

Логістика вихідних кадрових потоків. Кадровий потік транспортного підприємства перебуває в постійному русі, змінюється і перетворюється, частина його виходить за межі фірми в зовнішнє середовище.

Заміна співробітників, які пішли з організації, коштує дорого, особливо якщо вони не виправдали вкладених у них інвестицій (наприклад, на навчання). Працівники, які звільнилися, є втраченими для фірми, тому основним принципом управління вихідними кадровими потоками має бути збереження загального кадрового потенціалу на необхідному рівні.

Висновки. Таким чином, інвестиції в людські ресурси і розвиток кадрового потенціалу, засновані на логістичному підході, стають одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємств, оскільки добре навчений персонал, з високим рівнем мотивації на якісну роботу має не менше значення, ніж новітні технології і устаткування. Витрати, які сприяють підвищенню кваліфікації і результативності праці працівників, розглядаються у сучасному бізнесі як інвестиції, що будуть багаторазово компенсовані збільшеними доходами. Такий підхід до управління містить нові можливості для оптимізації діяльності і підвищення ефективності її результатів.

Список літератури

1. Пахомова А. В. Система показателей кадровой логистики / А. В. Пахомова, С. М. Мухитдинов. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2005. – 176 с.
2. Кормин Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации / Н. Г. Кормин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 7. – С. 138–141. – (Экономика; вып. 14).
3. Гармидер Л. Д. Классификация трудовых потоков логистики / Л. Д. Гармидер // Академічний огляд. – 2010. – № 1.

УДК 339.133.017:368

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ СБЫТА СТРАХОВЫХ УСЛУГ

*Болотских Т. В.,
аспирант*

Института экономики промышленности НАН Украины

В статье выделены особенности организации структуры управления в страховой компании. Разработаны требования и критерии эффективности организационной структуры страховой компании. Предложены рекомендации по реформированию оргструктуры компании с целью повышения эффективности управления процессом освоения новых рынков сбыта страховых услуг.

Ключевые слова: организационная структура, страховая компания, рынок сбыта, рефлексивное управление.

У статті виокремлено особливості організації структури управління в страховій компанії. Розроблено вимоги і критерії ефективності організаційної структури страхової компанії. Запропоновано рекомендації щодо реформування оргструктури компанії з метою підвищення ефективності управління процесом освоєння нових ринків збуту страхових послуг.

Ключові слова: організаційна структура, страхова компанія, ринок збуту, рефлексивне управління.

The article highlights features of organization of the management structure in the insurance company. The requirements and performance criteria for the organizational structure of the insurance company. The recommendations on the reform of the organizational structure of the company in order to increase the effectiveness of the process of development of new markets for insurance services.

Key words: organizational structure, the insurance company, market, reflexive control.

Постановка проблемы в общем виде, связь с научными и практическими заданиями. Сложная экономическая ситуация, рост внутренней и внешней конкуренции на страховом рынке вынуждают компании, стремящиеся к обеспечению собственной конкурентоспособности, к пересмотру существующей организационной структуры, а часто и к построению новой, более эффективной. В связи с этим становится актуальным исследование особенностей организации управления в страховой компании, внедрения в структуру компаний новых принципов организации, призванных повысить эффективность работы отдельных подразделений.

Анализ последних исследований и публикаций. Выделение неразрешенных вопросов. Поиски эффективной организационной структуры имели место в теории и практике управления. Современная экономическая теория рассматривает несколько основных течений в сфере управления организацией. Принципы, критерии, способы организации управления представлены в работах ученых этих направлений: классический подход – А. Файоль [1], Л. Урвик [2, с. 160-171; 3, с. 271-273], и др.; теория человеческих отношений – Джек Дункан [4], Дэвид Макклеланд [4, с. 137-138], Дж. Марч, Р. Сайет [5, с. 495-500], Ф. Герцберг [5, с. 235-245] и др.; управление по целям – П. Друкер [6], Дуглас Макгрегор [5, с. 473-479] и др.; системный, ситуационный и процессный подходы – Ст. Бир [7], В. М. Глушков [8], Г. А. Саймон [9; 5, с. 672-678], Дж. Томпсон [5, с. 779-784] и др. Однако в условиях современной экономики критерии эффективности структуры приобрели некоторые особенности, нельзя не подчеркнуть недостаточную проработку вопросов, связанных с особенностями практической адаптации и внедрения передовых технологий в работу страховых компаний. В связи с этим в первую очередь необходимо изучить особенности различных организационных структур и возможность их применения в практике работы страховых компаний.

Общая цель. Исследование страхового рынка Украины и выделение проблем развития страхового бизнеса в условиях структурных дисбалансов.

Изложение основного материала. Обоснование полученных результатов. Для выбора типа оргструктуры, наиболее подходящей для внедрения в страховой компании проанализированы теоретические подходы к организации структур управления на предприятиях, представленные в работах [2; 5; 10-13 и др.]. Анализ позволил структурировать их по нескольким классам и типам, выделить их основные достоинства и недостатки.

Что касается линейной организационной структуры, то можно сказать, что в ней реализована наиболее четкая система единоначалия, взаимных связей функций и подразделений предприятия. При этом в системе управления, построенной на этой структуре ясно выделены зоны ответственности, а скорость реакции исполнительных подразделений на прямые указания достаточно высокая. Основные недостатки системы: недостаточно гибкая (плохо учитывает изменения на рынке); не предусмотрены отделы стратегического планирования; большое число «этажей управления» между работниками и лицом, принимающим решение; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. В современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства, такая структура плохо совместима с функцией освоения новых рынков сбыта страховой компании.

Функциональная оргструктура характеризуется высокой компетентностью специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. При этом происходит освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. Для данной структуры управления присущи четкая стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов. При этом исключается дублирование в выполнении управленческих функций и уменьшается потребность в специалистах широкого профиля. К недостаткам функциональной структуры можно отнести: чрезмерную заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; большую длительность процедуры принятия решения; медленную реакцию на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными организационными структурами. Их достоинства - более глубокая проработка стратегических вопросов; разгрузка высших руководителей; возможность привлечения внешних консультантов и экспертов. Из недостатков данной формы организации управления можно выделить недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении. Такая форма организации недостаточно быстро учитывает изменения на рынке.

Дивизионная структура управления обеспечивает достаточно четкое управление многопрофильными предприятиями. Она обеспечивает гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия, чем рассмотренные ранее. Для этой формы характерна более тесная связь производства с потребителями. Недостатки дивизионной структуры заключаются в большом количестве уровней управления, дублировании функций, перегруженности управленческого персонала, плохом взаимодействии при решении смежных вопросов. Следствием являются высокие затраты на содержание данной управленческой структуры.

Адхократические или органические структуры управления характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять, свою форму, приспособляться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Разновидностями структур этого типа являются бригадные, проектные, матричные (программно-целевые) формы структур.

Правильно организованная бригадная структура управления позволяет добиться сокращения управленческого аппарата при одновременном повышении эффективности управления. Основным достоинством данной структуры считается возможность применения эффективных методов планирования и управления, гибкое использование кадров, их знаний и компетентности. Недостатками являются усложнение взаимодействия и координации работ отдельных бригад; высокие требования к персоналу и коммуникациям; высокие затраты на содержание организационной структуры.

Главным достоинством проектной структуры управления является ее высокая гибкость при небольшой численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами. Из недостатков выделяются, как и в предыдущей структуре, сложность взаимодействия большого числа проектов в компании и дробление ресурсов между проектами.

Матричная (или программно-целевая) структура управления позволяет эффективно организовать текущее управление, а в результате снижения расходов повысить эффективность использования ресурсов. Гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников, высокая контролируемость также являются достоинствами структуры. Однако двойное подчинение влечет и некоторые недостатки такой организации управления: трудность установления четкой ответственности за работу; необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов; возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за отдаленности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Множественная (конгломератная) структура управления – это смешанная оргструктура, построенная на сочетании различных типов органических структур. Она используется, как правило, в крупных корпорациях, предпочитающих заниматься разными видами деятельности. Высшее звено корпорации централизует задачи управления, связанные с долгосрочным планированием, разработкой политики, а также с координацией и контролем действий в рамках всего предприятия. Отделения могут использовать различные типы структур: одно отделение может использовать функциональную, другое – матричную, а третье – продуктовую. Конгломератным структурам присущи все положительные и отрицательные свойства входящих в состав их оргструктур.

Поскольку ни одна из организационных структур не удовлетворяет в полной мере условию повышения эффективности мероприятий по освоению новых рынков сбыта страховых услуг и малозатратности изменений внутри, необходимо учесть все преимущества и недостатки существующих структур и разработать эффективную организационную структуру управления процессами освоения новых рынков сбыта в страховой компании.

Анализ обеспечения различными оргструктурами основных направлений управления деятельностью страховой компании показал, что наибольшая эффективность оперативного управления достигается при матричной и проектной структурах организации. Требованиям стратегического и маркетингового управления отвечают все типы органических структур. Финансовое управление достаточно эффективно может быть организовано в любой структуре управления, а управление кадрами во всех, кроме матричной структуры, организовано на удовлетворительном уровне. Исходя из этого, оргструктуру страховой компании целесообразно комбинировать из выделенных структур в соответствии с приоритетными направлениями деятельности.

Формальные требования предъявляемые к организационной структуре, таковы: ясность, экономичность, рациональность, адаптивность, надежность, управляемость, устойчивость. Прежде всего, оргструктура страховой компании должна отвечать её целям и задачам, а именно: максимизация прибыли для акционеров, эффективное инвестирование временно свободных средств, предоставление клиентам комплекса страховых услуг, повышение качества обслуживания, а также снижение цен на свою страховую продукцию. Важнейшей составляющей структурной оптимизации страховой компании является соблюдение принципа ориентации подразделений и отдельных сотрудников на достижение ее целей с минимальными затратами и максимальным эффектом. При этом важно, чтобы вторичные цели, или цели персонала компании, наиболее точно соответствовали главной цели страховой компании. В связи с этим важнейшей задачей оптимизации структуры страховой компании является правильная формулировка целей как для структурных подразделений, так и отдельных сотрудников предприятия. При

этом цели должны ставиться так, чтобы в максимальной степени стимулировать повышение эффективности предприятия. Требования, предъявляемые к организационной структуре страховой компании: простота формы, небольшой штат управления. Высший уровень организационной структуры управления предприятием должен быть немногочисленным, а сама организационная структура – простой и гибкой, легко приспособляющейся к специфике маркетинговой деятельности компании; свобода и жесткость одновременно. Перечисленные особенности функционирования страховой компании, а также анализ степени обеспечения основных направлений деятельности страховой компании позволяет сделать вывод о том, что наиболее эффективной формой организации управления является конгломератная структура.

В соответствии с концепцией рефлексивного управления процессами освоения новых рынков сбыта, необходимым условием разработки организационной структуры управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции является возможность осуществления мероприятий рефлексивного управления, которым занимается группа рефлексивного управления. Так как концепция рефлексивного управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции базируется на низкозатратном подходе к разработке ее организационного обеспечения, наиболее приемлемым вариантом организации отдела рефлексивного управления является временное выделение из состава других отделов инициативной группы рефлексивного управления (ГРУ).

Представленная на рисунке организационная структура управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции учитывает основные требования и принципы построения эффективной организационной структуры, обеспечивает работу неструктурной Группы рефлексивного управления и призвана повысить эффективность управления процессом освоения новых рынков сбыта. Разработанная организационная структура управления страховой компании отличается от типовой структуры перегруппировкой основных подразделений по функциональному признаку с элементами проектной организации, снижением уровней управления, внедрением направления рефлексивного управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции, созданием на этой основе группы рефлексивного управления. Предложенные мероприятия не требуют приема на работу новых сотрудников, только лишь корректировки и доработки должностных инструкций и положений об отделах для документального фиксирования принятой оргструктуры. Это обстоятельство обеспечивает функционирование системы рефлексивного управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции при минимальных изменениях оргструктуры и соответственно минимальных материальных и временных затратах.

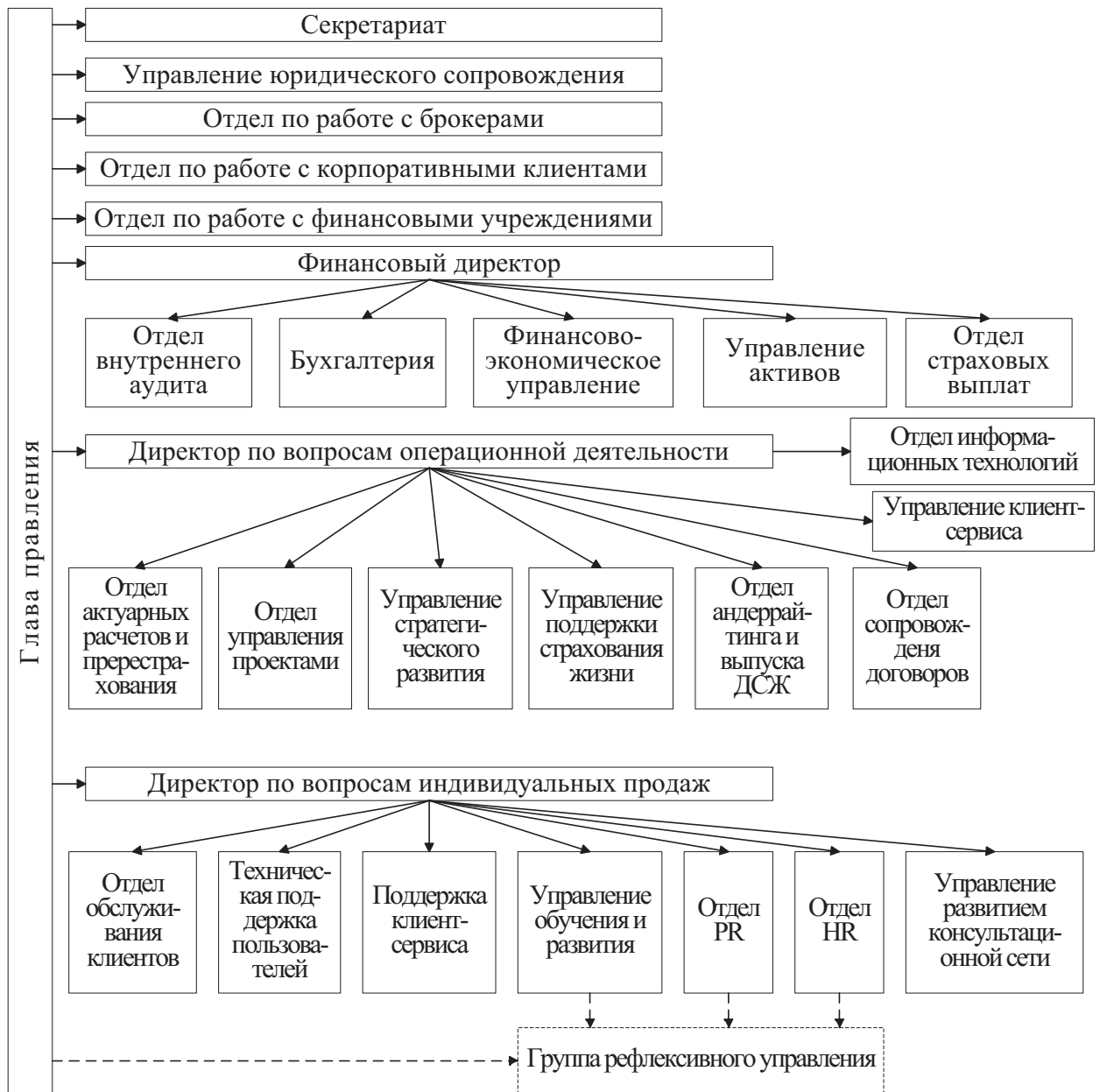


Рисунок. Рекомендуемая организационная структура обеспечения реализации концепции рефлексивного управления процессом освоения новых рынков сбыта страховой продукции

Критериями эффективности предложенной организационной структуры в страховой компании являются экономические показатели развития деятельности предприятия:

- сокращение затрат на содержание организационной структуры предприятия;
- снижение затрат на мероприятия по освоению новых рынков сбыта;
- рост объемов предоставления страховых услуг, а соответственно и суммы чистой прибыли страховой компании за период деятельности отдела рефлексивного управления.

Выводы и перспективы последующих исследований. Таким образом, разработанная организационная структура управления страховой компании

построена с учетом принципов концепции рефлексивного управления процессами освоения новых рынков сбыта, что делает ее более продуктивной, создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений. Подробное изучение бизнес-процессов, происходящих внутри страховой компании позволяет выделить процессы рефлексивного управления освоением новых рынков сбыта в отдельный бизнес-процесс, что позволит разработать информационную модель рефлексивного управления освоением новых рынков сбыта и внедрить её в работу страховой компании.

Список литературы

1. Файоль Анри. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц.; науч. ред. и предисл. Е. А. Кочергина. – М.: Контролинг, 1992. – 112 с.
2. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк [пер. с англ.] / под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
3. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М.: Наука, – 1972. – 536 с.
4. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Джек У. Дункан; пер. с англ. – М.: Дело. – 1996. – 272 с.
5. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю. М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Ф. Питер Друкер; пер. с англ.. – М. : Вильямс, 2009. – 398 с.
7. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир; пер. с англ. В.Я. Алтаева; под ред. А. Б. Челюсткина. – М. : Госиздат физмат лит., 1963. – 275 с.
8. Глушков В. М. // Кибернетика, вычислительная техника, информатика: избр. тр.: в 3-х т. Т. 1. Математические вопросы кибернетики. Т. 2. ЭВМ – техническая база кибернетики. Т. 3. Кибернетика и ее применение в народном хозяйстве. – К.: Наук. думка. – 1990. – Т. 1. – 261 с.; Т. 2. – 264 с.; Т. 3. – 222 с.
9. Simon Herbert A. Rational Decision-Making in Business Organizations / Nobel Lectures, Economics 1969-1980 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-lecture.html>
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
11. Макаренко М. В. Производственный менеджмент: учеб. пособ. для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М.: ПРИОР, 1998. – 382 с.
12. Ивахненко А. Г. Долгосрочное прогнозирование и управление сложными системами / А. Г. Ивахненко. – К.: Техника, 1975. – 312 с.
13. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учебное пособие / Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2002. – 189 с.