**Содержание**

Введение 3

1. Характеристика организационных структур в системе   
   международных экономических отношений. 4
   1. Виды организационных структур в многонациональных   
      компаниях. 4
      1. Иерархические организационные структуры. 4
      2. Матричные организационные структуры. 5
      3. "Дуальные" организационные структуры. 6
      4. Параллельные организационные структуры. 6
   2. Сущность эволюции организационных структур   
      в международном бизнесе. 7
2. Исследование организационной структуры на примере   
   "Международной страховой компании "АЙНИ". 8
   1. Общая характеристика "Международной   
      страховой компании "АЙНИ". 8
   2. Исследование и анализ структуры системы управления   
      "Международной страховой компании "АЙНИ". 9
3. Рекомендации по совершенствованию организационной   
   структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" 17
   1. Предложения по изменению организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" в рамках проектирования бизнес-процессов. 17
   2. Ожидаемые экономический и социальный эффекты   
      от предложенных мероприятий по изменению организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ". 30

Заключение 34

Список литературы 36

**Введение**

Данная курсовая работа включает в себя анализ организационных структур многонациональных компаний, их многообразие, специфическое проявление и механизм эволюционирования в области различных направлений и операций внешнеэкономической деятельности.

В настоящий период демократических преобразований в России, когда значительно расширились объемы и границы международной торговли, международное управление в нашей стране, так же, как и в других странах, становится основной областью науки об управлении.

Основой работы является определение видов организационных структур многонациональных компаний, концепция эволюционирования на основе всестороннего учета факторов международной среды сотрудничества.

В курсовой работе дается характеристика международных отношений функций управления внешнеэкономическими операциями (планирования, организации, контроля и мотивации), основных организационных форм реализации международной деятельности (создание специализированных отделов, управлений, отделений и дочерних компаний), а также описание основных элементов технологии международного менеджмента.

Наряду с рассмотренными закономерностями, присущими международному менеджменту России и других стран, в работе также сделана попытка представить проблемы организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" и формирование предложений по ее совершенствованию.

В первой главе представлен теоретико-методический материал, посвященный вопросам характеристики организационных структур в системе международных экономических отношений и сущности эволюции организационных структур в международном бизнесе.

Вторая глава курсовой работы посвящена исследованию организационной структуры на примере "Международной страховой компании "АЙНИ", представлена общая характеристика объекта исследования, рассмотрена и проанализирована система управления компании.

В третьей главе сформулированы предложения по оптимизации организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" в рамках проектирования бизнес-процессов и рассмотрены ожидаемые экономический и социальный эффекты предложенных мероприятий.

В заключении приведены выводы по курсовой работе.

**1 Характеристика организационных структур в системе международных экономических отношений.**

**1.1 Виды организационных структур в многонациональных компаниях.**

Организационная структура фирмы прежде всего направлена на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, на распределение между ними прав, обязанностей и ответственности. В организационной структуре реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, которые находят выражение в тех или иных принципах управления. Организационная структура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой. Подобно компаниям, действующим в масштабе одной страны, фирмы, функционирующие на международном уровне, должны выбирать организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор организационной структуры определяется тремя стратегическими факторами:

1. поиск возможностей для организации, действующей в основном в масштабах одной страны, использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом;
2. наиболее эффективное использование знания продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне;
3. координация деятельности зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах с сохранением при этом их собственного лица.

Организационные структуры управления промышленными фирмами международного класса весьма разнообразны и определяются многими объективными факторами и условиями. Рассмотрим четыре наиболее распространенных типа организационных структур.

* + 1. **Иерархические организационные структуры.**

Иерархические организационные структуры характеризуются многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне. Такое многоуровневое управление создается в связи с необходимостью координации работы различных подразделений и расширения статуса руководящих работников. В такой структуре существует три основные сферы деятельности - внутрифирменная, сбытовая, продуктовая.

Успешное использование иерархических структур возможно в том случае, когда работники высших иерархических уровней выступают не в роли классических начальников, а в качестве координаторов, при этом подчиненные должны быть инициативными и предприимчивыми. При таком распределении ролей происходит перемещение предпринимательской инициативы из высших уровней внутрифирменного управления в низшие слои организации. Создается предпосылка того, что сотрудники будут готовы взять на себя предпринимательскую ответственность, а высший уровень управления будет выполнять действительно координирующие функции.

Основным недостатком данной организационной структуры является медленное продвижение информации по иерархическим уровням. С увеличением размеров фирмы возрастает неуправляемость ею, т. е. управляемые элементы выходят из-под контроля руководителя, также наблюдается ослабление горизонтальных связей между подразделениями. Наиболее оптимальной мерой, направленной на устранение этих недостатков, является ликвидация некоторых иерархических уровней, сокращение управленческого персонала с одновременным расширением полномочий остающихся руководителей.

* + 1. **Матричные организационные структуры.**

Матричная структура является вариантом проектной организации, поэтому прежде всего мы должны рассмотреть проектную организацию - что она представляет собой. Проектная организация - это временная структура, которая создается для решения конкретной задачи. В одну команду собираются самые квалифицированные сотрудники организации для осуществления какого-либо проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в пределах установленной сметы.

Особенность матричной структуры состоит в том, что члены проектной группы подчиняются непосредственно руководителю проекта и, одновременно, руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

Для данного типа организационных структур характерно наличие наряду с основной функциональной областью (обычно это отдельные подразделения, отвечающие за клиентуру или продукцию) региональных управлений. Но создание региональных структур не всегда определяется стратегией фирмы на местных рынках. Они возникают почти автоматически из-за необходимости регистрации иностранных филиалов в качестве юридического лица и следующего за этим обретения таким филиалом некоторой хозяйственной самостоятельности.

Основным недостатком матричной структуры является ее сложность. Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Кроме того, существует еще ряд проблем: "двойная" бюрократизация управления, борьба за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, чрезмерные накладные расходы.

Вместе с тем матричные структуры имеют некоторые преимущества: возможность быстрого перераспределения трудовых ресурсов для работы в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта; возможность надлежащей координации работ за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделениях. Наиболее полно преимущества матричной структуры проявляются в том случае, когда такая структура рассматривается как органичная сетевая структура с оптимальной коммуникацией. Матричная структура не может использоваться в организациях, коммуникационная культура которых характеризуется наличием секретов, языковых барьеров и монополии на знания.

* + 1. **"Дуальные" организационные структуры.**

"Дуальные" организационные структуры представляют собой наслоение на основную структуру ряда дополнительных, в виде проектных групп, "кружков качества", рабочих групп и т.д. В функции этих дополнительных структур входит решение задач, которые плохо вписываются в стабильную линейную систему и затрудняют выполнение повседневной рутинной работы.

"Дуальными" такие структуры называются из-за того, что они состоят из первичной организации и базирующейся на ней вторичной структуры. Вторичные структуры быстро создаются и быстро распускаются. Работа в них носит более гибкий характер, чем в основной структуре.

Недостатками данного типа организационных структур являются следующие: для них характерна внутренне присущая тяжеловесность; существует опасность разрастания специальных образований; кроме того, часто неясно, какие вопросы решаются в первичных, а какие во вторичных организационных единицах (непрозрачность структуры); в рамках данной структуры порой неэффективно использование человеческих ресурсов.

Основными формами борьбы с недостатками "дуальных" структур является реинтеграция вторичных задач в первичную организацию, создание прозрачной системы сопутствующих органов, а также по возможности избежание организации узкоспециальных групп. Кроме того, следует разъяснить линейным подразделениям необходимость вновь создаваемых вторичных структур.

* + 1. **Параллельные организационные структуры.**

Во многих промышленных фирмах практикуется параллельный менеджмент - использование сбытовых и производственных руководителей на уровне отдельной хозяйственной области и предприятия в целом. Параллельно с этим распределяется персональная ответственность между специальными и дисциплинарными руководителями.

Наиболее распространенным видом параллелизма является линейно-штабное распределение управленческих функций. Здесь наряду с линейной системой (все распоряжения идут сверху вниз, от руководителя к сотрудникам) существуют "штабы", которые не имеют права давать указания, но предоставляют необходимые консультативные услуги.

Общим для всех управленческих структур, построенных на принципах параллелизма, является то, что они одновременно опираются на два фундамента и более.

Достоинства параллельных структур проявляются тогда, когда с ее помощью формируется конструктивная конкурентная культура. Сотрудничество между партнерами внутри организации должно быть основано на доверии, терпимости, готовности разрешать конфликты.

В связи с транснационализацией производства, расширением сфер деятельности фирм и увеличением их размеров необходимо уделять пристальное внимание вопросам создания оптимальной организационной структуры. Создавая ее, нужно иметь в виду, что она должна:

* обеспечивать достижение предприятием оптимальной рентабельности. Поэтому организационную структуру следует создавать по-возможности простой, четкой и легко обозримой;
* иметь минимальное количество промежуточных звеньев. Иными словами, командную и информационную системы нужно создавать не столь громоздкими;
* обеспечивать условия подготовки менеджеров на перспективу.

Оптимально спроектированная организационная структура должна дать фирме гарантию того, что ее персонал не будет отвлекаться на решение проблем, порожденных сложностью самой структуры. Такая организационная структура должна также способствовать решению сложных рыночных проблем.

**1.2 Сущность эволюции организационных структур   
в международном бизнесе.**

Современный этап развития международного бизнеса характеризуется глубокими изменениями во всей его системе. Существенной чертой его становится глобализация, подразумевающая усиление взаимозависимости и взаимовлияния различных сфер деятельности в области международного бизнеса. В связи с процессом глобализации ни одно явление в обществе, независимо от того, какого оно характера – экономического, политического, юридического – нельзя рассматривать изолированно.

Эволюция международного бизнеса проявляется, прежде всего, в активизации в последние годы создания организационных структур.

Основные принципы деятельности крупных компаний, действующие в 80-е годы, – экономия, гибкость, маневренность и компактность – сменились на ориентацию на экспансию и рост, наиболее проявившиеся в последние два года. Этот вывод уже не в первый раз подтверждают исследования, публикуемые в журнале IndustryWeek и проводимые совместно с рейтинговыми агентствами Dun&Bradstreet и Moody’s Investors Service на основе анализа деятельности и установления рейтинга 1000 крупнейших в мире производственных компаний. Рост компаний происходит прежде всего путем их слияния и поглощения других компаний. К такой стратегии прибегают в настоящее время и многие успешные фирмы, возглавляющие рейтинги крупнейших компаний. Но не удовлетворяясь только суммированием уже существующих долей рынка в условиях слияния компаний, большинство транснациональных компаний избирают стратегию освоения новых рынков и прежде всего рынков Азии и территории бывшего СССР. Причем рынок России многими экспертами рассматривается как один из наиболее перспективных.

Осуществляя экспансию российского рынка, перед корпорациями, как правило, встает проблема выбора из всех возможных в нашей стране наиболее эффективных организационных структур осуществления международного бизнеса с учетом действующих объективных и субъективных факторов.

1. **Исследование организационной структуры на примере  
   "Международной страховой компании "АЙНИ".**
   1. **Общая характеристика  
      "Международной страховой компании "АЙНИ".**

Страховая компания "АЙНИ" создана в июле 1992 года. За семнадцать лет работы на страховом рынке зарекомендовала себя надежной, финансово-устойчивой и перспективной структурой в системе регионального страхования. Клиентами компании являются более тысячи предприятий различных форм собственности, десятки тысяч граждан России.

Имея лицензии С№1714 39, П№1714 39 Федеральной службы страхового надзора от 26.04.2007 г., Международная страховая компания "АЙНИ" оказывает широкий спектр услуг - это страхование различных видов ответственности (в том числе обязательное страхование ответственности владельцев транспортных средств), страхование автотранспорта и имущества, грузов, морских судов, добровольное медицинское страхование и медицинское страхование выезжающих за рубеж, другие виды страхования.

В состав акционеров "Международной страховой компании "АЙНИ" входят крупнейшие предприятия и организации Калининградской области: Комитет муниципального имущества города Калининграда, ОАО "Судоходная компания Рефтрансфлот", ООО "Универсальное Юридическое агентство", ООО "Рефтрансфлот-Инвест", ЗАО "Областная медицинская страховая компания", ЗАО "Балтик Плюс", Свято-Архангельский Епископский приход Русской Православной Церкви, а также физические лица.

ЗАО "Международная страховая компания "АЙНИ" активно сотрудничает с крупнейшими российскими перестраховочными обществами и страховыми компаниями, активно работает на рынке международного перестрахования.

Более 25-ти филиалов компании созданы и успешно развиваются в различных регионах Российской Федерации, от Владивостока до Калининграда.

* 1. **Исследование и анализ структуры системы управления "Международной страховой компании "АЙНИ".**

Анализ системы менеджмента – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

Практически управление любой фирмой имеет два режима работы: стратегическое управление и оперативное управление. Их сопоставление позволяет сделать выводы, о преобладающем режиме управления в "Международной страховой компании "АЙНИ" (таблица 1).

Таблица 1 - Основные характеристики режимов управления в "Международной страховой компании "АЙНИ".

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Оперативное управление | Уровень проявления | Стратегическое управление | Уровень проявления |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Культура фирменного поведения | Ориентирована на производство | Значительный | Ориентирована на стратегию (гибкость) | Слабый |
| Успех определяется агрессивностью в конкуренции и эффективностью в производстве | Средний | Успех определяется изобретательностью, созданием новых возможностей, предвидением | Слабый |
| Характеристики управляющего лица | Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, контролировать подчиненных | Средний | Предпринимательство, новаторство, благожелательное лидирование в коллективе | Слабый |
| Основные методы управления | Долгосрочное планирование, контроль | Средний | Стратегическое планирование, управление и контроль | Слабый |
| Типовые структуры управления | Линейно-функциональные, дивизиональные | Значительный | Матричные, множественные | Отсутствует |
| Динамичность структуры управления | Стабильная | Значительный | Динамичная | Слабый |
| Характер власти | Децентрализована, сосредоточена в производстве и маркетинге | Значительный | Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР | Слабый |

Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать вывод, что в "Международной страховой компании "АЙНИ" преобладает оперативный режим управления, направленный на решение текущих задач.

На организационный стиль поведения фирмы и систему управления в целом влияют и многие другие факторы, которые реализуются в реакции фирмы на изменения во внешней среде. Различают четыре основные реакции:

1. Производственную – характеризующуюся минимально необходимым общим руководством, распределением конкретных обязанностей, финансовым контролем, минимизацией затрат, реакцией на ценовую конкуренцию, премированием за снижение себестоимости. Рекомендуемая структура управления для такого типа поведения – линейно-функциональная.

2. Конкурентную – характеризующуюся балансировкой маркетинга и производства, гибкими ролями в управлении, долгосрочным планированием, стремлением обеспечить оптимальную прибыль, модернизировать продукцию, агрессивной стратегией сбыта, премированием за повышение рентабельности. Рекомендуемая структура управления для такого типа поведения – дивизиональная.

3. Инновационную – характеризующуюся нововведениями в управлении, системой управления по проектам, быстрой реакцией на изменения, обеспечением краткосрочного потенциала, разработкой новой продукции, стратегией расширения рынков и внедрения новой продукции, премированием за новаторство. Рекомендуемая структура управления для такого типа поведения – матричная.

4. Предпринимательскую – характеризующуюся прогнозированием изменений, формированием стратегического портфеля заказов, стратегическим планирование потенциала, своевременной реакцией на изменения, обеспечением долгосрочного потенциала, созданием новых технологий для новой продукции, разработкой новых маркетинговых концепций, премирование за предпринимательство. Рекомендуемая структура управления для такого типа поведения – множественная.

Для того, чтобы определить организационный облик "Международной страховой компании "АЙНИ", проанализируем крайние стили организационного поведения: производственный – стиль, ориентированный на минимизацию отклонений от традиционного поведения и предпринимательский – на непрерывное изменение достигнутого состояния (таблица 2).

Таблица 2- Основные характеристики режимов управления "Международной страховой компании "АЙНИ".

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль Характеристики | Производственный | Уровень проявления | Предпринимательский | Уровень проявления |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Цели | Оптимизация прибыльности | Значительный | Оптимизация потенциала прибыльности | Слабый |
| Пути достижения цели | Экстраполяция прошлых подходов | Значительный | Взаимодействие возможностей получения прибыли и качеств управления | Слабый |
| Ограничения | По окружающей среде и внутренним возможностям | Значительный | По способности изменить окружающую среду, создать требуемые специализации, воспринять способы поведения | Средний |
| Система стимулирования | За стабильную эффективность и прошлую деятельность | Значительный | За творчество и инициативу | Слабый |
| Информация | Внутренняя: результаты деятельности.  Внешняя: глобальные возможности | Значительный | Внутренняя: возможности  Внешняя: долгосрочные возможности | Слабый |
| Стиль руководства | Популярность, обеспечение единства подходов | Средний | Допущение риска, умение вдохновить на восприятие изменений | Слабый |
| Оргструктура | Стабильная или расширяющаяся, экономия на масштабах производства, слабая увязка разных видов деятельности | Значительный | Гибкая, по проблемам, жесткая увязка видов деятельности | Слабый |
| Отношение к риску | Минимизация риска, соответствие прошлому опыту | Значительный | Сознательный риск, баланс совокупности рискованных вариантов | Слабый |
| Подходы к решению управленческих проблем | Реакция на возникшую проблему, использование прошлого опыта с минимум отклонений от статус-кво, рассмотрение одной подходящей альтернативы | Значительный | Активный поиск возможностей, предвидение проблем, большие отклонения от статус-кво, поиск лучшей из многих альтернатив | Слабый |

Анализ данных таблицы 2 позволяет утверждать, что организационный стиль поведения компании – производственный, ориентированный на минимизацию отклонений от традиционного поведения.

В рамках проводимых исследований установлено, что в "Международной страховой компании "АЙНИ":

* чёткое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
* иерархичность управления, при котором нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
* наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения специалистами своих задач и обязанностей;
* дух формальной обезличенности, характерный для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
* осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Организационная структура "Международной страховой компании "АЙНИ" представляет собой иерархическую структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками аппарата управления.

Для более детального анализа структуры системы управления "Международной страховой компании "АЙНИ" рассмотрим структуру и основные функциональные направления деятельности компании представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Структура и основные функциональные направления деятельности подразделений "Международной страховой компании "АЙНИ".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подразделение | Входящие элементы | Основные функции |
| 1 | 2 | 3 |
| Дирекция по добровольному медицинскому страхованию | 1. Актуарий.  2. Менеджер по договорам ДМС.  3. Группа обеспечения продаж.  4. Отдел продаж.  5. Агентская сеть на "Международной страховой компании "АЙНИ".  6. Отдел сопровождения договоров ДМС.  7. Управление медицинского обеспечения и страхового обслуживания, в т.ч.:   * отдел медицинского обеспечения; * группа урегулирования убытков.   8. Группа обеспечения деятельности дирекции:   * диспетчер-секретарь; * водители. | * организация и оплата медицинской помощи застрахованным по ДМС и контроль обеспечения гарантий застрахованным по программам страхования; * обеспечение программ ДМС договорами с исполнителями медицинских услуг, контроль и обеспечение исполнения обязательств по действующим договорам; * анализ рынка услуг и потребителей; * разработка или модификация программ ДМС с учетом потребностей рынка и конкретных клиентов; * продвижение и продажи продуктов по ДМС; * защита прав застрахованных в системе ДМС; * ведение комплексного учета и анализа деятельности по ДМС; * внедрение мероприятий на всех этапах деятельности по ДМС по обеспечению доходности ДМС. |
| Дирекция по обязательному медицинскому страхованию | 1. Медико-экономический отдел.  2. Отдел договоров с лечебно-профилактическими учреждениями.  3. Отдел сопровождения баз данных застрахованных по ОМС.  4. Центры страхования по ОМС. | * обработка информации по счетам, и осуществление расчетов с ЛПУ за оказанные услуги; формирование и контроль базы данных счетов; * экономическое обоснование и планирование бесплатной медицинской помощи по её видам; * анализ выполнения показателей территориальноё программы; * анализ нецелевого и нерационального использования средств ОМС в ЛПУ; * заключение договоров обязательного медицинского страхования с предприятиями; * выдача полисов и их обмен в случае изменения социального положения, места работы или места жительства; * поддержание в актуальном состоянии базы данных застрахованных по ОМС. |
| Дирекция по медицинским вопросам | 1. Отдел медицинской экспертизы.  2. Отдел по защите прав застрахованных. | * медицинская экспертиза соответствия оказанных лечебным учреждением услуг и выставленных за них счетов; * защита прав застрахованных по ОМС граждан; * экспертиза качества медицинской помощи в сложных случаях. |
| Информационно-аналитический центр | 1. Отдел развития и сопровождения программного обеспечения. | * внедрение и сопровождение автоматизированных информационных систем. |
| 2. Сектор технического обслуживания. | * внедрение и сопровождение пакетов прикладных программ для организации работы учреждений здравоохранения; * техническое обслуживание программно-технических систем. |
| Финансовая дирекция | 1. Бухгалтерия.  2. Планово-экономический отдел. | * формирование полной и достоверной отчетности о результатах хозяйственной деятельности компании; * обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов; * учет и своевременные расчеты с бюджетом, учредителями, поставщиками и другими кредиторами и дебиторами; * анализ хозяйственной деятельности предприятия в разрезе видов страхования; * формирование и управление денежными потоками организации (в т.ч. инвестирование свободных средств). |
| Служба по работе с персоналом | 1. Менеджер по персоналу.  2. Специалист по кадрам. | * подбор и штатная расстановка персонала; * планирование обучения персонала; * работа с кадровой документацией. |
| Референт – технический помощник генерального директора | - | * оперативно-организационное, документационное и информационно-справочное и обеспечение деятельности генерального директора; * взаимодействие с учредителями и советом директоров компании; * подготовка информации и отчетности о деятельности компании для вышестоящих и контролирующих органов; * контроль за выполнением решений совещательных органов и поручений генерального директора; * контроль за выполнением установленных в компании правил работы с документами. |
| Юрисконсульт | - | * юридическое сопровождение деятельности компании. |
| Секретарь | - | * оперативное и информационное обеспечение деятельности генерального директора. |
| Хозяйственный отдел | 1. Водители.  2. Обслуживающий персонал. | * транспортное обслуживание сотрудников компании; * хозяйственное обслуживание компании. |

Рассмотрение данных в таблице 3 позволяет сделать следующие выводы:

* в компании фактически отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического управления;
* отсутствует структура, занимающаяся вопросами маркетинга (тесно связанного со стратегией);
* функции менеджмента качества «размазаны» по нескольким подразделениям;
* использование данной структуры управления приводит к тому, что конечный результат отходит на второстепенный план, в силу того, что каждая служба работает не на его получение, а на исполнение своих «механических» обязанностей.

Разобщенность подразделений, преобладание оперативных проблем («текучки») в работе руководителей практически всех подразделений, отсутствие единого «генерального плана действий» компании в бизнесе в целом приводит к малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной среды.

Каждое подразделение планирует свою деятельность исходя из собственных предположений и ориентируясь на прошлый опыт. Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования, которое является необходимым условием функционирования любой эффективно работающей компании. Акцент на текущем контроле приводит к тому, что критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом значительно отличаются.

Как показывает практика, причин, порождающих вышеназванные проблемы, может быть несколько. Основные из них: недостатки в маркетинго-сбытовой политике и недостатки в структуре управления.

Самая первая, существенно влияющая на всю деятельность причина – отсутствие сформулированной цели и плана стратегического развития компании с учетом эффективного использования ее потенциала. Избранная руководством "Международной страховой компании "АЙНИ" стратегия «минимизации затрат» не соответствует на сегодняшний день постоянно меняющимся макроэкономическим параметрам. Возможно, выбор именно такого организационного поведения был обусловлен тем, что ранее собственники не проявляли должной требовательности к финансовым результатам деятельности компании, а само руководство компании не обладает необходимым предпринимательским потенциалом.

С вопросами отсутствия стратегического планирования тесно связано непонимание руководством "Международной страховой компании "АЙНИ" значимости маркетинга в деятельности компании. Сужение функций маркетинга до проведения разовых рекламных акций и малобюджетных исследований рынка, не позволяет использовать маркетинг как систему взаимодействия компании с внешней средой, направленную на получение прибыли; как систему, предполагающую согласованное функционирование товарной и ценовой политики, сбытовой деятельности, продвижения страховых продуктов на рынок; и, наконец, как основу для финансового планирования и формирования стратегии развития компании в целом.

Вышеназванные факторы, соответственно, порождают слабость системы сбыта (продаж), недостатки в кадровой политике, проблемы в вопросах разработки и апробации новых продуктов и, самое главное, невозможность своевременно и адекватно реагировать на изменение внешней среды:

* в сбытовой деятельности компании наблюдается ориентация исключительно на крупных корпоративных клиентов, т.е. на работу в узкой и сверхконкурентной нише, что привело к исключительной зависимости от одного из них – ОАО "Судоходная компания Рефтрансфлот", причем как по ОМС, так и по ДМС. И, как результат – отсутствие вариантов в принятии решения;
* низкая квалификация кадров в системе сбыта (подавляющее число страховых агентов по ДМС – женщины пенсионного возраста со средним образованием);
* в компании, использующей высокопрофессиональный труд персонала, квалификацию которого необходимо постоянно совершенствовать, отсутствует работающая система подготовки и переподготовки кадров;
* проблема высококвалифицированных кадров усугубляется низким уровнем оплаты труда и недостаточной мотивацией персонала. Разработанная в компании система постоянно-переменной оплаты труда не оправдывает возлагавшихся на нее надежд. К сожалению, для сотрудников компании введение данной системы не явилось стимулом к повышению производительности, а внесло лишь дополнительную социальную напряженность.

Особняком стоит проблема новаций – в международном бизнесе наиболее распространенным способом расширения собственной страховой гаммы является копирование наиболее удачных разработок других компаний. Отличаться такие программы могут лишь уровнем страхового обслуживания.

Поэтому страховое обслуживание клиентуры является одним из основных слагаемых удовлетворения страховых интересов, его уровень влияет на спрос на страховые услуги, то есть, чем выше уровень сервиса у данного страховщика, тем больше спрос на его страховые услуги. Однако разработка, апробирование и внедрение собственных новых продуктов (программ страхования), как и повышение уровня сервисного обслуживания, требует увеличения затрат. Поэтому, руководствуясь стратегическими задачами и маркетинговыми рекомендациями, необходимо находить оптимальное соотношение между уровнем обслуживания и экономическими факторами, связанными с ним. Однако руководство "Международной страховой компании "АЙНИ" предпочитает «экономить», минимизируя подобные затраты.

Как уже отмечалось выше, внешняя среда "Международной страховой компании "АЙНИ", на сегодняшний день также претерпевает значительные изменения. А именно:

* рынок медицинского страхования вот уже несколько лет находится в ожидании законодательного изменения «правил игры». С учетом того, что ОМС не позволяет осуществлять иного, кроме медицинского, страхования, недостаточное внимание к развитию ДМС как рыночного продукта, может привести к невозможности своевременно среагировать на новые требования;
* международный страховой рынок стремительно наполняется новыми агрессивными игроками. Если в 2008 году в мире работали около десяти миллионов страховых компаний, то на июль 2009 года (несмотря на условия кризиса) их стало уже более двадцати миллионов;
* в обязательном медицинском страховании на сегодняшний день существует (и активно используется) возможность «политического» перераспределения рынка. Это значит, что компанию, которая ведет неагрессивную политику, в любой момент могут лишить того поля, которое она обслуживала много лет;
* произошло кардинальное изменение требований учредителей к "Международной страховой компании "АЙНИ", с учетом их интересов получения дивидендов и реализации прав собственности и т.д.

Таким образом, рассмотренное выше позволяет утверждать, что для поиска новых возможностей в конкурентной борьбе и обеспечения на этой основе перспективной выживаемости, руководству "Международной страховой компании "АЙНИ" необходимо пересмотреть управление фирмой с позиции стратегического управления, выдвигая на первый план проблему ее стремительного развития.

Это, в свою очередь, требует изменения главных задач управления компании, а, следовательно, и изменения ее организационной структуры.

1. **Рекомендации по совершенствованию организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ".**
   1. **Предложения по изменению организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" в рамках проектирования бизнес-процессов.**

Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией организации является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры фирмы, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления компании и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и сотрудников.

Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как "построение организационной структуры исходя из системы целей", "отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления", "сочетание функционального и программно-целевого управления", "построение организационной структуры на основе бизнес-процессов" и целый ряд других. Как отмечает большинство исследователей, процесс формирования структуры системы управления компанией должен начинаться с осмысления миссии и стратегических целей компании.

Стратегии можно разделить по мотивам практикующих их предпринимателей:

* сохранение производительной способности имущества («минимизация затрат», «выживание»);
* социальные факторы предпринимательской деятельности (рост имущества, получение и максимизация дохода в краткосрочном и долгосрочном аспектах, рост социального статуса и т.п.);
* индивидуальная привязанность к деятельности определенного рода.

Первая стратегия более или менее пассивна, две другие – активны, но по-разному: вторая более гибка в отношении выбираемых видов деятельности, поскольку ориентируется на наиболее эффективные (в коммерческом отношении) проекты, третья – более консервативна, т.е. менее чувствительна к коммерческой их стороне.

В рамках проводимых исследований установлено, что ориентация "Международной страховой компании "АЙНИ"на минимизацию затрат не соответствует требованиям сегодняшнего времени. В связи с этим в основу проектирования изменений структуры системы управления "Международной страховой компании "АЙНИ" будет положена стратегия получения и максимизации дохода в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Принцип, который будет взят за основу при формировании новой структуры компании в целях оптимизации ее системы управления – построение организационной структуры на основе бизнес-процессов.

Принципы работы "Международной страховой компании "АЙНИ" заявлены руководством компании следующим образом: «Отношения с клиентом всерьез, надолго. Клиенту – достойную культуру обслуживания и полный сервис. Мы всегда готовы к сотрудничеству. Мы уважаем себя, своих клиентов и партнеров».

Перефразируем их: «Наша миссия состоит в том, чтобы создать лучшую систему страхового обслуживания корпоративных клиентов и населения по медицинскому страхованию».

На основе сформированной миссии, по логике вещей, в компании должны разрабатываться цели как стратегического, так и оперативного характера. К сожалению, в "Международной страховой компании "АЙНИ" общие цели компании не сформулированы, руководство, как и все сотрудники, сориентировано лишь на текущую деятельность. Рассмотрим вариант оптимизации организационной структуры. На основе генеральной цели, закрепленной в миссии, сформулируем главные и общие цели проектируемой компании (рисунок 1).

**ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ:** переход к бизнес-процессной организационной структуре, функционирующей на основе информационных технологий, позволяющей на порядок улучшить качество обслуживания клиентов при порядковом росте их общего количества

###### **МАРКЕТИНГОВЫЕ**

1. Увеличение доли на рынке.
2. Формирование эффективной системы продаж.
3. Увеличение объемов продаж.
4. Создание конкурентных страховых продуктов.

###### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИЕ**

1. Реорганизация штатной структуры компании, направленная на качественное обслуживание клиентов.
2. Создание системы функциональных связей и документооборота.
3. Создание информационных технологий.
4. Определение норм, процедур и правил функционирования компании.

#### ОБЩИЕ ЦЕЛИ

###### **ФИНАСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ**

1. Снижение издержек на одного работающего.
2. Увеличение объема страховой премии на одного человека.
3. Увеличение прибыли.

###### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ**

1. Делегирование полномочий вниз.
2. Оптимальное соотношение централизации и децентрализации.
3. Переход от авторитарности к командному стилю управления.
4. Формирование новой системы ценностей.
5. Внедрение эффективной системы мотивации сотрудников.

Рисунок 1 - Цели компании для проектирования структуры системы управления

Основными бизнес-процессами страховой компании, как известно, являются следующие (рисунок 2):

Марке-тинг

Разработка страховых продуктов

Андер-райтинг

Страховое обслу-живание

Продажа страховых продуктов

Урегули-рование страховых случаев

Рисунок 2 - Основные бизнес-процессы страховой компании.

В "Международной страховой компании "АЙНИ" эти процессы связаны традиционно, то есть подразделения, выполняющие указанные выше функции (процессы), существуют параллельно и управляются по вертикали из одного центра, либо указанные функции выполняются одними и теми же сотрудниками (рисунок 3).

**Генеральный директор**

**ПРОДАЮЩИЕ СТРУКТУРЫ**

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

ОБСЛУЖИВАЮЩИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

### ФУНКЦИИ

1. Маркетинг.
2. Создание страхового продукта.
3. Продажи.
4. Андеррайтинг.
5. Обслуживание клиента.

Рисунок 3 - Модель структуры "Международной страховой компании "АЙНИ".

Такая линейно-функциональная структура не позволяет гибко, оперативно и в полной мере удовлетворять запросы и потребности продавцов, а, следовательно, и клиентов.

В данной курсовой работе предлагается вариант организационной структуры, в которой подразделения, выполняющие основные функции (процессы) координируются между собой, являясь звеньями одной горизонтальной технологической цепочки. Целью предлагаемых изменений является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов. В результате линейная структура страховой компании, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи основных бизнес-процессов, во главе которых стоят процессные менеджеры.

Данная структура основана на самостоятельном принятии решений процессными подразделениями и координации их деятельности по горизонтали. Таким образом, жесткие управленческие связи бюрократического типа заменяются гибкими связями, обязательными для совместного разрешения конкретных вопросов. Для разработки и решения задач привлекаются сотрудники разных подразделений.

Перечисленные выше признаки характерны для структуры адаптивного типа бригадной структуры управления. Так как в предлагаемой схеме сохраняются функциональные подразделения, такая структура относится к кросс-функциональному типу организационных структур.

Основываясь на проведенном ранее сравнительном анализе основных типов организационных структур, можем сделать вывод, что предлагаемая форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, каковой и является "Международная страховая компания "АЙНИ".

Выбор именно процессной системы управления с кросс-функциональной организационной структурой обусловлен нижеследующими факторами.

В процессной организации деятельность всех подразделений подчинена одной главной цели – увеличению объемов продаж за счет быстрого и качественного обслуживания продавцов и клиентов компании.

В такой организации последующие подразделения выполняют задачи по обслуживанию продающих: отдел разработки страховых продуктов обслуживает потребности продавцов (через них потребности клиентов), бэк-офис и служба андеррайтинга также обслуживают продавцов и клиентов, бухгалтерия осуществляет своевременные страховые выплаты, т.е. обслуживает управление урегулирования убытков, а, следовательно, клиентов и т.д.

Предлагаемая структура имеет ряд серьезных преимуществ перед традиционной иерархической, основными из которых являются:

1. Специализация персонала, более высокий уровень профессионализма сотрудников.

2. Использование сотрудников в соответствии с их психологическими свойствами: не секрет, что люди с аналитическим интравертным складом мышления больше пригодны для работы в качестве актуария, андеррайтера, а коммуникабельные экстраверты лучше работают в качестве продавцов и т.д.

3. Освобождение продавцов от выполнения несвойственных им функций, что позволяет больше рабочего время уделять продажам, значит приносить больше страховой премии.

4. Установление прочных технологических связей между подразделениями априори способствует переходу от вертикальной (традиционной) структуры управления к горизонтальной, делегированию полномочий вниз. Главная задача менеджера в этих условиях не администрирование сверху вниз по различным и множественным службам, а координация деятельности технологических звеньев. На место линейных руководителей приходят бизнес-процессные менеджеры по отдельным звеньям технологической цепи и в целом по всему бизнес-процессу.

5. Информационные технологии позволяют быстро и качественно обслуживать большое количество клиентов.

Предлагаемый вариант организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" предполагает как бы двойную структуру управления компанией: структуру для стратегического развития и структуру, обеспечивающую прибыль от деятельности. Кратко охарактеризуем функции основных подразделений предлагаемой структуры, представленных в таблице 4.

Таблица 4 - Основные функции подразделений предлагаемой структуры "Международной страховой компании "АЙНИ".

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Входящие элементы | | Основные функции |
| 1 | 2 | | 3 |
| Дирекция по стратегическому развитию | Служба маркетинга | | * обеспечение высшего руководства обоснованными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта с учетом уровня платежеспособного спроса, конкуренции и реальных возможностей компании; * разработка маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления для поступательного развития, сервисного обслуживания клиентов и достижения коммерческого успеха, на базе маркетинговых стратегий; * формирование оптимального товарного ассортимента; * управление организацией сбыта продукции в соответствии с портфелем заказов и эффективной системой стимулирования продаж; * разработка системы управления маркетинговыми коммуникациями, организация рекламных компаний, акций паблик рилейшнз, результативного участия в ярмарках, выставках, аукционах; * создание МИС. |
| Группа создания страховых продуктов | | * изучение методов продвижения страховых продуктов, в том числе для различных групп клиентов, выработка рекомендаций для их внедрения и/или использовании при разработке собственных технологий продаж; * организация и координация работы по созданию новых страховых продуктов для различных сегментов рынка потребителей и модификации программ под потребности конкретных клиентов; * разработка договоров, полисов, сопутствующих бланков, иной печатной продукции, необходимой для работы по заключению договоров. |
| Андеррайтинг  (актуарий) | | * обеспечение рентабельности страхового портфеля; * определение страховых тарифов по типовым и по индивидуальным программам страхования с применением наиболее рациональных методик актуарных расчетов, отвечающих особенностям страховых продуктов; * расчет страховых резервов; * проведение анализа операций по ДМС с целью контроля соответствия фактических показателей убыточности нормативным; * разработка рекомендаций для компании по формированию ценовой политики, способствующей устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска; * подготовка предложений и постановка задач для автоматизации расчета резервов и анализа страховых операций. |
|  |
|  | Служба финансового планирования и контроля | | * анализ и планирование деятельности компа-нии в рамках системы бюджетирования; * формирование и управление денежными потоками организации (в т.ч. инвестирование свободных средств); * экономическое обоснование и планирование бесплатной медицинской помощи по её видам. |
| Служба по работе с персоналом | Менеджер по персоналу,  специалист по кадрам | | * определение потребности в специалистах; * подбор и штатная расстановка персонала; * организация обучения и переподготовки персонала; * разработка и внедрение системы мотивации персонала; * работа с кадровой документацией. |
| Коммерческая дирекция | Управление продаж | | * поиск потенциальных клиентов и заключение договоров страхования, в том числе: * с юридическими лицами – предприятиями и организациями любой формы собственности; * с физическими лицами. |
| Управление медицинского обеспечения и страхового обслуживания, в т.ч.:  БЭК-офис | | * заключение и ведение договоров добровольного медицинского страхования, выдача полиса ДМС; * заключение и сопровождение договоров об оказании медицинских услуг по добровольному медицинскому страхованию с ЛПУ; * контроль и обеспечение исполнения обязательств по действующим договорам; * формирование, хранение и передача комплексной информации по договорам ДМС в электронном виде. |
| Группа  урегулирования убытков | | * подготовка и согласование с ЛПУ – исполнителями медицинских услуг в системе ДМС, прейскурантов, формы заявлений об убытках, порядка информационного и финансового взаимодействия по урегулированию убытков; * проведение медико-экономической экспертизы заявлений об убытках; * разработка мероприятий по управлению убытками и их внедрение с целью удержания убыточности. |
|  | Отдел медицинского обеспечения | * контроль исполнения гарантий по объему, качеству, условиям оказания медицинской помощи застрахованным, заявленных в программах страхования, медицинскими организациями; * внедрение мероприятий по обеспечению доходности ДМС на этапах согласования условий договоров с ЛПУ, организации медицинской помощи и ее оказания; * защита прав застрахованных в системе ДМС; * информационное обслуживание застрахованных по ДМС (диспетчеризация). | |
| Управление по обязательному медицинскому страхованию | Центры страхования по ОМС | * выдача полисов и их обмен в случае изменения социального положения, места работы или места жительства. | |
| БЭК-офис | * заключение договоров ОМС с предприятиями; * заключение и сопровождение договоров об оказании медицинских услуг по ОМС с ЛПУ; * поддержание в актуальном состоянии базы данных застрахованных по ОМС. | |
| Отдел медицинской экспертизы | * медицинская экспертиза соответствия оказанных лечебным учреждением услуг и выставленных за них счетов; * экспертиза качества медицинской помощи в сложных случаях. | |
| Отдел по защите прав застрахованных | * защита прав застрахованных по ОМС граждан. | |
| Информационно-аналитический центр | Отдел развития и сопровождения программного обеспечения | * внедрение и сопровождение автоматизированных информационных систем; * внедрение и сопровождение пакетов прикладных программ для организации работы учреждений здравоохранения. | |
| Сектор технического обслуживания | * техническое обслуживание программно-технических систем. | |
| Финансовая группа | Бухгалтерия | * формирование полной и достоверной отчетности о результатах хозяйственной деятельности компании; * учет и своевременные расчеты с бюджетом, учредителями, поставщиками и другими кредиторами и дебиторами; * обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. | |
| Расчеты по договорам страхования | * осуществление расчетов по договорам страхования. | |
| Расчеты с ЛПУ за оказанные медицинские услуги | * осуществление расчетов с ЛПУ за оказанные услуги по ОМС и ДМС; * формирование и контроль баз данных счетов по ОМС и ДМС. | |
| Референт – технический помощник генерального директора | - | * оперативно-организационное, документационное и информационно-справочное и обеспечение деятельности генерального директора; * взаимодействие с учредителями и советом директоров компании; * подготовка информации и отчетности о деятельности компании для вышестоящих и контролирующих органов; * контроль за выполнением решений совещательных органов и поручений генерального директора; * контроль за выполнением установленных в компании правил работы с документами . | |
| Юридическая служба | - | * анализ и согласование договоров страхования по ОМС, ДМС, на оказание медицинских услуг, хозяйственных договоров; * анализ законодательных и нормативных документов в соответствии с направлениями деятельности компании и инновационной деятельностью; * иное юридическое сопровождение деятельности компании. | |
| Секретарь | - | * оперативное и информационное обеспечение деятельности генерального директора. | |
| Канцелярия | - | * осуществление экспедиционной обработки, регистрации документов и учётно–справочной работы по документам; * организация работы архива. | |
| Хозяйственный отдел | Водители, обслуживающий персонал | * транспортное обслуживание сотрудников компании; * хозяйственное обслуживание компании. | |

Далее обоснуем предлагаемые изменения.

1. Дирекция по стратегическому развитию.

Рыночные условия работы предъявляют высокие требования к уровню руководства, требуют чуткого реагирования на изменение как коньюктуры спроса на услуги, так и изменения внешней среды. Данная задача не выполнима без отлаженной системы долгосрочного прогнозирования, краткосрочного и среднесрочного планирования финансовых потоков компании, ее своевременного мониторинга и глубокого анализа на всех этапах деятельности. Экономически обоснованный расчет финансового плана служит одним из обязательных условий выполнения задач по улучшению эффективного руководства, повышению объемов страховых премий и рентабельности деятельности компании, повышению, в конечном счете, уровня благосостояния как компании в целом, так и каждого ее работника. Острым вопросом выживаемости страховой компании является разработка и внедрение новых страховых продуктов и программ страхования.

В связи с этим в структуру компании была введена должность директора по стратегическому развитию. Под его началом сосредотачиваются все стратегические службы, на которых возлагается ответственность за стратегическое развитие, в том числе: за поиск и разработку маркетинговой стратегии предприятия, её воплощение и оценку, долгосрочное и краткосрочное финансовое и организационное планирование, управление созданием новых страховых продуктов, управление кадрами, а также за своевременную реакцию руководства на внешние изменения.

В структуре дирекции по стратегическому развитию предусмотрена маркетинговая служба. Это связано с тем, что в стратегически ориентированной страховой компании роль и значение управления маркетингом приобретает такое же значение, как и управление продажами, финансами и кадрами. Это обусловлено следующими факторами.

Во-первых, поскольку такая компания сориентирована на клиента, разработка новых страховых услуг невозможна без изучения его потребностей. Поэтому работа по исследованию вкусов и предпочтений клиентов из эпизодической должна превратиться в постоянную (источник новаций и информации для планирования).

Во-вторых, маркетинговое подразделение страховой компании должно превратиться из «исследовательского центра», дающего рекомендации, в организатора продаж (взаимодействие со службой продаж).

В-третьих, маркетинг в компании выполняет функцию внедрения инновационных систем продаж на базе современных информационных технологий и средств коммуникаций (взаимодействие с IT-службой).

В-четвертых, маркетинговая структура страховой компании становится своеобразным центром информации, куда стекаются все данные о клиентах как существующих, так и потенциальных, о конкурентах и т. д. Именно это подразделение создает и ведет маркетинговую информационную систему (МИС), без которой успешная организация продаж страховых продуктов невозможна (взаимодействие с группой разработки страхового продукта, IT-службой, службой продаж).

И, наконец, взаимодействие предприятия с внешней средой предполагает двухсторонние связи: с одной стороны, на предприятие должна поступать информация о рынке, с другой – предприятие должно активно воздействовать на рынок. Отсюда вытекает необходимость развития имиджевой рекламы, мероприятий по связи с общественностью (паблик рилейшнз), внутреннего маркетинга.

Для повышения эффективности продаж надо освобождать продавцов от выполнения несвойственных им функций. Как известно, конкуренция ведет к специализации, а специализация требует профессионализма. Основные бизнес-процессы страховой деятельности здесь есть распределенные функции, поэтому для их выполнения предлагаются специальные подразделения. Каждый должен заниматься свойственным ему делом: маркетологи – исследовать рынок и определять требования к страховым продуктам, методологи – создавать страховые продукты, продавцы – продавать, андеррайтеры – принимать риски, бэк-офис – оформлять договоры, обслуживать клиентов и т.д.

Почему необходимо передать функции андеррайтинга и подготовки договоров страхования к специализированным сотрудникам (службе)?

Во-первых, потому что этого объективно требует страховая деятельность компании. В процессе продаж возникает определенное противоречие между продавцами и самой страховой компанией, которое заключается в следующем. Поскольку главным критерием деятельности продающих подразделений являются объемы продаж, то они объективно заинтересованы в реализации страховой услуги любой ценой. Интересы же компании состоят в том, чтобы осуществить продажу рентабельно, то есть без убытков. Поэтому сосредотачивать в одних руках и продажи, и андеррайтинг не совсем разумно, более того, экономически небезопасно. Андеррайтинг и есть та фигура, которая не позволяет продавцу осуществить продажи «любой ценой», обеспечивая рентабельность страхового портфеля по своему виду.

Во-вторых, продавцы по своему психологическому складу, коммуникативности значительно отличаются от аналитиков-андеррайтеров. Продажи и анализ – суть разные виды деятельности, так как в основе продаж больше лежат эмоциональные факторы и интуитивные, тогда как в основе аналитической деятельности – логика и рационализм.

Далее, поскольку в дирекцию по стратегическому развитию стекается вся основная статистическая и аналитическая информация о работе компании, считаем оправданным введение сюда службы финансового планирования и контроля. Основная задача этой службы – подготовка для руководителя компании предложений (так как окончательное принятие решения должно оставаться за ним!) для финансового и оперативного планирования.

## Перечисленные выше задачи дирекции по стратегическому развитию оказывают непосредственное влияние на деятельность службы по работе с персоналом – сколько требуется специалистов, какой квалификации, кого и как необходимо обучить или мотивировать. Определение потребностей организации в обучении персонала является ключевым моментом для создания системы обучения страховой компании.

Таким образом, дирекция по стратегическому развитию становится основным источником и организатором информации для руководителя компании, позволяющей ему принимать оптимальные управленческие решения. А директор по стратегическому планированию, по сути, – первым заместителем генерального директора.

2. Коммерческая дирекция

Поскольку страховые компании – это коммерческие структуры, ориентированные на получение прибыли, главной их функцией являются продажи. А так как продажи осуществляет продавец страховых услуг, то он становится центральной фигурой страховой компании. В нашем случае это будет – коммерческая дирекция.

Нынешняя дирекция по ДМС в "Международной страховой компании "АЙНИ" является подразделением с высокой степенью соответствия стратегическим целям предприятия. Следовательно, ее необходимо рассматривать как ядро организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ". Однако в данной работе предлагается реорганизовать этот структурный элемент в коммерческую дирекцию, основной функцией которой будет продажа страховых продуктов компании. Для реализации этой функции необходимо создать систему продаж, которая обеспечивала бы компанию заказами на уровне, соответствующем плановым показателям; держалась бы на работе команды продавцов; сохраняла бы свою устойчивость при возможной смене персонала.

Управление продаж

Для выполнения заявленной ранее миссии – предоставления комплексных качественных страховых услуг корпоративным и индивидуальным клиентам, необходимо осуществить изменение системы продаж, который включает в себя ряд мероприятий. Во-первых, осуществить дифференциацию продаж по корпоративным и индивидуальным клиентам, а также по массовым и специальным страховым продуктам. Во-вторых, создать эффективную систему многоканальной реализации страховых услуг.

Методы продаж населению и предприятиям отличаются друг от друга, так как различаются сами потребители страховых услуг. Кроме того, существенно различаются каналы и технологии продаж. Если с предприятием больше работают штатные сотрудники страховой компании, то с населением – агенты. Поэтому в структуре страховой компании целесообразно выделить два продающих направления: одно для работы с предприятиями и организациями, другое – для работы с населением.

Изменение системы продаж "Международной страховой компании "АЙНИ" предполагает ее формирование на базе информационных технологий. В традиционной страховой компании основными каналами продаж являются штатные сотрудники, агенты, брокеры. Предлагаемая в работе система продаж позволяет сформировать на базе информационных технологий новые каналы продаж, такие как директмаркетинг, телемаркетинг (call center), интернет-маркетинг и др. Предполагается, что этими вопросами будет заниматься отдел специальных продаж.

БЭК-офис

Как видно из предложенной схемы, в управление медицинского обеспечения и страхового обслуживания введено новое звено: бэк-офис.

Как отмечалось ранее, в "Международной страховой компании "АЙНИ" продавец – дирекция по ДМС – осуществляет не только продажи, но и непосредственно связанные с этим процессом функции андеррайтинга, составления договора, его оформления и т. д. Однако, вышеназванные функции необходимо отдать специализированным подразделениям, освободив от их выполнения продавцов. Поэтому, предлагаем сформировать специализированное подразделение, которое по заявке «продавцов» готовит все необходимые для клиента документы «под ключ» (с визами должностных лиц, необходимыми подписями и печатями).

Таким образом, важнейшими функциями БЭК-офиса будут являться:

* прием заявок на договоры страхования от сотрудников продающих подразделений;
* подготовка по этим заявкам типовых договоров страхования;
* согласование проектов договоров с соответствующими службами;
* передача (при необходимости) договоров страхования в центр андеррайтинга.
* вручение полностью оформленных договоров страхования продавцам для передачи клиенту;
* ввод договоров в базу данных;
* хранение всех договоров страхования в электронном и бумажном видах;
* напоминание продавцам о сроках действия договоров страхования и необходимости их перезаключения на новый срок.

3. Управление по обязательному медицинскому страхованию

Несмотря на то, что обязательное медицинское страхование не является «рыночным инструментом» и подвержено различному влиянию политических и экономических факторов, оно до сих пор остается источником дохода для специализированных страховых компаний, в том числе и для "Международной страховой компании "АЙНИ".

Дирекция по ОМС не выполняет функций продающего подразделения, поэтому предлагаем изменить статус и, соответственно, перечень функций данного подразделения:

1. Функцию расчетов с медицинскими учреждениями за оказанные услуги передать финансовой группе, ведущей учет и распределение поступающих на счета компании финансовых средств.

2. Разрозненные задачи по заключению и сопровождению договоров с лечебными учреждениями и предприятиями, а также ведению базы данных застрахованных по ОМС передать в соответствующее подразделение – БЭК-офис.

3. Перевести в данную структуру подразделения, специализирующиеся на защите прав застрахованных по ОМС.

Вычленение из деятельности управления по ОМС рутинной финансово-расчетной функции позволит сосредоточиться на деятельности по повышению качества обслуживания клиентов, как самой страховой компанией, так и соответствующими медицинскими учреждениями.

Повышение качества оказываемых услуг может явиться дополнительным источником повышения эффективности компании в целом.

Синергия медицинского обеспечения и страхового обслуживания по ОМС и ДМС, а также синергия информационных автоматизированных систем могут значительно облегчить продвижение новых видов страховых продуктов на рынок и ускорить окупаемость затрат не только на их разработку и внедрение, но и на создание и функционирование самой сбытовой сети.

4. Финансовая группа

В связи с передачей функций финансового планирования в дирекцию по стратегическому развитию, основными функциями данного подразделения становятся функции финансового и бухгалтерского учета и расчетов с бюджетом, поставщиками, дебиторами и кредиторами.

5. Юридическая служба

Объем работы по юридическому сопровождению деятельности различных подразделений компании требует увеличения числа соответствующих специалистов.

6. Канцелярия

В связи с объединением в одном офисном здании всех основных подразделений "Международной страховой компании "АЙНИ" и большим объемом поступающей корреспонденции, необходима организация службы, осуществляющей экспедиционную обработку, регистрацию документов и учётно–справочную работу по документам.

* 1. **Ожидаемые экономический и социальный эффекты от предложенных мероприятий по изменению организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ".**

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в компании используем традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе. Это – отношение годового экономического эффекта к затратам на совершенствование управления.

Кроме того, возможные экономический и социальный эффекты разработанных мероприятий по оптимизации организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" заложены в особенностях перепроектированных бизнес-процессов, так как конечной целью всего процесса предложенных изменений является построение компании, для которой характерны следующие свойства.

1. Переход от разделения компании на функциональные подразделения к бизнес-процессным командам. Объединение усилий компании по лучшему обслуживанию клиентов достигается через разделение компании на естественные процессы создания страхового продукта, его продажи, послепродажное обслуживание и т. д.

2. Работа внутри одного процесса выполняется в естественном порядке. Перестройка процессов освобождает от линейного упорядочения работ, свойственного традиционному подходу, позволяя выполнять работы в их естественном порядке (т.е. там, где это возможно, выполнять работы параллельно), что ускоряет выполнение процесса. Например, продавец страховых услуг передал заявление и анкету клиента в БЭК-офис для оформления договора страхования. Во время оформления этого договора продавец может работать с другими клиентами по продаже им страховых услуг.

3. Специализация сотрудников внутри одного бизнес-процесса позволяет значительно сократить время обслуживания клиента. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специальную группу людей для устранения этих ошибок. Имея типовые договоры страхования, сотрудники БЭК-офиса подготовят новый договор гораздо быстрее, чем сотрудники продающих подразделений. Улучшается управляемость внутри одного процесса ввиду четко распределенной ответственности между участниками бизнес-процесса.

4. Делегирование полномочий вниз приводит к децентрализации принятия решений, в результате чего происходит «вертикальное сжатие процесса». Вертикальное сжатие происходит за счет того, что андеррайтеры и сотрудники БЭК-офиса самостоятельно принимают решение по заключению договора страхования в соответствие с определенным для них лимитом ответственности. При традиционной организации работ сотрудник нижестоящего подразделения должен обращаться к вышестоящей иерархии, принимающей решения, что существенно замедляет процесс принятия решения и увеличивает время обслуживания клиента.

5. Уменьшение согласований и управляющих воздействий. Поскольку процедуры внутри одного бизнес-процесса формализуются, возникает объективная ситуация, когда все действия участников процесса определены содержательно, по времени и функционально. Процесс работает на «автомате» в соответствии с заданной ему программой действий. В этих условиях отпадает необходимость руководства постоянно контролировать действия каждого сотрудника.

Очень важным является также и то, что в результате построения компании в соответствии с бизнес-процессами уменьшается количество согласований по тому или иному вопросу. Во-первых, отпадает необходимость согласования по таковым документам, так как определен порядок их подписания. Во-вторых, при рассмотрении нестандартных вопросов участники бизнес-процесса наделены соответствующими полномочиями.

6. Смешанный принцип управления – централизованно-децентрализованный. В то время как традиционные компании строятся, в основном, по принципу жесткой централизации всех процессов, в том числе принятия решений, в предлагаемой организационной структуре подразделения действуют автономно, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованной базой данных.

Кроме того, предложенное изменение организационной структуры охватывает все сферы деятельности компании. В первую очередь изменяется порядок выполнения работ и организация людей. Вместо функциональных подразделений они объединяются в команды. Для того чтобы люди, работающие в процессных командах, были заинтересованы в удовлетворении потребностей клиентов, необходимы продуманные системы управления и мотивации, которые будут оказывать решающее воздействия на формирование новой системы ценностей.

Рассмотрим последствия предложенных изменений структуры системы управления для "Международной страховой компании "АЙНИ".

1. Переход к новой организационной структуре, в основе которой лежат не функциональные подразделения, а процессные команды. Процессная команда – это организационная единица, которая складывается естественным образом для выполнения «под ключ» некоторых видов работ. Например, возьмем такой процесс как выплата страхового возмещения. В действующем варианте оргструктуры заявление о наступлении страхового случая поступает в продающее подразделение (дирекция по ДМС), с которым общался клиент. Для того чтобы выплатить страховое возмещение клиенту продавцу необходимо согласовать акт о наступлении страхового события с юристом компании, бухгалтерией и т. д. В предложенном варианте создается процессная команда (группа урегулирования убытков), которая принимает заявление от клиента, проводит экспертизу страхового случая, принимает решение о выплате страховой суммы. Для этого в команде вместе работают юрист, эксперты по оценке ущерба и другие специалисты, необходимые для выполнения всего комплекса работ в бизнес-процессе «выплата страхового возмещения».

2. Поскольку многие решения принимаются в процессной команде, функции менеджеров меняются от контролирующих к тренерским. В связи с тем, что команда процесса полностью отвечает за выполнение своего процесса, устраняются контролирующее воздействие на исполнителей со стороны менеджера. Функции бизнес-процессных менеджеров теперь заключаются в координации усилий команды, организации помощи членам команды в решении проблем, возникающих в ходе выполнения процесса.

3. Изменятся и сотрудники страховой компании. Во-первых, работа «под ключ» требует от персонала высокой компетентности и профессионализма. А это, в свою очередь, ведет к тому, что компания начинает выстраивать систему непрерывного образования сотрудников. Овладение новыми знаниями и навыками становится внутренней потребностью членов команды, так как без этого нельзя достичь полного удовлетворения требований клиента.

Во-вторых, изменяются цели исполнителей. Предложенная система управления компании призвана вызвать существенный сдвиг в культуре компании, формируя у сотрудников убеждение, что они работают не для своих начальников, а для клиентов. То есть, своеобразную переоценку ценностей, что положительно сказывается на результатах работы.

4. Поддержанию такой системы ценностей способствует мотивация персонала компании, которая претерпевает кардинальные изменения. Люди начинают получать деньги не за количество отработанного времени и свой должностной ранг, а за качество обслуживания клиента, которое выражается в увеличении объемов поступающей страховой премии.

Предложенные изменения структуры компании приведут к тому, что компания будет вынуждена пересмотреть базовые положения об оплате труда. Основная часть дохода сотрудников должна зависеть теперь напрямую от конкретных результатов работы, которые подлежат количественному и качественному измерению.

5. Построение организации по принципу процессной деятельности способствует сплочению всего коллектива: работа начинает приносить не только материальное, но духовное удовлетворение, поскольку она дает тем, кто ее выполняет, чувство более полной завершенности усилий и достижения конкретных целей. Те, кто выполняет процесс, похожи по характеру своей деятельности на предпринимателя, поскольку основной целью процессной команды является удовлетворение потребностей клиента и получение дохода.

Мало того, работа начинает приносить больше радости, так как она позволяет персоналу развиваться, поскольку происходит профессиональный рост и обучение. Границы и содержание выполняемых работниками функций расширяются по мере роста квалификации и опыта работника.

6. Рационализация управленческих бизнес-процессов, позволит получить такие качественные улучшения, как сокращение дублирующих функций, повышение оперативности, ликвидация излишних бизнес-операций, увеличение оперативности расчетов; сокращение сроков формирования отчетных документов, увеличение возможностей по оптимизации решений за счет многовариантных расчетов и др.

Таким образом, построение структуры системы управления "Международной страховой компании "АЙНИ" на основе бизнес-процессов окажет свое положительное влияние на все виды деятельности компании и может практически кардинально изменить все в этой компании: и сами бизнес-процессы, и персонал, и систему его мотивации, и ценностные ориентации.

Предложенные в данной курсовой работе изменения организационной структуры – это непростой процесс существенных преобразований всей страховой компании. Однако они являются адекватной реакцией на изменившиеся внешние условия ведения бизнеса и направлены на улучшение качества обслуживания клиентов, что ведет к увеличению объемов продаж и тем самым доходов компании.

**Заключение**

Целью данной курсовой работы явился анализ организационных структур многонациональных копаний, их многообразие, специфическое проявление и механизм эволюционирования в области различных направлений и операций внешнеэкономической деятельности.

На основе анализа теоретического материала, посвященного вопросам характеристики организационных структур в системе международных экономических отношений и сущности эволюции организационных структур в международном бизнесе в первой главе данной работы, сопоставления характеристики и деятельности "Международной страховой компании "АЙНИ", анализа схемы ее организационной структуры и характеристики основных функциональных направлений деятельности подразделений компании, изложенных во второй главе данной курсовой работы, были сделаны предположения о проблемах организационной структуры исследуемой компании в международном бизнесе.

Основными из них явились:

* отсутствие единого «генерального плана действий» "Международной страховой компании "АЙНИ" в бизнесе;
* недостаточное внимание руководства компании к повышению прибыльности и рентабельности компании, к развитию различных направлений деятельности.

И, как следствие, отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; разобщенность подразделений; преобладание оперативных проблем («текучки») в работе руководителей практически всех подразделений; слабость системы сбыта (продаж); недостатки в кадровой политике; низкая мотивированность персонала; проблемы в вопросах разработки и апробации новых продуктов.

Это, соответственно, приводит к низкой эффективности деятельности компании в целом, малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной среды.

На основании вышесказанного, был сделан вывод о необходимости пересмотра главных задач управления "Международной страховой компании "АЙНИ", выдвигая на первый план проблему стремительного развития компании, что, в свою очередь, требует изменения организационной структуры системы управления.

В результате изменений, линейная структура страховой компании, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи основных бизнес-процессов, во главе которых стоят процессные менеджеры. Эта структура имеет признаки адаптивного типа, способна сравнительно легко приспосабливаться к изменяющимся условиям, ориентирована на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем, что характерно для кросс-функционального типа организационных структур.

Выбор процессной системы управления с кросс-функциональной организационной структурой обусловлен тем, что в процессной организации деятельность всех подразделений подчинена одной главной цели – увеличению объемов продаж за счет быстрого и качественного обслуживания продавцов и клиентов компании, что является одним из главных факторов, способствующих достижению стратегии получения и максимизации дохода компании в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Проведенный анализ организационной структуры "Международной страховой компании "АЙНИ" позволил выявить слабые ее стороны и разработать обоснованные предложения по оптимизации данной структуры.

Проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления компании. В руках компетентной группы руководителей осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы компании и повышения ее эффективности.

**Список литературы**

1. Абалкин Л. Экономическая теория на пути к новой парадигме // Вопр. экономики. 2003. №1.
2. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. М., 2006.
3. Воробьев М. В. Страховые программы транснациональных корпораций // США- экономика, политика, идеология. 1992. № 1.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 2007.
5. Данилов А. Р. Россия в мировой системе высоких технологий: формирование информационного общества// США - экономика, политика, идеология. 2008. № 12.
6. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. М., 2006.
7. Менеджмент организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. Н. А. Соломатина. М., 2004.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002 .
9. Мозиас П. М. Стереотипы поведения иностранных инвесторов в свободной экономической зоне // Дело и право. 2004. № 2-3.
10. Основы внешнеэкономических связей/ Под ред. проф. И. П. Фалинского. М., 2005.
11. Основы предпринимательского дела / Под ред. проф. Ю. М. Осипова . М., 2002.
12. Пороховский А. А. Глобальность рынка и российская рыночная модель // США - экономика, политика, идеология. 2006. № 6.
13. Портной М. А. Внешнеэкономическая стратегия России и мировой опыт // США - экономика, политика, идеология. 2006. № 10.
14. Справочник директора предприятия. М., 2006.
15. Хейлбронер Р. Научный анализ и видение в истории современной экономической мысли // Вопр. экономики. 2003. № 1.
16. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. М., 2006.
17. Хоейр В. Как делать бизнес в Европе. М., 2007.