

- внутрішню несуперечливу систему принципів організації;
- основні форми, методи і засоби досягнення цілей;
- умови доцільного і практичного використання механізму.

Всі ці складові відображають все, що пов'язано з організацією та економічною стороною стимулювання праці, оскільки «механізм» — це система, яка визначає порядок певного виду діяльності.

Мотиваційний механізм буде ефективним тоді, коли ґрунтуватиметься не на засадах адміністративного впливу, а на соціально-економічних важелях. Це дасть можливість здійснювати керуючий вплив за принципом саморегулювання.

Формування організаційно-економічного механізму стимулювання праці повинно бути підпорядковане меті створення конкурентоспроможного колективу, де кожен є надійним і продуктивним співробітником.

Література

1. Гвоздик Н.М. Організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу на підприємствах споживчої кооперації Полтавського регіону / Н.М. Гвоздик // Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. — К., 2010 — №2. — С. 46—50.
2. Коваленко М.А. Економіко-математична модель системи управління трудовою активністю працівників підприємства / М.А. Коваленко, Л.Є. Сухомлин, Н.Г. Чуйко // Міжнародний науково-практичний журнал. Економіка і держава. — 2005. — № 3. — С. 65—67.
3. Муравка П.П. Ефективність використання трудових ресурсів в системі локального розселення регіону / П.П. Муравка // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — Вип. 7(61) — С. 167—172.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2014 р.

УДК 368

Залетов О.М.,

канд. екон. наук, доц.,
кафедра страхування,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СТРАХОВИЙ ЗАХИСТ КЛЮЧОВОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність страхування ключового персоналу підприємства, визначено основні та супутні ризики підприємства, пов'язані з діяльністю ключового персоналу, встановлено особливості андеррайтингу страхування ключового персоналу підприємства, визначено перспективи розвитку ринку страхування ключового персоналу.

В статье исследована сущность страхования ключевого персонала предприятия, определены основные и сопутствующие риски предприятия, связанные с деятельностью ключевого персонала, установлены особенности андеррайтинга страхования ключевого персонала предприятия, определены перспективы развития рынка страхования ключевого персонала.

This article investigates the nature of the key personnel insurance. In the article identified main and associated risks of the enterprise related to the activities of the key personnel, identified the underwriting peculiarities of the key personnel, provided market trends for the key personnel insurance.

Ключові слова. Ключовий персонал, підприємство, страхування, страхова компанія, страхова сума.

Ключевые слова. Ключевой персонал, предприятие, страхование, страховая компания, страховая сумма.

Key words. Key personnel, enterprise, insurance, insurance company, insurance amount.

Вступ. У літературі по управлінню людськими ресурсами відзначається, що ключовий персонал є особливою цінністю підприємства (організації), тому що вносить вагомий вклад у його розвиток. Так, наприклад, Д. Лепак і С. Снелл [1, с. 32] зазначають, що значимість ключових співробітників визначається їхньою роллю в створенні й зростанні цінності підприємства. Д. Лепак вважає, що дорогий і унікальний людський капітал збільшує цінність продукту або послуги для клієнта [2, с. 518]. Б. Беккер упевнений, що ключові співробітники здатні створювати й розвивати унікальні організаційні здатності [3, с. 112]. На думку А. Лопес-Кабралеса, Валле Херреро, ключові співробітники можуть ініціювати зміну організаційних здатностей, як того вимагає організаційна ефективність [4, с. 82].

У той же час варто визнати, що в літературі по управлінню людськими ресурсами не достатньо розкрита сутність і роль страхування ключового персоналу, хоча для практики менеджменту це питання достатньо принципове.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності та особливостей андеррайтингу страхування ключового персоналу підприємства, визначення перспектив розвитку.

Результати дослідження. Зростаючий дефіцит і постійне підвищення вартості людських ресурсів сьогодні вже ні для кого не новина, а цілком об'єктивний факт, з яким більше не можна не рахуватися. Вирішальна роль у функціонуванні будь-якого підприємства належить провідним спеціалістам, особливо значущим співробітникам, тобто ключовим фігурам, які роблять значний внесок щодо одержання прибутку, забезпечення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства. Зростання виробництва та економіки призводять до того, що в більшості індустріальних центрів між роботодавцями йде реальна боротьба за такого працівника.

До ключових працівників традиційно відносять: топ менеджерів (надають максимальний особистий вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства), менеджерів середньої ланки (розробляють інноваційні ідеї, які забезпечують конкурентну перевагу підприємства) та унікальних фахівців вищої кваліфікації (підготовка яких вимагає тривалого часу і серйозних витрат).

Ключовий працівник — це людина, чия смерть або недієздатність може значно вплинути на рівень майбутнього прибутку, забезпечення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства.

Такий працівник зайнятий в основній діяльності підприємства, знання, уміння й навички якого визнаються менеджментом як цінні для розвитку бізнесу і якому — щоб його утримати — підприємство готове платити понад ринкову ціну його посадової позиції [5, с. 82]. З даного визначення слідує, що цінність ключового працівника визначається його внеском у поточний бізнес, а також його здатністю брати участь у розвитку підприємства.

Як відомо, багато підприємств, призначаючи конкретних спеціалістів на ключові посади організації — керівників, представників виконавчого органа, керуються насамперед їхньою компетентністю, спеціальними знаннями, які вони реалізують у діяльності підприємства. У процесі активного внеску в бізнес вони завойовують авторитет, довіру не тільки колективу підприємства, а й клієнтів, постачальників, кредиторів, інвесторів та інших партнерів по бізнесу. У випадку втрати підприємством таких ключових фігур найімовірнішим результатом є відчутні фінансові втрати й перебої в роботі. Саме тому слід виділити ще один вид ризику — ризики, пов'язані з діяльністю ключової фігури.

Ризики, пов'язані з діяльністю ключової фігури, — це ризики настання збитку, пов'язаного з діяльністю керівників, управлінців або службовців, що володіють вищою кваліфікацією або іншими якостями, які мають особливу цінність для підприємства, що виражається в тому, що невиконання своїх обов'язків вищевказа-

ними працівниками приводить підприємство до значних втрат у доходах або додаткових витрат [6, с. 78].

Дійсно, у багатьох фірмах є працівники, у підготовку яких вкладено значні кошти. Вони працюють в компанії багато років і мають такий досвід і знання, що їхнє звільнення завдає фірмі значних фінансових втрат. Щоб захистити себе від цих втрат і мати час і кошти на підготовку іншого працівника, компанії вдаються до страхування. Важливо відзначити, що при такому страхуванні компенсація виплачується фірмі, яка застрахувала працівника, а не йому особисто чи родичам у разі його смерті [7, с. 57].

Таким чином, у роботі підприємства можуть виникнути основні та супутні ризики, пов'язані з діяльністю ключової фігури (табл. 1).

Страхування ключових співробітників — це різновид страхування життя, посадових осіб страхувальника або страхування їх від нещасних випадків і здоров'я, умови яких передбачають підвищений розмір виплат для компенсації втрати прибутку та додаткових витрат, що виникають у випадку смерті або втрати працездатності ключовими співробітниками, а саме: зниження прибутку в результаті зупинки проектів, які вони курирували, пошук і найм нових співробітників, повторний запуск проектів [8, с. 45].

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ТА СУПУТНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА,
ПОВ'ЯЗАНІ З ДІЯЛЬНІСТЮ КЛЮЧОВОЇ ФІГУРИ**

Основні ризики	Супутні ризики
Зниження і втрата прибутку	Втрата іміджу підприємства, вигідних партнерів по бізнесу
Скорочення обсягу продажу і доходу підприємства	Призупинення діяльності підприємства (проекту) у зв'язку з неможливістю відповідної заміни ключової особи (може бути досить тривалим)
Можливі компенсаційні виплати, штрафи у зв'язку з невиконанням зобов'язань	Пряма цивільна відповідальність ключового співробітника й погіршення репутації підприємства («гудвіл»)
Витрати, пов'язані з пошуком і підготовкою відповідної заміни ключової особи підприємства	Розрив ділових контрактів, що ґрунтуються на особистому авторитеті ключової фігури
Призупинення кредитної лінії, інвестування	Зниження ділової активності й непевність у майбутній діяльності підприємства
Відплив коштів з підприємства на вимогу кредиторів та контрагентів для дострокового погашення заборгованості	Перерви в діяльності й банкрутство підприємства
Падіння цін на акції підприємства	Зниження рейтингу, іміджу й зменшення капіталу підприємства

Джерело: розробка автора.

Основною відмінністю страхування життя ключової особи від звичайного ризикового страхування життя є те, що договір страхування укладається на користь підприємства: відповідно з договором страхування вигодонабувачем, тобто особою, якій належить право на отримання страхових виплат, є роботодавець. Якщо індивідуальне ризикове страхування життя на випадок смерті або страхування життя співробітника, включене до соціального пакету, дозволяє забезпечити матеріальне благополуччя близьких людей застрахованого, то страхування життя ключових персон дозволяє уникнути сильних фінансових потрясінь у разі відходу з життя, або непрацездатності або звільненні такої особи.

У західних країнах страхування ключового персоналу досить поширене і є частиною так званого плану безперервності бізнесу на випадок непередбачених обставин. За різними статистичними даними, близько 30—40 % підприємств за кордоном укладають такі договори страхування щодо своїх ключових співробітників. Особливо це

поширено серед підприємств малого бізнесу, оскільки у великих організаціях, як правило, є близькі за профілем співробітники, які можуть стати заміною [9, с. 87].

Страховання ризиків, пов'язаних із діяльністю ключової фігури, включає страхове покриття збитків спричинених ризиком заподіяння шкоди третім особам (страховання прямої відповідальності фізичної особи). Цими третіми особами можуть бути комерційні банки, постачальники, покупці, які також можуть постраждати у випадку смерті або недієздатності ключової особи організації. У результаті їм передбачаються за договором страхування виплати компенсацій і відшкодування збитку. Наприклад, якщо ключова фігура виступає як гарант або поручитель при кредитуванні організації в банку, то виникає небезпека певних фінансових втрат банку у зв'язку зі смертю ключової особи [10, с. 617].

З погляду андеррайтингу страхування ключової персони є одним з найбільш складних страхових продуктів. Це пояснюється тим, що тут практично не існує чітких правил, тому що важко знайти двох осіб, які віднесені до категорії ключових персон за тими самими критеріями [11, с. 5].

Процедура аналізу й відбору ризиків для прийняття на страхування ключових фахівців має наступні особливості [12, с. 188]:

- розмір заявленого страхового забезпечення може перевершувати зарплату ключового фахівця, тому що його заміна на короткий строк може бути досить дорогою. Разом з тим, рівень страхових виплат не повинен бути настільки значним, щоб підприємство було зацікавлене у виникненні такої ситуації;

- строк виплат страхового забезпечення повинен бути невеликим, щоб застрахований не встиг втратити кваліфікацію, інакше підприємство буде зацікавлене в продовженні страхових виплат;

- у страхуванні ключових працівників зацікавлені, насамперед, невеликі й середні підприємства, тому що при великому штаті має місце ротація кадрів і делегування обов'язків;

- ключовий фахівець не повинен бути близький до пенсійного віку: невиконання цього принципу може сигналізувати про можливість страхового шахрайства;

- ключовий фахівець повинен мати трудову угоду (контракт) з підприємством, у якому чітко визначені його професійні обов'язки й строк наймання. У протилежному випадку звільнення або добровільний відхід застрахованого з підприємства буде формально задовольняти визначенню страхового випадку в договорі, що може підвищити ризик страхового шахрайства;

- варто одержати непряме підтвердження важливості даного працівника для підприємства (наприклад, поцікавитися його стажем роботи у даному підприємстві або наявністю оплачуваного договору страхування життя цієї особи).

Основна тонкість страхування ключових персон — це визначення розміру компенсації, інакше кажучи, страхової суми.

На сьогоднішній день точних методів оцінки діяльності ключових фахівців немає [9, с. 87]. При визначенні страхової суми необхідно брати до уваги багато чинників, у тому числі показники діяльності підприємства, тенденції розвитку бізнесу, зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність, особистий дохід фахівця, його роль на підприємстві і функціональні обов'язки, скільки може коштувати пошук і навчання нового фахівця. Умовно всі способи можна розділити на дві групи: визначення страхової суми на основі рівня доходу спеціаліста та визначення страхової суми на основі рівня доходів компанії.

До першої групи відноситься найпростіший і найпоширеніший спосіб на основі прямого доходу фахівця. Страхова сума встановлюється в розмірі від п'ятикратного до десятикратного річного доходу ключового фахівця. Фактично через відсутність точних методів визначення страхової суми цей спосіб запозичений зі

звичайного ризикового страхування життя, коли страхова сума встановлюється залежно від доходу застрахованого становить, як правило, двох-чотириразовий розмір річного доходу. Коефіцієнт множення при страхуванні ключової особи буде більше, ніж при страхуванні рядових співробітників.

Більш комплексний підхід визначення розміру страхової суми виходячи з рівня доходу фахівця здійснюється на основі співвідношення заробітної плати, помноженої на оборот продажів і необхідну кількість років на відновлення, до фонду оплати праці на підприємстві. Використання такого способу актуально в тих випадках, коли заробітна плата ключового фахівця дуже значна по відношенню до фонду оплати праці на підприємстві.

На відміну від страхування майна, де страховою сумою є вартість цього майна, та індивідуального ризикового страхування життя, де страхова сума встановлюється залежно від доходу застрахованого, при страхуванні життя ключової особи, по суті, необхідно в грошовому вираженні оцінити внесок ключового персоналу на підприємстві, тобто оцінити, які втрати може понести підприємство в разі втрати ключового фахівця.

Інша група методів визначення страхової суми при страхуванні ключового персоналу ґрунтується на показниках прибутку підприємства. Якщо за основу береться чистий прибуток, то страхова сума встановлюється в п'ятикратному розмірі чистого прибутку. Розрахунок на основі чистого прибутку це пряма заміна втраченого прибутку. Таким чином, можна вважати, що це спроба знизити ризики для підприємства при втраті ключового фахівця.

Якщо за основу розрахунку страхової суми береться валовий прибуток компанії, то страхова сума встановлюється, як правило, у двократному розмірі валового прибутку, яка вказується як загальні продажі (оборот) за вирахуванням собівартості реалізованої продукції (прямі витрати). Визначення розміру компенсації на основі валового прибутку це спосіб оцінки можливих витрат підприємства на випадок втрати ключового фахівця. Заміщаючи валовий прибуток, підприємство забезпечує тим самим можливість платити фіксовані витрати, такі як орендна плата, опалення, електрика, продовження комерційної діяльності тощо.

Висновки. Сутність страхування ключового персоналу полягає у фінансовому захисті підприємства від негативних наслідків, які виникають у разі звільнення, настання несподіваної смерті, недієздатності або хвороби ключових фігур бізнесу. Страховий захист ключового персоналу направлений на компенсацію прибутку, який могло б одержати підприємство у випадку ненастання страхового випадку; фінансування пошуку, наймання, навчання і підготовки нового співробітника; зміцнення робочого капіталу й балансу підприємства для того, щоб завірити кредиторів і контрагентів у продовженні бізнесу. Стимулювання державою підприємств малого та середнього бізнесу до укладання договорів страхування ключового персоналу сприятиме підвищенню їх стабільності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Література

1. *Lepak D. P. & Snell S. A.* The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development // *Academy of Management Review*. 1999. №24. P. 31 — 48.
2. *Lepak D. P.* Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration / D.P. Lepak, S.A. Snell // *Journal of Management*. 2002. № 28. P. 517 — 543.
3. *Becker B.* The HR scorecard: linking people, strategy and performance / B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich. Harvard Business Press, 2001. 235 p.
4. *Lopez-Cabrales A.* The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency / A. Lopez-Cabrales, R. Valle, I. Herrero // *Human Resource Management*. 2006. № 1. P. 81 — 109.

5. Крупская А. Оценка ценности ключевого сотрудника / А. Крупская // Кадровик. — 2012. — № 7. — С. 81—88.
6. Страхование и управление риском: Терминологический словарь / Сост.: В.В. Тулинов, В.С. Горин. — М.: Наука, 2000. — 565 с.
7. Міжнародне страхування: навч. посібник / Н.І. Машина. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
8. Шинкаренко И.Э. Англо-русский словарь страховых терминов. — М.: Анкил, 2005. — 304 с.
9. Федорова Д. Страхование жизни ключевых персон компании / Д. Федорова // Кадровое дело. — М., 2007. — № 10. — С. 87—91.
10. Страхування: підручник / В.Д. Базилевич, О.Ф. Філонюк, К.С. Базилевич; [та ін.]; за ред.: В.Д. Базилевич. — К.: Знання, 2008. — 1019 с.
11. Челухина Н. Финансовый андеррайтинг при страховании жизни // Финансовая газета. Региональный выпуск. — 2002. — №45. — С. 5—7.
12. Страховой бизнес: Словарь-справочник / Сост. Р.Т. Юлдашев. — М.: Анкил, 2005. — 832 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2014 р.

УДК 658.012.4

Печенюк А.В.,

аспірант,

кафедра трудових ресурсів і підприємництва,

Національний університет водного господарства та природокористування

МОТИВАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Здійснено аналіз ефективності діяльності аспірантури і докторантури в Україні як основних форм професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Визначено статті недоотримання вигод через відхилення від визначених термінів роботи над дисертаційними дослідженнями у розрізі суб'єктів мотивації до професійного розвитку. Побудована оптимальну модель науково-педагогічної кар'єри. Оцінено матеріальні втрати від несвоєчасного захисту дисертаційних робіт і присвоєння вчених звань.

Осуществлен анализ эффективности деятельности аспирантуры и докторантуры в Украине как основных форм профессионального развития научно-педагогических работников. Определены статьи недополучения выгод из-за отклонения от утвержденных сроков работы над диссертационными исследованиями в разрезе субъектов мотивации к профессиональному развитию. Построена оптимальная модель научно-педагогической карьеры. Оценены материальные потери от несвоевременной защиты диссертационных работ и присвоения ученых званий.

An efficiency of post-graduate and doctoral studies in Ukraine as the main forms of scientifically pedagogical workers' professional development is analyzed. The main articles of benefit's shortfall through deviation from the certain terms of working on dissertation research by the subjects of motivation to professional development are defined. An optimal model of scientific and pedagogical career is built. Financial losses from untimely defence of dissertation works and academic ranks awarding are estimated.

Ключові слова. Мотивація до професійного розвитку, науково-педагогічні працівники, оптимальна модель науково-педагогічної кар'єри, матеріальні втрати.

Ключевые слова. Мотивация к профессиональному развитию, научно-педагогические работники, оптимальная модель научно-педагогической карьеры, материальные потери.

Keywords. Professional development motivation, scientifically pedagogical workers, an optimal model of scientific and pedagogical career, material losses.

Вступ. У сучасних умовах економічний розвиток країни досягається не за рахунок матеріальних активів, а за рахунок наявних якісних знань про суспільно-економічні процеси [12, с. 25]. Більше того, науково-технічний прогрес, швидке оновлення техніки та технології висувають нові підвищені вимоги до робочої си-