

УДК 368. 07

Роменська А. С.,*аспірант Донецького національного університету*

СТРУКТУРА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування структури ефективного управління страховими компаніями. Наведені приклади вертикальних і горизонтальних структур управління та визначено можливі труднощі, пов'язані з їх функціонуванням.

Ключові слова: управління, страхова компанія, горизонтальна структура, вертикальна структура, ефективність управління

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования структуры эффективного управления страховыми компаниями. Приведены примеры вертикальных и горизонтальных структур управления и определены возможные трудности, связанные с их функционированием.

Ключевые слова: управление, страховая компания, горизонтальная структура, вертикальная структура, эффективность управления

The paper deals with theoretical and practical aspects of the formation of efficient management of insurance companies. It reviews the examples of vertical and horizontal management structures and identifies possible difficulties associated with their operation.

Keywords: management, insurance company, horizontal structure, vertical structure, the effectiveness of management.

Постановка проблеми. Структура страхової компанії закладає основу успішної діяльності по досягненню поставлених цілей, виконанню функціональних обов'язків на рівні підрозділів, швидкості прийняття рішень, своєчасному реагуванні на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі, найбільш повному використанні наявних ресурсів, управлінню ризиками, розробці та впровадженню стратегії функціонування компанії. Тому в сучасних умовах страхові компанії повинні бути побудовані відповідно до такої структури і включати такі механізми, які відповідають наявним потребам в управлінні та дозволяють досягати конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У практиці менеджменту має широке поширення підхід до визначення структури управління, який розглядають багато дослідників цієї сфери: В. Г. Федоренко, Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, Г. В. Островська, О. А. Островський та інші. Даними авторами дається найбільш повне обґрунтування загальноприйнятих

структур управління. Особливості структури в розрізі страхових компаній розглядаються С. Г. Журавиним, В. М. Фурманом, О. Ф. Філонюком, В. В. Корнєєвим та іншими, у той час як Н. П. Ніколенко, Д. В. Лесоводський, В. В. Бурцев роблять акцент на результативності цієї системи та її відповідності особливостям конкретної страхової компанії. Разом з тим постійний розвиток ринку страхування приносить зміни в діяльності українських страховиків, що потребує відповідних змін у структурі управління.

Мета і завдання дослідження. У зв'язку з тим, що ефективність управління безпосередньо пов'язана зі структурною його побудовою, метою статті є розгляд основних організаційних структур управління страховою компанією, необхідних для виконання її специфічних функцій, як фінансової установи.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що управління – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективність управління – це, з одного боку, своєчасне досягнення поставлених цілей з найменшим використанням ресурсів. З іншого боку, під ефективністю мається на увазі якість, тобто ефективне управління – це управління, спрямоване на підвищення якісного рівня страхової компанії за допомогою специфічних методів та інструментів. Загальна ефективність управління страховою компанією складається з ефективності управління окремими підсистемами: фінансовими ресурсами, маркетингом, продажами та іншими.

У той час як управління страховою компанією визначає цілі, завдання функціонування, планує діяльність, структура розподіляє порядок виконання цих завдань, реалізацію стратегії, розподіл ресурсів, відповідальність. Тобто від структури управління залежить, наскільки швидко, точно та якісно будуть виконуватися накази. Якщо структура управління не відповідає особливостям страхового бізнесу, цілям інвесторів, масштабам та умовам діяльності, досягнення цілей управління є сумнівним.

Управління має неперервний характер, при цьому одні рішення є результативними, інші – ні, але виділити ці рішення неможливо, як неможливо й зіставити стан страхової компанії з керуванням і без. Внаслідок обмеженості відтворення одиничного спостереження ефективність управління оцінюється через діяльність компанії в цілому. Кількісно ефективність управління можна оцінити, розраховуючи показники рентабельності страхової справи, фінансової стійкості страхового фонду, вартість компанії та інші. Показники необхідно оцінювати в динаміці: зіставляти за періодами розвитку страховика, порівнювати з іншими компаніями в регіоні, сегменті.

Незважаючи на наявність досить стандартизованих організаційних структур управління, таких як: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, девізійна (девізійно-продуктова, девізійно-регіональна ОСУ) та матрична [1, с. 106-117], стосовно до страхових компаній слід виділити вертикальну (високу) [1, с. 108; 2, с. 17; 3, с. 26] і горизонтальну (плоску) [1, с. 110; 3, с. 27; 4, с. 21] структури управління.

Вертикальна структура передбачає формування центрів управління по вертикалі, тобто на декількох рівнях. Вищий рівень управління є центральним апаратом управління, до якого можуть належати голова правління, рада правління або президент. Далі йдуть структурні підрозділи з подальшою деталізацією, звуженням кола повноважень і числа підлеглих. У відношенні страхових компаній ця структура є досить складною, вимагає значних трудових та часових ресурсів для прийняття управлінських рішень. Вважається ефективним застосування вертикальної структури управління у великих страхових компаніях.

Прикладами побудови вертикальної структури управління можуть служити такі страхові компанії, як ПАТ "СТ «Іллічівське», ПАТ НАСК «Оранта», ПрАТ СК «Альфа Страхування», ПрАТ «Страхова компанія «ТАС», ПрАТ «УАСК АСКА», ПАТ «Страхова компанія «ПЗУ Україна», ПрАТ СК «QBE Україна» та інші. Простежимо обсяг активів страховиків із вертикальною структурою управління і порівняємо результати із середнім рівнем активів на страховому ринку України за 2009 р. Згідно із рис. 1, в цілому обсяг активів страхових компаній, що мають вертикальну структуру управління, перевищує середній рівень по ринку, однак, є винятки.

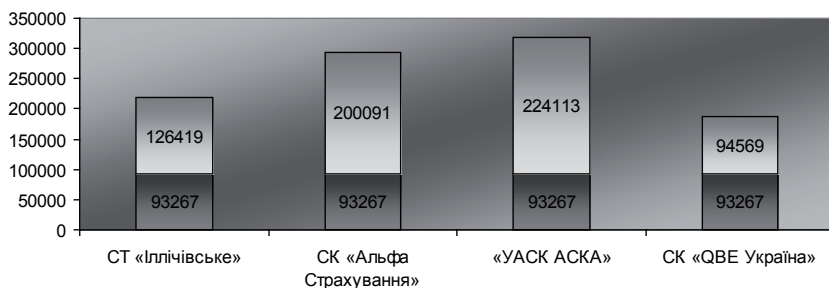


Рис. 1. Активи страхових компаній з вертикальною структурою управління, тис. грн., 2009 р. [6]*

*Середній рівень активів на страховому ринку України у 2009 р. – 93267 тис. грн.

По-перше, досить невелика страхова компанія з різних причин може бути побудована відповідно до такого принципу, тоді не тільки знижується швидкість прийняття рішень та своєчасність отримання інформації, але і частка витрат на управління є більш істотною в порівнянні з великими компаніями. По-друге, страхові компанії, що мають головні офіси в інших країнах, можуть формувати єдиний центр управління для всіх філій з мінімізацією можливостей управління на горизонтальному рівні.

Як правило, вертикальна структура управління ускладнює процес прийняття рішень, тому найбільш прості рішення, наприклад, укладання рядо-

вого договору, приймаються на місцях. Яскравим винятком тут є страхова компанія з австралійським капіталом “QBE Україна”. Обов’язковою вимогою страховика є узгодження кожного договору страхування, що укладається в Україні, з відділенням, розташованим у Македонії. При наявності представництв у 49 країнах світу Азійсько-Тихоокеанського регіону, Америці та Європи, рішення в QBE приймаються в декількох центрах, а всі інші представництва повинні узгоджувати свої рішення з тим центром, до якого вони належать. При цьому вартість страхових продуктів цієї компанії в середньому на 30% перевищує вартість аналогів на страховому ринку України. З іншого боку, чітке дотримання дисципліни на кожній стадії обслуговування клієнтів приносить свої результати: група QBE має рейтинг фінансової надійності “A +” згідно з даними агентства Standard&Poor’s, “A+” – за оцінкою Fitch, “A” – за оцінкою AM Best.

Останнім часом у західних страхових компаніях спостерігається тенденція делегування управління безпосередньо виконавцям, що формує горизонтальну структуру управління.

Горизонтальна структура заснована на розподілі управління на основні функції чи напрями, що скорочує кількість рівнів управління, збільшується швидкість прийняття рішень, усувається подвійне підпорядкування, дублювання функцій, формуються стійкі зв’язки між підрозділами, що не потребує попереднього проходження кожного рішення по вертикалі. З огляду на особливості діяльності страхової компанії, горизонтальна структура є прийнятною.

Серед вітчизняних страхових компаній із горизонтальною структурою управління виділимо ПрАТ “Перша страхова компанія”, ТДВ “Страхова компанія “Індіго”, ПрАТ “ПРОСТО-страхування”. Зіставимо обсяг активів цих компаній із середнім рівнем на страховому ринку України (рис. 2).

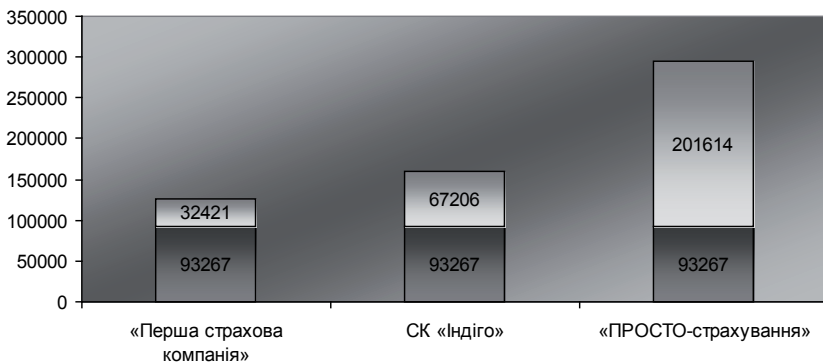


Рис. 2. Активи страхових компаній з горизонтальною структурою управління, тис. грн., 2009 р. [6]

Незважаючи на сучасні тенденції делегування повноважень на горизонтальний рівень, для досягнення ефективного управління ця процедура потребує виконання низки вимог, тому великим компаніям досить складно формувати таку структуру. У цьому випадку серед організацій з горизонтальною побудовою переважають страховики, з обсягом активів нижче середнього рівня на ринку. Деякі великі страховики скорочують рівні управління і переходять на горизонтальну структуру, зменшуючи обсяг видатків, що є актуальним у кризовий період, однак такі дії не завжди мають достатні підстави для здійснення без нанесення шкоди ефективності управління.

Горизонтальна структура вимагає наявності по всіх напрямках фахівців високої компетенції, професійної спеціалізації, які несуть відповідальність за виконання покладених на них функцій. Взаємозв'язки між підрозділами вимагають координації та постійного контролю, що складно здійснити керівнику в єдиній особі. Оскільки ця структура вимагає високої кваліфікації кожного фахівця, поєднання функцій андеррайтингу, укладення договорів, врегулювання збитків та розробки методик за видами страхування в обов'язках одного працівника, неприпустимо. Тому для підвищення ефективності управління на горизонтальному рівні страхові компанії підвищують професійну, соціальну та управлінську кваліфікацію працівників, звужують коло кількісних характеристик посад для збільшення якісного рівня виконуваних функцій. Для цього виділяють функціональні блоки страхової компанії, до яких належать:

1. "Front-office" – здійснює діяльність по залученню страхувальників, консультуванню та укладанню договорів страхування. "Front-office" є найбільшою за чисельністю персоналу частиною компанії і складає, як правило, до 70%. Цей блок включає філіальну мережу, організацію прямих продажів, продажу через агентів, брокерів, пролонгацію договорів.

2. "Middle-office" – операційне забезпечення для "front-office", складається з відділу андеррайтингу, врегулювання збитків, перестрахування та інших. Здійснює розробку страхових продуктів, андеррайтинг, розробку методик аналізу та управління ризиком, облік договорів страхування.

3. "Back-office" – забезпечення функціонування страхової компанії, що включає фінансову службу, бухгалтерію, адміністрацію, маркетинг, ІТ та інші.

Нижче розглянута організаційна структура управління страховою компанією, яка заснована на досвіді великих страхових компаній у країнах Західної Європи та Росії. Поділ повноважень "Front-office" та "Middle-office" свідчить про високий рівень розвитку горизонтальної структури управління, дозволяє формувати спеціалізований і кваліфікований персонал, що робить можливим делегування управлінських функцій.

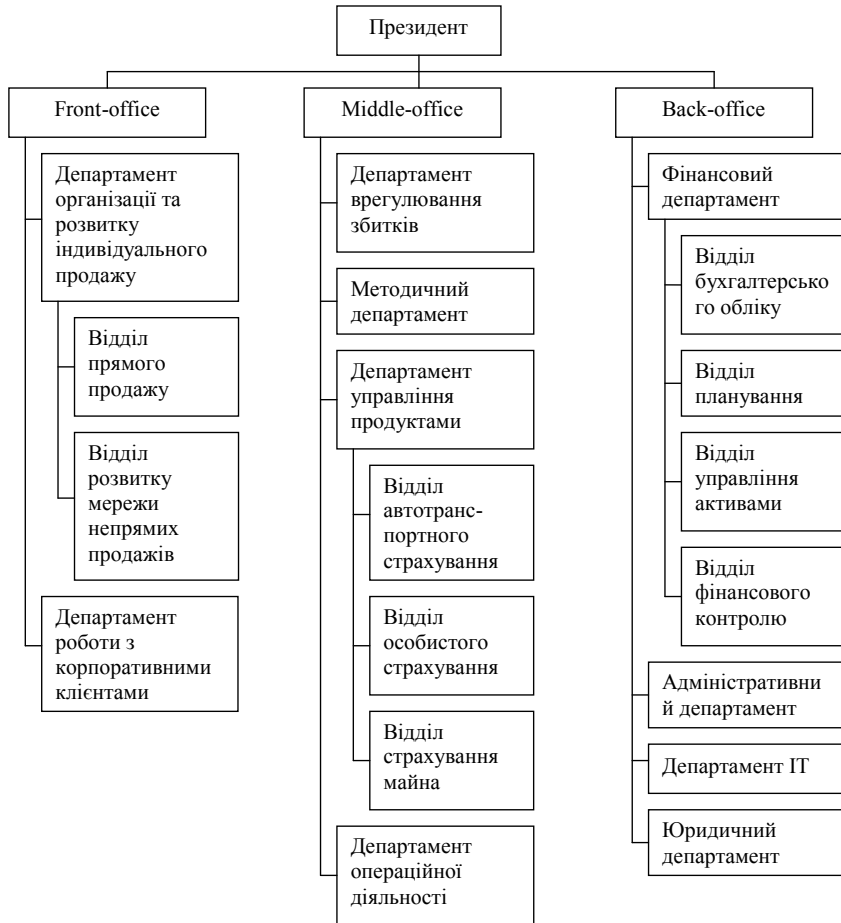


Рис. 3. Горизонтальна структура управління страховою компанією з урахуванням особливостей діяльності на страховому ринку [1, с. 110; 5]

Висновки. При наявності великої кількості структур управління страховими компаніями, можна виділити два основних напрями: вертикальну структуру і горизонтальну. Вертикальна структура застосовується, як правило, у великих страхових компаніях, обсяг активів яких значно перевищує середній рівень на ринку. Горизонтальна структура більшою мірою властива страховикам з сумою активів нижче середнього рівня. Побудова структури управління, що враховує особливості конкретної страхової компанії, вимоги інвесторів і клієнтів, забезпечує своєчасне виконання

зобов'язань, реагування на зовнішні і внутрішні чинники, в сукупності підвищує швидкість прийняття та обґрунтованість рішень і ефективність управління страховою компанією.

Література:

1. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. моногр. / В. М. Фурман, О. Ф. Філонюк, М. П. Ніколенко, О. І. Барановський та ін.; Наук. ред. та кер. кол. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. – К. : КНЕУ, 2008. – 440 с.
2. Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А. В. Менеджмент: навчальний посібник / Заг. ред. к. е. н., проф. Мошека Г. Є. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
3. Осовська Г. Є., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
4. Журавин С. Г. Страховые компании и условиях глобализации – М. : "Анкил", 2005. – 176 с.
5. Ніколенко Н. П. Страховий менеджмент – технології мистецтва // Медиа-інформаційна група "Страхованіє сьогодні" – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.insur-info.ru/printable/comments/278/>.
6. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України // офіційний сайт <http://www.smida.gov.ua>.