

УДК 338

С.А. Шарапова

Концептуальные вопросы создания адаптивной организационной структуры страховой компании

В статье поднимается проблема создания адаптивной организационной структуры страховой компании, выявляются причины необходимости совершенствования организационной структуры страховой компании, исследуются вопросы разработки матричной и многомерной структур управления. Осуществляется анализ и проводится систематизация основных проблем организационного и экономического взаимодействия внутриорганизационных подразделений. Предлагаются направления поиска решений по преодолению существенных проблем формирования адаптивных структур управления в страховом бизнесе.

Ключевые слова: адаптивная организационная структура; оптимизация управления; страховая компания.

Одним из важных вопросов создания и повышения эффективности системы распространения страховых услуг является оптимизированная в соответствии с требованиями данной системы организационная структура управления страховой компании. Очевидно, что состояние организационной структуры оказывает значительное влияние как на внутреннее информационные потоки страховщика, так и на системы внешних взаимодействий участников вертикально интегрированных сбытовых систем.

С проблемами управления и оптимизации разрастающихся организационных структур управления сталкиваются не только российские, но и практически все крупные зарубежные страховые компании. Желание создать эффективную систему распространения страховых услуг (а к этому стремится каждая страховая компания) требует слаженной работы территориально разветвленной системы представительств, агентств и филиалов, состоящих из большого спектра специализированных подразделений, обеспечивающих процесс жизнедеятельности каждого страховщика. Специфика российских страховых компаний состоит, кроме того, еще и в том, что большая их часть осуществляет десятки, а то и сотни видов страхования. Это возможно только при наличии многочисленных подразделений, осуществляющих обслуживание как разнородных страховых операций, так и продажу пакетированных страховых услуг. Данные процессы значительно усложняют информационные и финансовые потоки и в итоге приводят к разрастанию организационной структуры управления страховой компании [6].

Типичным примером страховой компании, имеющей сложную структуру, сложившуюся исторически, является ПАО СК «Росгосстрах». В настоящее время в состав группы «Росгосстрах» входит 83 филиала, более 3500 агентств и страховых отделов, 400 центров и территориальных пунктов урегулирования убытков¹.

Проведенный в ряде исследований анализ страхового рынка в целом показал, что в РФ уже закончился период сверхбыстрого сокращения числа страховых организаций и сформировался относительно устойчивый круг лидирующих страховых компаний, которые представляют собой, как правило, весьма крупные образования, располагающие большим аппаратом управления, а также разветвленной сетью представительств и филиалов.

При разрастании структур управления страховых компаний остро встают вопросы эффективной управляемости, которые напрямую зависят от возможности сокращения временных и информационных потоков между подразделениями. В связи с этим есть насущная необходимость совершенствования и приближения к практике научных методик оптимизации структуры страховой организации. Такие методики позволяют четко сформулировать проблемы оптимизации сложных структур, а также определить наилучшие способы совершенствования имеющихся и построения новых структур на примере конкретных страховых компаний.

Научные принципы построения организационной структуры управления страховой компании в РФ вплоть до настоящего момента применялись слабо. Но и в последнее время основные исследования в области организационных структур страховых компаний авторами: С.Л. Ефимовым, А.А. Зерновым, А.Н. Зубцом, Л.Н. Клоченко, Р.Т. Юлдашевым, А.П. Архиповым и другими, в большей степени относятся к теоретическим разработкам и анализируют опыт зарубежных страховых организаций. Значительная часть имеющихся практических рекомендаций, полученных в ходе практической работы страховых компаний, носит эмпирический характер и обладает рядом отрицательных свойств. К ним, в частности, относится отсутствие комплексного обоснованного системного подхода, учитывающего маркетинговые особенности распространения страховых услуг конкретного страховщика. В данном исследовании делается попытка преодолеть этот недостаток путем оптимизации индивидуальной организационной структуры и приведением ее в соответствие с маркетинговой системой страховой организации [5].

В первую очередь следует отметить, что здесь и далее под структурой управления страховой компанией понимается совокупность организационных подразделений страховщика и деловые и функциональные связи между ними, временной и финансовый объем выполняемых подразделениями функций и способ организации данного выполнения.

¹ О компании | Инвесторам и акционерам // Официальный сайт ПАО СК «Росгосстрах». URL: https://www.rgs.ru/about/investor_relations/index.wbp (дата обращения: 30.05.2018).

Оптимальная структура управления должна обеспечивать как количественные цели деятельности страховой организации: целевой объем прибыли, количество заключенных за определенный период договоров страхования и перестрахования (объем продаж), объем поступившей страховой премии по договорам страхования и перестрахования, посегментную долю рынка и др., так и качественные: рост надежности данной страховой марки в общественном сознании региона, повышение уровня страхового образования населения региона, корпоративная и социальная деятельность и др.

Состав типовых подразделений организационной структуры управления страховой компании представлен на рисунке 1.

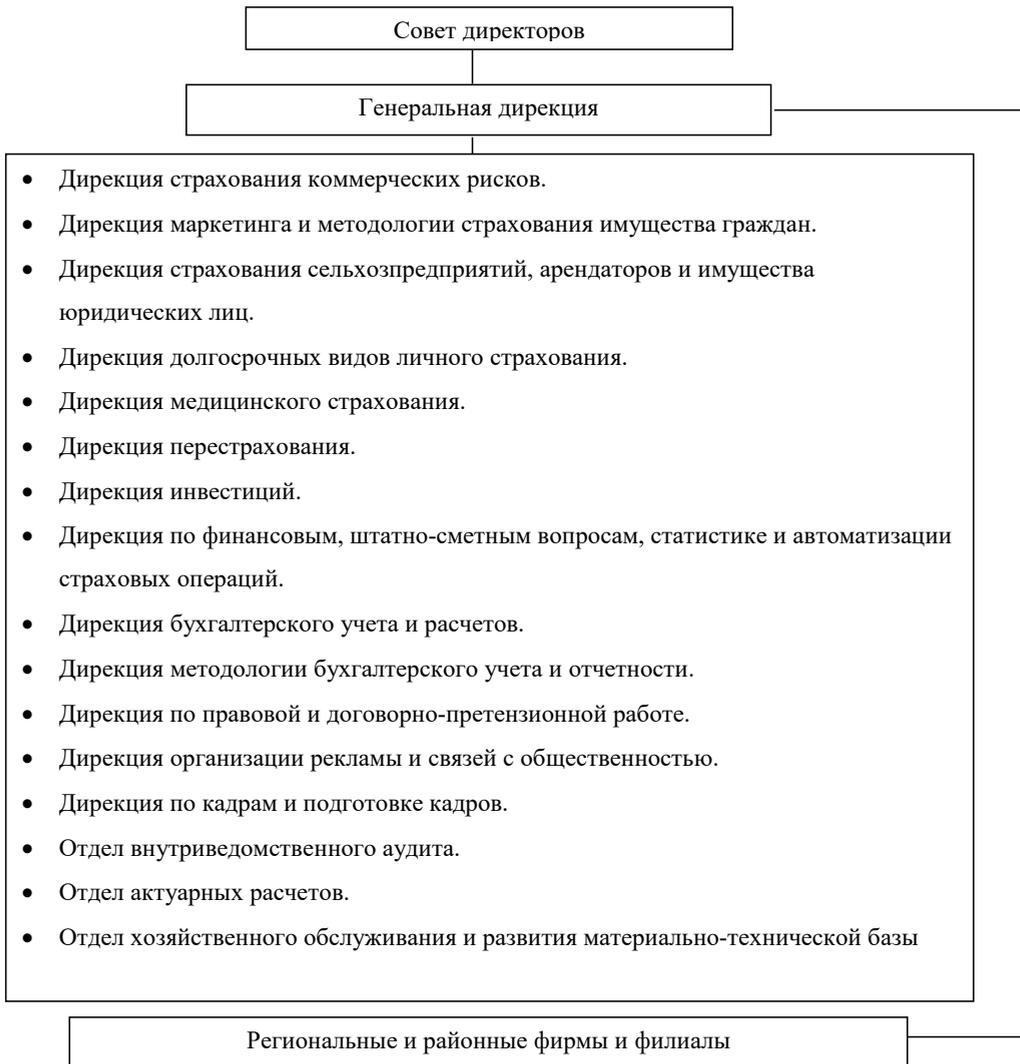


Рис. 1. Состав типовых подразделений организационной структуры управления страховой компании

Основные принципы построения организационной структуры управления страховой компании достаточно стандартны. Организационная структура страховщика, как и любого другого предприятия, делится на сферы деятельности. Типовая структура страховой компании состоит из нескольких систем, выполняющих характерные для них функции. К этим функциям относятся: осуществление общего стратегического руководства компанией; ведение страховой и перестраховочной деятельности (привлечение клиентов, обработка заявлений на страхование, заключение страховых договоров и выплата страхового возмещения); инвестиционная деятельность; внешний маркетинг, подразумевающий изучение внешней среды существования компании (страхового рынка, страхового законодательства, конкуренции, деловых партнеров и т. д.); внутренний маркетинг (анализ общей эффективности деятельности страховой компании и ее отдельных подразделений); кадровая политика и работа [2].

Лидирующее положение в данном перечне занимает осуществление основной, т. е. страховой деятельности организации, остальные функции в разной степени являются второстепенными и вспомогательными.

Для успешной реализации вышеперечисленных функций представляется важным определить следующие основные моменты в создании и выполнении стратегической и оперативной деятельности на определенном целевом уровне:

- 1) выбор организационно-правовой формы (предпочтительнее с точки зрения устойчивости акционерная форма организации страхового дела);
- 2) создание органов управления (с учетом интенсивности информационных потоков);
- 3) организация страхового дела (с учетом географического и функционального аспектов конкретной страховой организации);
- 4) определение целесообразного уровня управляемости (иерархичности) в компаниях (в зависимости от размера оборотных активов страховщика, количества реализуемых страховых услуг и особенностей территориальных рынков распространения);
- 5) формирование типа и уникальных особенностей организационной культуры конкретной компании (анализ российских страховых компаний показал, что для них характерны оба типа организационной культуры: слабая и сильная);
- 6) состав организационной структуры (как типовой, так и по индивидуальным функциям конкретной страховой компании);
- 7) выбор модели организации фирм и филиалов страховщика (по степени их автономности и территориальной удаленности);
- 8) последовательность процедур приема риска на страхование;
- 9) наиболее востребованные сервисы обслуживания и пролонгации договоров страхования;
- 10) характерный состав и направления внешних и внутренних информационных и финансовых потоков при урегулировании страховых случаев.

Анализ текущего состояния российского страхового рынка выявил наиболее широкое распространение страховых организаций двух типов: крупные универсальные и небольшие по численности персонала, где превалирует несколько видов страхования. Для этих двух групп страховых компаний могут быть рекомендованы следующие варианты организационных структур.

Для крупной универсальной страховой организации, доминирующей (или стремящейся к этому) на российском страховом рынке и имеющей разветвленную сеть контактов по всему миру, необходимым условием дальнейшего развития является наличие или создание подразделений страхового стратегического маркетинга, организационных групп по различным инвестиционным направлениям, отделений экономического анализа, безопасности и юридической службы.

В качестве универсальной структуры для подобной страховой организации рекомендуется матричная (или многомерная) организационная структура с четко закрепленными направлениями деятельности (дирекциями по направлениям деятельности) и функциональными группами. Данные структуры могут быть преобразованы в тензорные путем включения в них дополнительного измерения, отвечающего за управление территориальными и интернет-подразделениями. Управление представительствами, отделениями и филиалами такого страховщика должно основываться на принципах финансовой независимости территориальных подразделений, максимально ориентирующих на учет региональных особенностей [3].

Один из вариантов построения подобной адаптивной структуры представлен на рисунке 2.

Для крупных страховых компаний рекомендуется некоторое увеличение числа дирекций до 8–10 с целью реализации обособленного подхода к управлению различными функциональными сферами страховщика, возникающими в процессе его деятельности на всех этапах логистической цепи — от потребителя страховых услуг до компании. Аналогично с расширением спектра и форм страховых услуг будет расти число реализуемых направлений. При увеличении числа направлений свыше десяти или необходимости контроля над внутрифирменной конкуренцией может быть рекомендовано включение в структуру проектного (аналитического) центра, основными функциональными задачами которого будут оптимизация распределения ресурсов между существующими и вновь создаваемыми направлениями конкретной страховой компании.

Внутренняя структура управления подразделениями страховой компании может строиться по принципам: линейной, линейно-штабной или функциональной подчиненности.

Исследования структур управления реальных страховых компаний показали, что их структура достаточно подвижна. Кроме того, довольно быстро изменяется и внешнее окружение и внешнеорганизационные связи компании. Поэтому исследование структуры управления должно осуществляться в динамике, а оптимизации должна подвергаться не отдельная структура компании, а последовательность структур (корпоративная стратегия развития компании), рассчитанная на определенную перспективу. Кроме того, необходимо учитывать, что переход от одной структуры управления к другой приводит к дополнительным

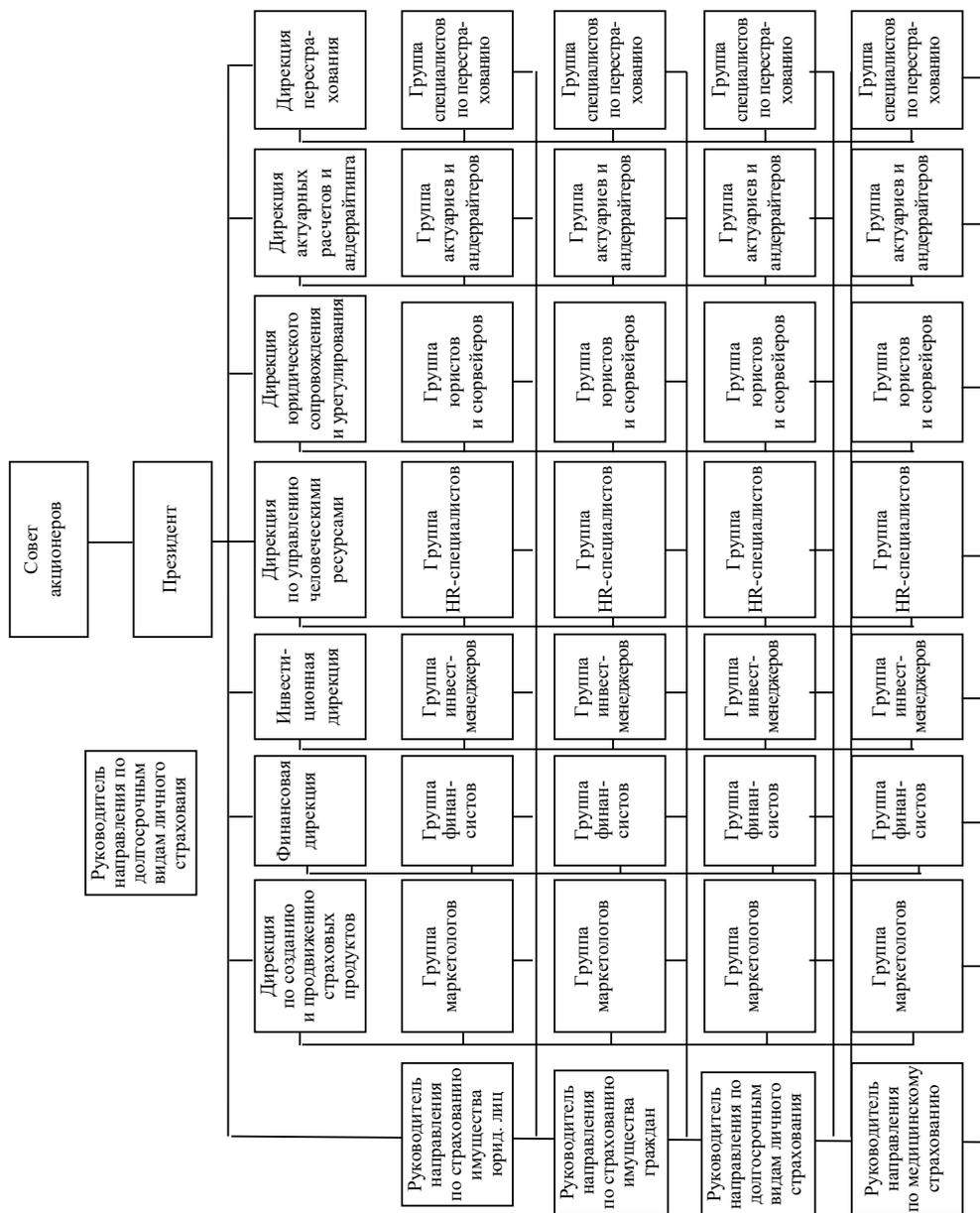


Рис. 2. Пример адаптивной организационной структуры управления страховой компании

затратам на ее перестройку (особенно переход от структуры иерархического типа к адаптивному, занимающий несколько лет подготовительной работы), а также снижению эффективности компании на время реструктуризации. В связи с этим долгосрочная оптимизация корпоративной стратегии развития страховщика должна осуществляться с учетом затрат на перестройку структуры. Но данные затраты чаще всего оправданы, поскольку повышают экономическую и организационную устойчивость страховой компании, которая в процессе своего функционирования постоянно сталкивается с неопределенностью ряда существенных факторов ее деятельности [7].

Данная особенность также должна найти отражение в оптимизационных исследованиях структуры управления компании. Очевидно, что основным фактором неопределенности, влияющим на характер принимаемых управленческих решений, является неопределенность прогноза состояния страхового и финансового рынка на текущую и стратегическую перспективы. Наиболее часто к факторам неопределенности относятся также возможные изменения законодательного и социального окружения компании, погрешности в оценке персонала, изменения качества его работы и т. д. Все это диктует необходимость перехода от детерминированного (определенного) к стохастическому (случайному) подходу в рассматриваемой проблеме.

По мнению ряда авторов, структурные проблемы управления страховой компанией напрямую связаны с двумя группами факторов: резкие колебания внешнеорганизационного фона и ошибки во внутриорганизационных кадровых решениях. С целью их предотвращения при оптимизации организационной структуры управления страховой компании может быть предложено построение компьютерной модели функционирования структуры страховщика. Однако данное моделирование, кроме несомненных преимуществ, имеет недостатки, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки компьютерной модели функционирования структуры управления страховой компанией

Преимущества компьютерного моделирования структуры	Недостатки компьютерного моделирования структуры
1. Переход от эмпирических и качественных оценок к количественным показателям эффективности	1. Высокая зависимость результатов от точности исходных данных
2. Наглядность процессов внутриорганизационных взаимодействий	2. Довольно сложный процесс моделирования (легко поддаются моделированию лишь структуры с устоявшимися (стационарными) информационными потоками)
3. Возможность быстрой корректировки процессов	3. Невозможность учета всего многообразия факторов внешней и внутренней сред, влияющих на компанию
4. Возможность выбора вариантов по результатам работы	4. Необходимость унификации всех данных по различным подразделениям

При моделировании организационной структуры страховой компании адаптивного типа размер и наличие внутри структуры отдельных составляющих (развернутость структуры), а также число занятых в ней человеческих ресурсов определяются количеством решаемых задач, объемом информации, которая циркулирует и перерабатывается в структуре компании и ее отдельных подразделениях в ходе осуществления ее функций [1; 4].

Первичное моделирование организационной структуры управления опирается на комплексную диагностику состояния фирмы, которая включает оценку финансово-экономического состояния страховой компании в целом и ее отдельных экономически обособленных структурных подразделений, выявление линейных, функциональных и стратегических проблем управления и определение приоритетных направлений развития страховой компании, опирающихся на конкурентный анализ страховой компании.

Обобщая проанализированный в ряде научных исследований опыт создания оптимальной структуры страховой организации, представляется целесообразным выделить основные моменты в ее деятельности, когда становится необходимо оптимизировать структуру управления:

- сложившаяся на данный момент организационная структура и функциональная нагрузка подразделений не отвечает поставленным стратегическим целям и задачам;
- экономическая эффективность и административная управляемость имеют тенденцию к существенному снижению за последние несколько отчетных периодов;
- наблюдается устойчивое снижение уровня сбыта страховых продуктов при замедлении их обновляемости, росте коэффициентов убыточности и одновременном повышении текучести кадров.

Данные положения весьма характерны для ряда российских страховых компаний. Следующие типичные недостатки оргструктуры (присущие в той или иной мере большинству страховых компаний) (см. рис. 3).

Выявив недостатки существующей организационной структуры управления, можно рекомендовать инициирование процедур сравнения ситуации при существующей организационной структуре с базовыми принципами и современными разработками теоретического менеджмента и в соответствии с ними осуществление реорганизации системы управления страховой компании. Основные моменты возможного, по мнению автора, расхождения приведены в таблице 2.

В современных условиях функционирования страховой компании чрезвычайную важность приобретают гибкость и адаптивность структуры управления основными структурными и функциональными подразделениями. С данной целью может быть рекомендовано вынесение ряда высокозатратных функций, не являющихся определяющими для корпоративной и конкурентной стратегий компании за ее пределы: подразделений, специализирующихся на маркетинговых исследованиях, инвестиционному управлению временно свободными



Рис. 3. Типичные недостатки организационной структуры управления страховой компанией

Таблица 2

Рекомендации по процедуре проведения реорганизации структуры управления страховой компанией

Области рекомендаций	Рекомендации	Условия выполнения
Менеджмент	Генеральный директор должен принимать активное участие в управлении	Снижение числа замкнутых на главного директора связей
	Четкое разделение функций генерального директора и начальников подразделений	Составление и использование в работе Положений о руководстве компанией и основными отделами с выделенными функциями исполнителей
	Четкая координация информационных и финансовых потоков страховщика	Введение должности администратора-аналитика с передачей в его ведение всех вспомогательных и обслуживающих подразделений
Маркетинг	Наличие гибкой и условно самостоятельной сбытовой сети	Организация сети по региональному и продуктовому принципам

Области рекомендаций	Рекомендации	Условия выполнения
	Регулярное обновление «страхового ассортимента» и возможности пакетирования страховых услуг	Наличие лицензии на право заключения данных договоров, актуализированная база данных по постоянным клиентам и возникшим убыткам в отчетном периоде
	Маркетинговая диверсификация и поиск источников синергии при регулярном отслеживании изменений рынка	Организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям; поиск новых каналов сбыта страховых услуг и конкретных партнеров-агентов
Финансы	Четкое разделение функций финансовой службы и бухгалтерии	Создание Положений о финансовом отделе и бухгалтерии с выделением обязанностей и схемой прохождения основных финансовых и информационных потоков между ними
	Рациональный подход к анализу деятельности страховой компании и перспективному планированию	Создание и внедрение эффективной системы показателей деятельности компании и своевременный их учет в работе
Кадры	Обладание необходимым количеством опытного и квалифицированного персонала, разделенного на «ядро» и «периферию»	Создание службы работы с человеческими ресурсами, основной задачей которой является поддержание грамотной и непрерывной связи с внутренним и внешним персоналом организации

ресурсами, финансовому и налоговому планированию, андеррайтингу, перестрахованию и другим. Далее следует разработать горизонтальные и кросс-уровневые связи подразделений с целью повышения типизации и оперативности управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что совершенствование организационной структуры управления страховой компанией подразумевает два важных шага: адаптация организационной структуры управления под текущие и стратегические изменения окружения страховой компании и дальнейшее повышение эффективности ее управления за счет поддержания соотношения важности и уровня требуемых затрат на выполнение управленческих функций.

Литература

1. *Алексейчева Е.Ю., Бороздина А.В.* Проблемы подготовки нефинансовой отчетности российскими компаниями // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2014. № 2. С. 56–67.
2. *Антонова Л.И., Шарпова С.А.* Концептуальные основы формирования российской модели корпоративной социальной ответственности в эпоху глобализации. М.: Научный консультант, 2015. С. 20–25.
3. *Веселовский М.Я., Шарпова С.А.* Особенности методологического подхода к оценке эффективности функционирования сбытовых каналов страховой компании на рынке промышленного страхования // Вопросы региональной экономики. 2013. № 1 (14). С. 69–77.
4. *Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Информационное обеспечение работы предприятия // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2016. № 4 (10). С. 42–48.
5. *Моисеева Н.К., Шарпова С.А.* Вертикальный маркетинг в страховании. // Маркетинг. 2000. № 5.
6. *Шарпова С.А.* Совершенствование организации распространения услуг в наукоемком регионе (на примере страховой деятельности): дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.
7. *Шарпова С.А., Соколов Ю.П.* Основы страховой деятельности: учеб. пособие. М.: МГИДА, 2002. 179 с.

Literatura

1. *Aleksejcheva E.Yu., Borozdina A.V.* Problemy' podgotovki nefinansovoj otchetnosti rossijskimi kompaniyami // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2014. № 2. S. 56–67.
2. *Antonova L.I., Sharapova S.A.* Konceptual'ny'e osnovy' formirovaniya rossijskoj modeli korporativnoj social'noj otvetstvennosti v e'poxu globalizacii. M.: Nauchny'j konsul'tant, 2015. S. 20–25.
3. *Veselovskij M.Ya., Sharapova S.A.* Osobennosti metodologicheskogo podxoda k ocenke e'ffektivnosti funkcionirovaniya sby'tovy'x kanalov straxovoj kompanii na ry'нке promy'shленного straxovaniya // Voprosy' regional'noj e'konomiki. 2013. № 1 (14). S. 69–77.
4. *Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* Informacionnoe obespechenie raboty' predpriyatiya // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2016. № 4 (10). S. 42–48.
5. *Moiseeva N.K., Sharapova S.A.* Vertikal'ny'j marketing v straxovanii. // Marketing. 2000. № 5.
6. *Sharapova S.A.* Sovershenstvovanie organizacii rasprostraneniya uslug v naukoemkom regione (na primere straxovoj deyatel'nosti): diss. ... kand. e'kon. nauk. M., 2000.
7. *Sharapova S.A., Sokolov Yu.P.* Osnovy' straxovoj deyatel'nosti: ucheb. posobie. M.: MGIDA, 2002. 179 s.

S.A. Sharapova

**Conceptual Issues of Creating an Adaptive Organizational Structure
for an Insurance Company**

The problem of creating an adaptive organizational structure of the insurance company is raised. The reasons for improvement of the organizational structure of the insurance company are revealed. The issues of the development of matrix and multi-dimensional management structures are studied. The analysis and systematization of main problems of organizational and economic interaction of internal organizational units are carried out. The directions for finding solutions to overcome the significant problems of the formation of adaptive management structures in the insurance business are proposed.

Keywords: adaptive organizational structure; optimization of management; insurance company.