КПМГ [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2018/07/insurance-survey-2018.html> (дата обращения: 04.04.2019)
26. URL: [https://raexpert.ru/researches/insurance/not\\_miss\\_opportunity/part1](https://raexpert.ru/researches/insurance/not_miss_opportunity/part1) (дата обращения: 06.05.2019)
27. URL: <http://www.insur-info.ru/analysis/1296/> (режим обращения: 05.05.19)
28. URL: <http://www.insur-info.ru/press/34302/> (дата обращения: 05.05.19)
29. URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)
30. URL: <http://www.insur-info.ru/votings/v207/?act=showRes#> (дата обращения: 05.05.2019)
31. URL: [https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance\\_2018/3](https://raexpert.ru/rankingtable/insurance/insurance_2018/3) (дата обращения: 03.05.2019)
32. URL: <https://www.cbr.ru/finmarket/fcsm/publication/insurers/>
33. URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 18.03.2019)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица А1 Основные мероприятия по обучению страховых агентов российских страховых компаний

<i>Компания</i>	<i>Длительность обучения</i>	<i>Способы организации обучения</i>	<i>Количество курсов</i>	<i>Процесс обучения</i>	<i>По каким страховым продуктам проводится обучение</i>
<b>Росгосстрах</b>	4 дня (3 дня и 1 тренинговый день)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очное (аудиторное);</li> <li>• Дистанционное (портал);</li> <li>• Вебинары;</li> <li>• Библиотека от Альпина Паблишер (также в виде приложения для Андроид - Библиотека “Росгосстрах”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Три очных;</li> <li>• Десять дистанционных для получения стипендии (адаптационный курс, ДМС, процесс работы с бланками строгой отчетности и т.д.) и также добровольные (расширение продуктовой линейки и повышение квалификации).</li> </ul> <p>Для регионов – вебинары (один курс</p>	<p>Первый месяц: welcome тренинг, рассчитанный на четыре часа.</p> <p>Два дня - технологии продаж (ИФЛ), в течении месяца - 10 курсов (ДМС, ИФЛ, автострахование)</p> <p>В течении трех месяцев выплачивается стипендиальная программа (12 000 тыс. руб., 12 000 тыс. руб. и 6 000 тыс. руб.).</p> <p>Дистанционное обучение обеспечивается платформой Websoft (обучение продуктам, раздел «личная эффективность», тренировка управленческих коммуникаций</p>	ДМС, ИФЛ, автострахование

Продолжение таблицы

			делится на два, три или четыре вебинара).	и компетенций), тесты на проверку усвоенного материала. Компания имеет библиотеку от Альпина Паблшер и (большое количество проф. литературы, аудиокниги, краткое содержание и т.д.). В начале года было проведено около 200 вебинаров (выполнение заданий и совместный подсчет мотивации). Процесс обучения построен на передовых технологиях обучения взрослых: бизнес тренинги, ролевые игры, учебное видео, виртуальные классы. По окончании обучения - трехмесячная стажировка.	
<b>РЕСО- Гарантия</b>	13 рабочих дней подряд. Занятия проводятся утром с 10.00 до 14.00 или вечером с 16.00 до 20.00. Утренние и вечерние курсы чередуются.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очное (аудиторное);</li> <li>• Заочное (возможна замена 1-2 очных курсов дистанционными).</li> </ul>	15	<p>Весь курс состоит из трех блоков: вводная часть, лекционная и практическая части.</p> <p>По окончании обучения агенты-стажёры распределяются на трехмесячную стажировку в различные агентства, где под руководством опытных наставников изучают систему</p>	НС, ДМС, ИФЛ, автострахование

## Продолжение таблицы

				продаж, получают навыки поиска потенциальных клиентов, ведения деловых переговоров. Занятия проходят в форме тренингов, деловых и ролевых игр. Агенты-стажёры, успешно прошедшие трёхмесячную стажировку, зачисляются на курсы повышения квалификации, где осваиваются новые продукты и есть возможность решить вопросы, возникшие в процессе стажировки в режиме диалога с преподавателем.	
<b>Ингосстрах</b>	Базовый курс для «новичков» длительностью 6 рабочих дней и двухдневный дневный курс для опытных агентов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очное (аудиторное);</li> <li>• Дистанционное (портал IngoGate)</li> </ul>	13	По окончании обучения 3-х месячная стажировка. Для развития навыков работы с клиентами проводятся тренинги по продажам: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Телефонные переговоры;</li> <li>• Выявление потребностей клиентов;</li> <li>• Презентация страховой услуги;</li> <li>• Работа с возражениями.</li> </ul> Система обучения агентов разделена на три категории:	НС, ИФЛ, КАСКО

Продолжение таблицы

				начинающий, опытный и генеральный агент. Для каждого из уровней предлагаются различные тренинги, соответствующие уровню квалификации.	
<b>ВСК</b>	Три дня первоначального обучения, далее трехмесячная стажировка.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основной тип обучения - тренинги, проводимые профессиональными бизнес-тренерами;</li> <li>• Дистанционное обучение;</li> <li>• Вебинары (Webauto)</li> </ul>	11	Каждому агенту по окончании обучения (три дня) предоставляется менеджер, который учит практическим навыкам работы с клиентами, проводит полевые тренинги, помогает на первых самостоятельных сделках.	НС, КАСКО, ОСАГО, ВЗР
<b>Согласие</b>	Один месяц	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративное;</li> <li>• Дистанционное.</li> </ul>	9	Агенты проходят обучение, которое рассчитано на месяц, где под руководством тренера и опытных наставников изучают страховое дело, систему продаж, работу с возражениями, получают навыки поиска потенциальных клиентов, ведения деловых переговоров, оформления страховых документов.	Страхование жизни, автострахование, ИФЛ, НС, ВЗР



Продолжение таблицы

				<p>Обучение состоит из трех блоков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome-тренинг, введение в страхование;</li> <li>• Навыки коммуникации (типология клиентов, формирование портфеля, ведение переговоров, технология продаж);</li> <li>• Продуктовое обучение (страхование имущества, страхование авто, страхование жизни и здоровья).</li> </ul> <p>В период адаптации наставники сопровождают агентов-новичков, снабжают всей необходимой информацией, помогают при первых продажах.</p>	
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Составлено по: Данные устного опроса страховых компаний.