



**ОРАНТА**

заснована у 1921 році

Національна Акціонерна  
Страхова Компанія

# Побудова організаційної структури фінансових організацій

Бридун Євгеній Володимирович, кандидат економічних наук, доцент

# ЗМІСТ

1. Принципи побудови організаційних структур
2. Види організаційних структур
3. Основні критерії організаційних структур
4. Особливості побудови організаційних структур страхових компаній
5. Управлінські рівні організаційних структур
6. Функції та завдання структурних підрозділів
7. Створення відокремлених структурних підрозділів
8. Кадровий менеджмент страховика
9. Комітети страхової компанії
10. Структура власності надавачів фінансових послуг

**ОРАНТА**  
заснована у 1921 році  
Національна Акціонерна  
Страхова Компанія

## Основні поняття

**Під організаційною структурою управління** розуміють сукупність управлінських ланок, розташованих у чіткій співвідповідності й забезпечуючих взаємозв'язки між керуючими й керованою системами.

У структурі управління виділяють наступні **елементи**:

**ланки** (відділи, служби, групи, окремі працівники);

**рівні** (ступені управління);

**зв'язки** (горизонтальні, вертикальні).

**Ступінь (рівень) управління** — це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Відношення між ланками та відділами підтримуються завдяки **зв'язкам**, що прийнято розділяти на горизонтальні та вертикальні.

## Принципи побудови організаційних структур

- оргструктура управління повинна відображати цілі і завдання організації
- структура управління повинна бути підпорядкованою організації і змінюватись разом із змінами, що відбуваються в ній
- структура управління повинна відображати функціональний поділ праці і обсяг повноважень працівників
- оргструктура управління повинна бути відповідною тому соціально-культурному середовищу, в якому функціонує організація
- оргструктура повинна відображати відповідність між функціями і повноваженнями, з однієї сторони, і кваліфікацією і рівнем культури з іншої

## Види (типи) організаційних структур

- лінійна організаційна структура
- лінійно-штабна організаційна структура
- функціональна організаційна структура
- лінійно-функціональна організаційна структура
- дивізійна організаційна структура
- матрична організаційна структура
- та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична

## ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

**Лінійна організаційна структура** управління характеризується тим, що на чолі кожної ланки будь-якого рівня перебуває керівник-єдиначальник, що здійснює всі функції управління й підпорядковується із всіх питань вищому керівництву. У результаті складається співпідпорядкованість керівників всіх рівнів по вертикалі, які здійснюють адміністративне й функціональне управління одночасно.

**Переваги** лінійної оргструктури управління:

- єдність і чіткість підпорядкування;
- узгодженість дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- швидкість реакції у відповідь на прямі розпорядження;
- одержання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами
- особиста відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу.

**Недоліки** лінійної оргструктури:

- високі вимоги до знань і досвіду керівника у всіх сферах діяльності підлеглих і функціях управління;
- перевантаження менеджерів вищого рівня, величезна кількість інформації, потік паперів, множинність контактів топ менеджерів з підлеглими;
- зайвий бюрократизм і затримка вирішення питань, що стосуються декількох підрозділів;
- відсутність ланок з планування й підготовки управлінських рішень.

## ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

**Функціональна організаційна структура** - структура, заснована на консолідації функціональних ресурсів за спеціалізованими підрозділами (наприклад андерайтинг, методологія, продажі тощо).

Стратегічний вибір полягає у визначенні: ступеня інтеграції; частки ринку; продуктового ряду страхових продуктів.

### Основні переваги функціональної оргструктури:

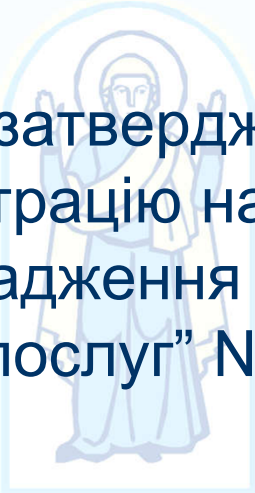
- висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій
- звільнення лінійних менеджерів від рішення багатьох спеціальних питань і розширення їхніх можливостей з оперативного управління компанією
- створюється основа для використання в роботі консультацій досвідчених фахівців, зменшується потреба у фахівцях широкого профілю

### **Недоліки** функціональної оргструктури:

- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різним функціональними службами
- тривала процедура прийняття рішень
- відсутність взаєморозуміння і єдності дій між функціональними службами
- зниження відповідальності виконавців за роботу в результаті того, що кожний виконавець одержує вказівки від декількох керівників
- дублювання й непогодженість вказівок і розпоряджень, одержуваних працівниками

## Законодавчо-нормативна база щодо організаційної структури небанківських фінансових установ

- Постанова НБУ “Про затвердження Положення про ліцензування та реєстрацію надавачів фінансових послуг та умови провадження ними діяльності з надання фінансових послуг” №153 від 24 грудня 2021 року
- Закон України “Про акціонерні товариства” № 2465-IX від 27.07.2022 року
- Закон України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг” № **2664-III** від 12.07.2001 року



ФРАНТА  
Заснована в 1991 році  
Центральна Акціонерна  
Страхова Компанія



## ВИМОГИ

### до оформлення організаційної структури надавача фінансових послуг\*

1. Організаційна структура надавача фінансових послуг (далі - схема) надається у вигляді схематичного зображення, яке повинно містити відомості про:
  - 1) органи управління надавача фінансових послуг [правління та рада (за наявності)], а також посади та прізвище, власне ім'я, по батькові осіб, що входять до складу кожного з таких органів (інформація про склад органів управління може зазначатися в схемі або в примітках до неї);
  - 2) комітети органів управління надавача фінансових послуг (за наявності) (зазначаються назва комітету, а також прізвище, власне ім'я, по батькові голови та членів комітету);
  - 3) головного бухгалтера, актуарія, працівника, відповідального за проведення фінансового моніторингу (особи, що виконуватиме обов'язки відповідального працівника), та інших посадових осіб, які не входять до органів управління, але виконують управлінські функції та мають можливість суттєво впливати на прийняття рішень з основних напрямів діяльності надавача фінансових послуг (за наявності) (із зазначенням найменування посади, прізвища, власне ім'я, по батькові та структурного підрозділу, до якого входить кожна з таких посадових осіб);
  - 4) розподіл сфер відповідальності за напрямками діяльності надавача фінансових послуг (кураторство) між головою та членами правління, іншими посадовими особами (за наявності) [зазначаються напрям діяльності надавача фінансових послуг (наприклад, бухгалтерський облік, продажі, інформаційні технології тощо), а також посада та прізвище, власне ім'я, по батькові особи, яка здійснює його кураторство]; 9

## ВИМОГИ

### до оформлення організаційної структури надавача фінансових послуг

- 5) структурні підрозділи (наприклад, департаменти, управління) центрального апарату (головного офісу) надавача фінансових послуг, що перебувають у прямому підпорядкуванні осіб, зазначених у підпункті 4 пункту 1 додатка 16 до Положення про ліцензування та реєстрацію надавачів фінансових послуг та умови провадження ними діяльності з надання фінансових послуг (далі - Положення) (зазначається найменування кожного структурного підрозділу, а також у примітках - короткий опис основних функцій, які він виконує);
- 6) структурні підрозділи, що безпосередньо входять до складу структурних підрозділів центрального апарату (головного офісу) надавача фінансових послуг, зазначених у підпункті 5 пункту 1 додатка 16 до Положення (за наявності) (тобто ієрархічно перебувають на один рівень нижче зазначених структурних підрозділів) (зазначається найменування кожного структурного підрозділу);
- 7) підрозділ внутрішнього аудиту, підрозділ з управління ризиками та підрозділ з контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (за наявності) або особу, на яку покладено функції внутрішнього аудиту, управління ризиками та дотримання норм (комплаєнс) (за наявності) (зазначаються найменування підрозділів та прізвище, власне ім'я, по батькові посадових осіб надавача фінансових послуг/прізвище, власне ім'я, по батькові посадових осіб надавача фінансових послуг);
- 8) зв'язки, що відображають підпорядкування посадових осіб та структурних підрозділів, зазначених у схемі.

## **ВИМОГИ**

### **до оформлення організаційної структури надавача фінансових послуг**

2. Відомості про відокремлені підрозділи надавача фінансових послуг не вносяться до схеми , проте вона має містити дані про кількість відокремлених підрозділів, структурні підрозділи центрального апарату (головного офіса) надавача фінансових послуг та/або посадових осіб надавача фінансових послуг, до компетенції яких входить розвиток мережі відокремлених структурних підрозділів надавача фінансових послуг.
3. Відомості про структурні підрозділи центрального апарату (головного офісу) надавача фінансових послуг, що здійснюватимуть зазначений у повідомленні новий вид фінансових послуг, уносяться до схеми в разі подання заяви на отримання ліцензії на надання нового виду фінансових послуг.
4. Схема затверджується уповноваженим органом надавача фінансових послуг, підписується керівником такого органу.

### **Зразок оформлення організаційної структури надавача фінансових послуг**

**Затверджено**

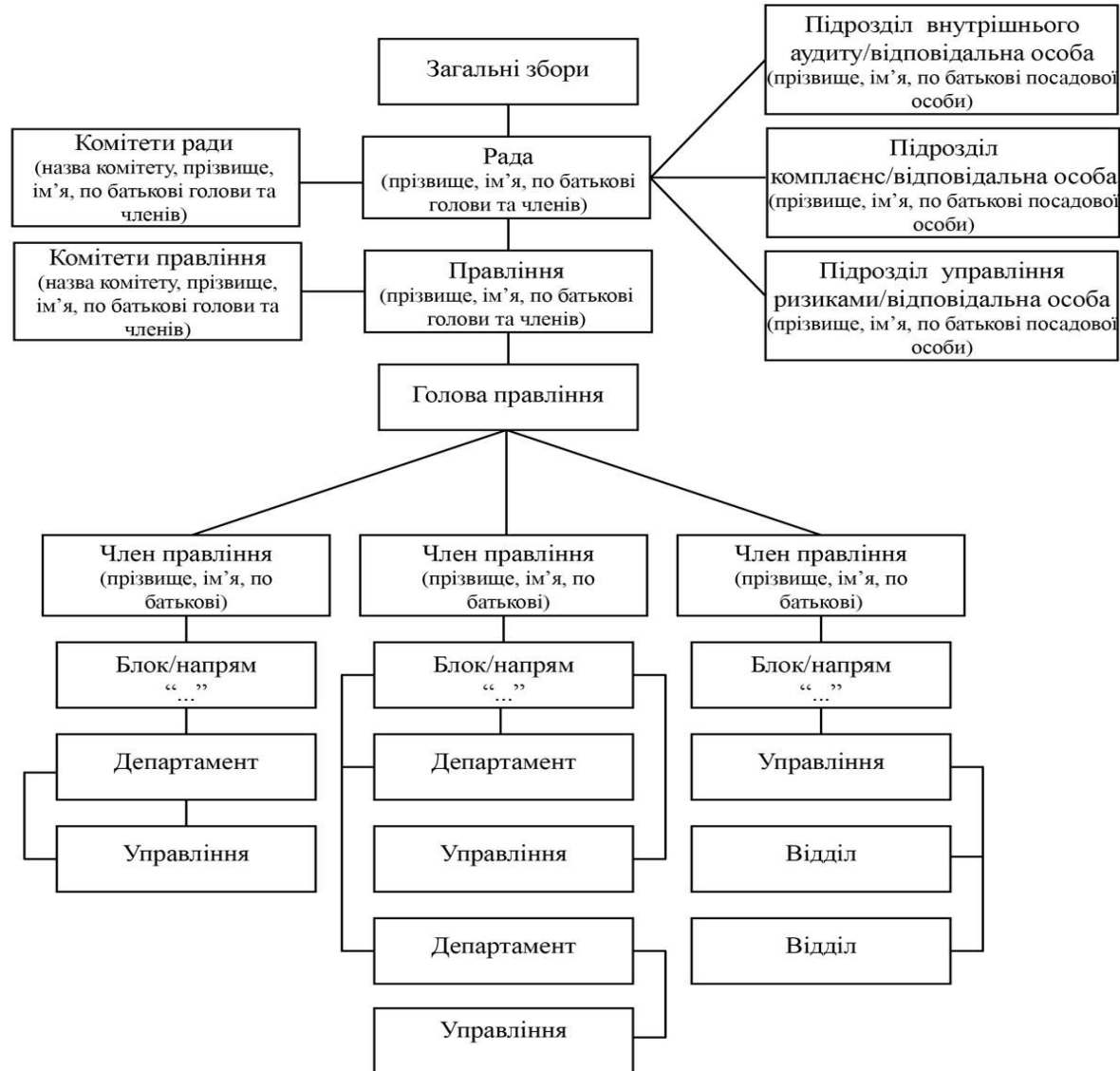
**Рішенням (найменування уповноваженого органу) (скорочене найменування**

**надавача фінансових послуг)**

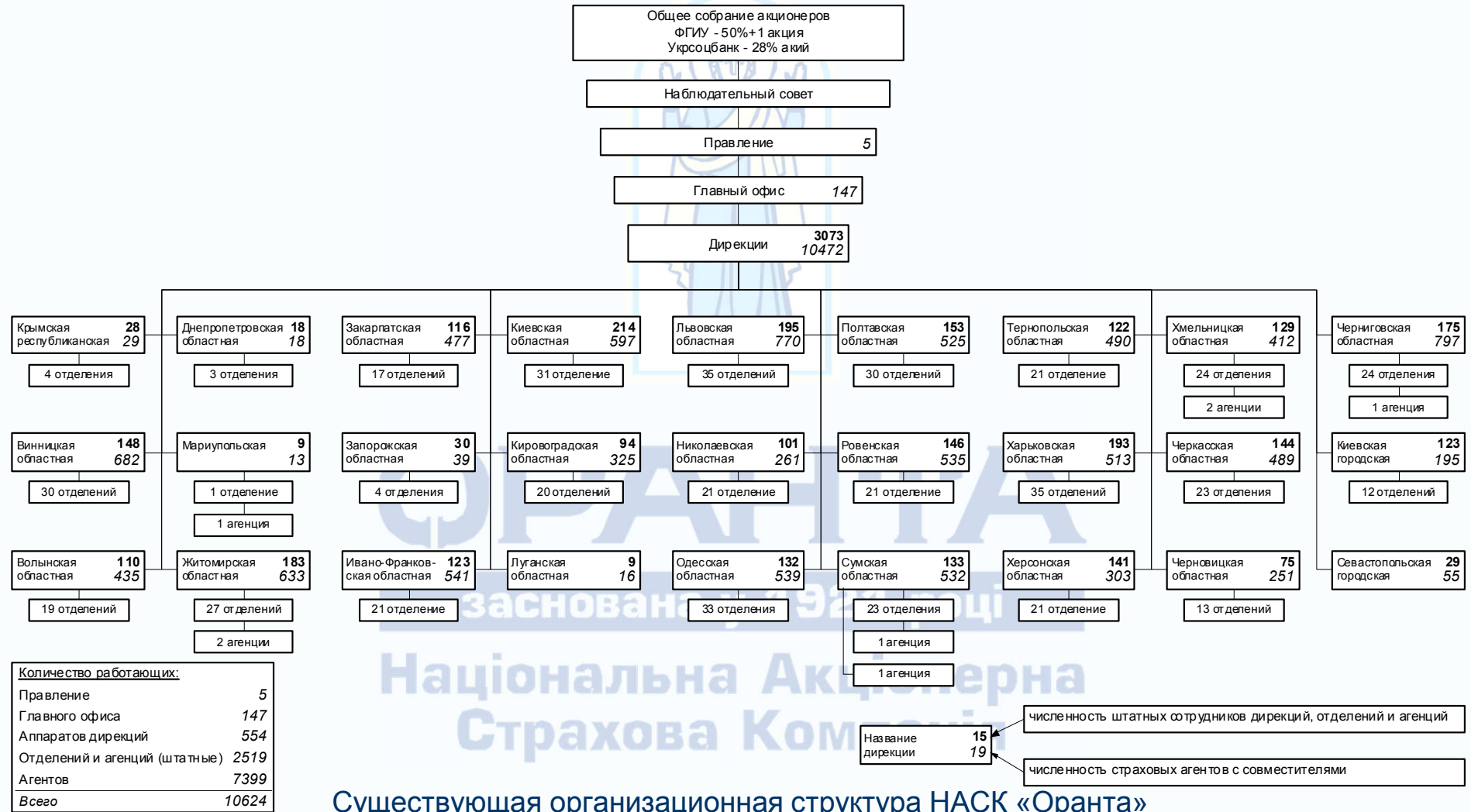
**від (число, місяць, рік)**

**Протокол № (номер)**

# Організаційна структура (скорочене найменування надавача фінансових послуг) станом на (число, місяць, рік)

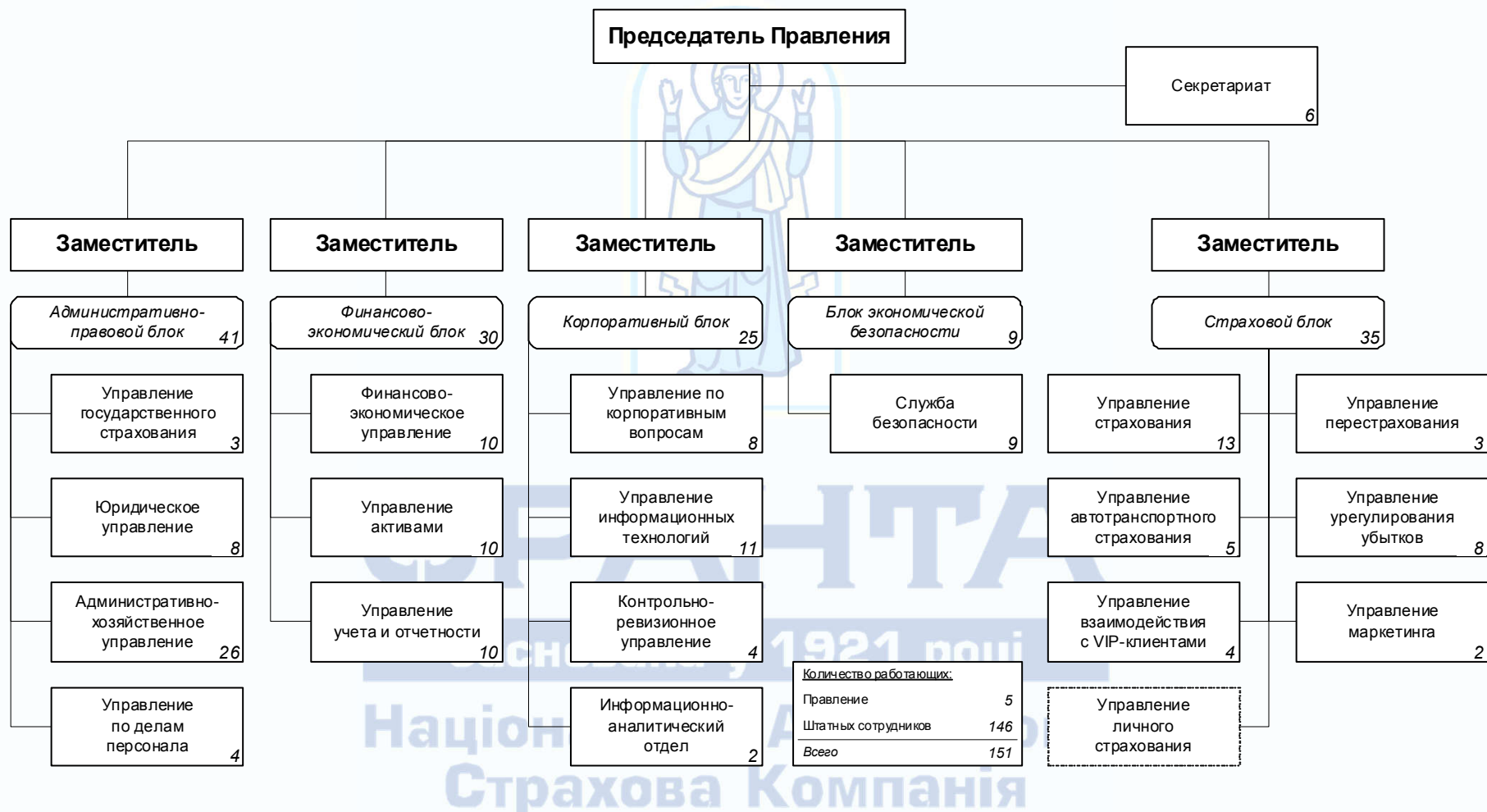


## Для достижения поставленных целей и задач стратегического развития необходима существенная реорганизация существующей организационной структуры



Существующая организационная структура НАСК «Оранта»

## Для эффективной работы НАСК «Оранта» необходимо четкое разграничение полномочий специалистов главного офиса



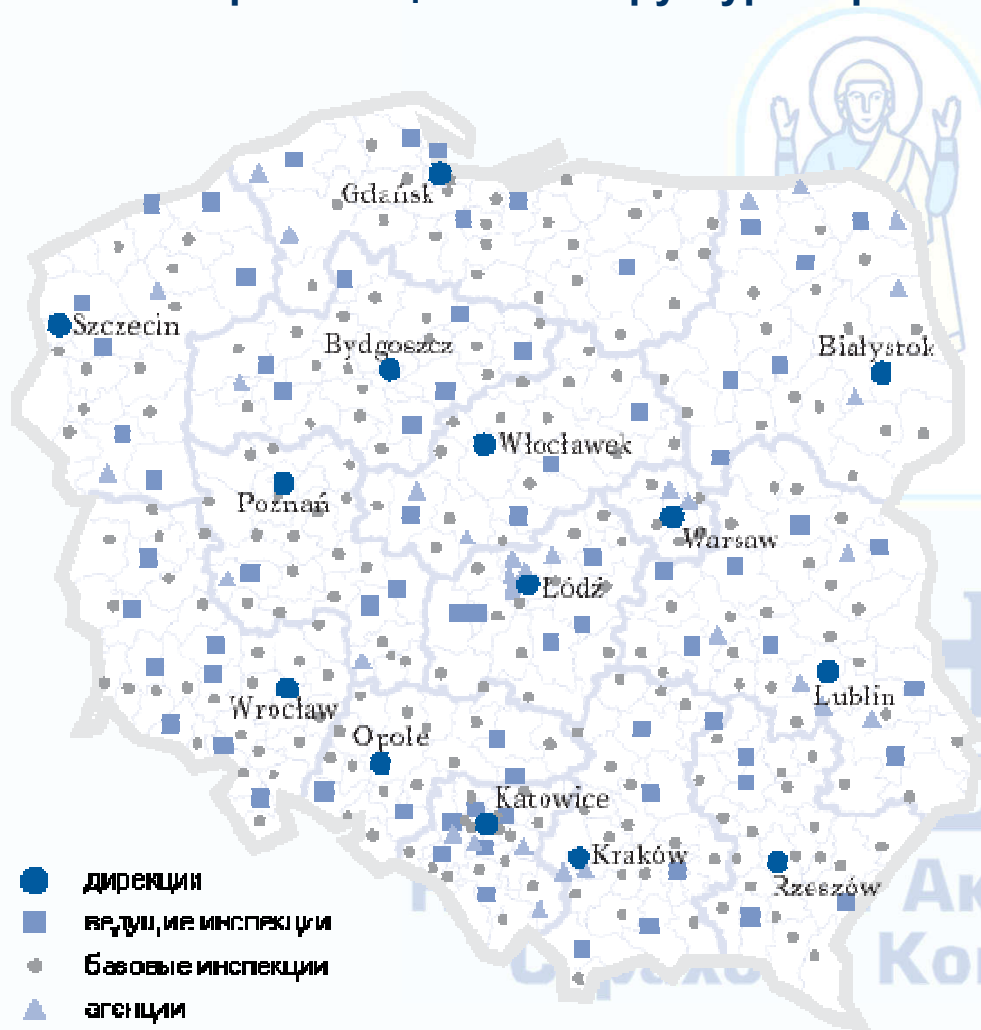
Существующая организационная структура главного офиса НАСК «Оранта»

## В соответствии с опытом ведущих компаний мира менеджмент Компании строит новую организационную структуру

### Организационная структура компании Swiss Re (Швейцария)



## Организационная структура страховой компании PZU (Польша)



PZU SA		PZU Zycie SA	
Главный офис			
14	Региональные представительства	26	
383	Отделения, агенции	350	
100	балансовые отделения		
250	безбалансовые отделения		
33	агенции		
<b>Сотрудники</b>			
931	главный офис		
6785	агенты	4450	
2645	агенты-совместители	10	
1323	брокеры	136	



## Организационная структура страховой компании Sumitomo Life



## Организационная структура других страховых компаний

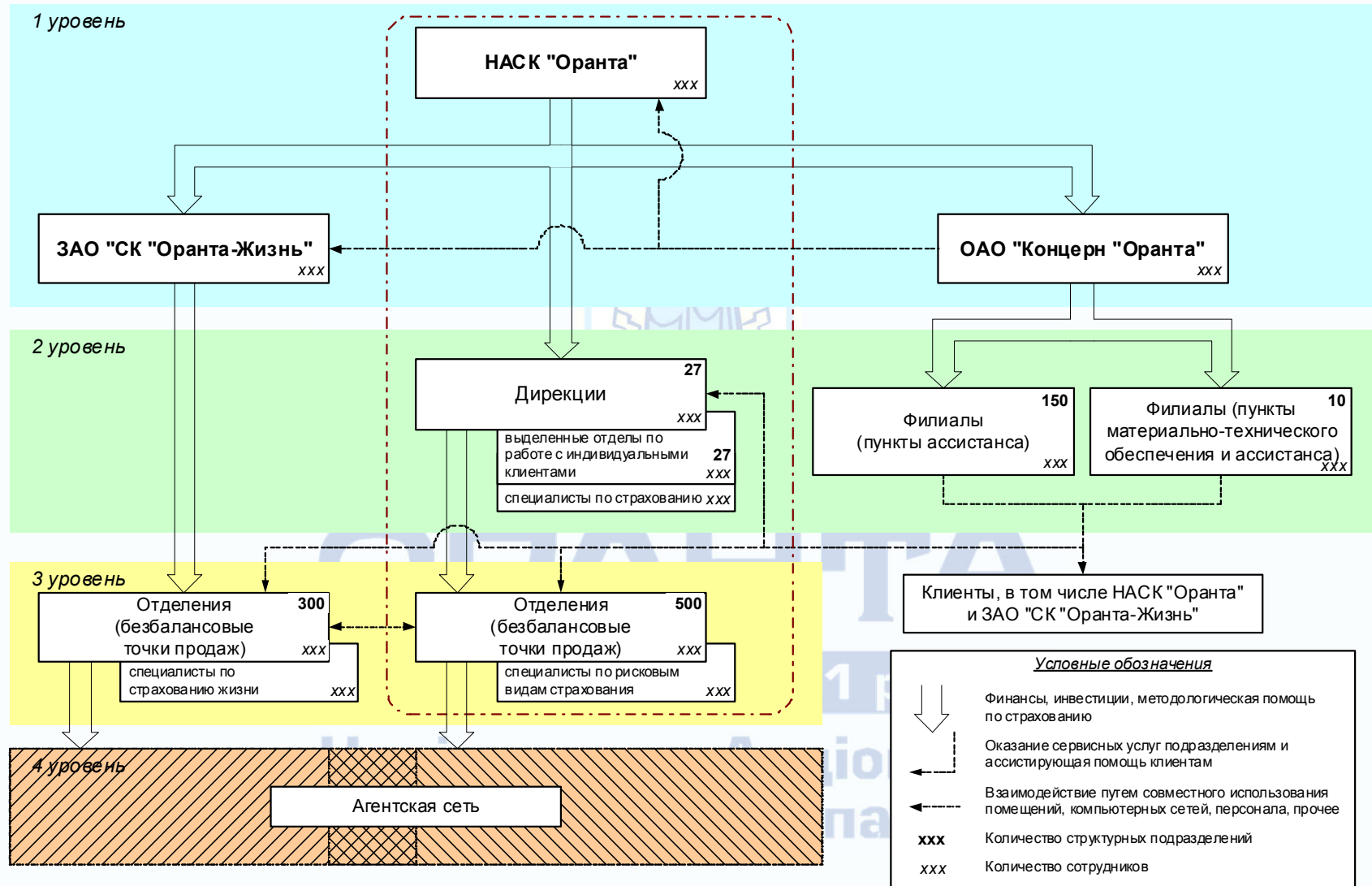


## Корпоративная реструктуризация направлена на достижение управленческих эффектов

- Экономия постоянных и переменных издержек.
- Гибкость в управлении и принятии решений.
- Универсальность и специализация подразделений.
- Получение ранее запланированной прибыли.
- Завоевание прогнозируемой доли рынка.
- Создание организационной культуры, способствующей эффективной работе Компании.
- Предпосылки увеличения количества точек продаж.
- Ликвидация дублирующих звеньев организационной структуры.
- Повышение эффективности работы персонала, уменьшение численности, повышение заработной платы сотрудников.
- Повышение эффективности распределения капитала.

ОБ'ЄДНАНА  
НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА  
СТРАХОВА КОМПАНІЯ

## Правление Компании предлагает следующую перспективную организационную структуру группы «Оранта»



## Правление Компании предлагает изменить структуру главного офиса НАСК «Оранта»



Вариант 1 – на 2004 год

## Правление Компании предлагает изменить структуру главного офиса НАСК «Оранта»



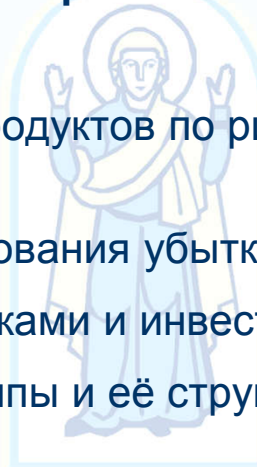
заснована у 1921 році  
 Національна Акціонерна  
 Страхова Компанія

Вариант 2 - до 2010 года

## Функциональные обязанности структурных единиц группы «Оранта»

### Главный офис НАСК «Оранта»

- Стратегическое планирование.
- Разработка новых страховых продуктов по рисковым видам страхования и организация их продаж.
- Организация системы урегулирования убытков и страховых выплат.
- Управление финансовыми потоками и инвестициями.
- Координация деятельности группы и её структурных подразделений.
- Бюджетирование.
- Управление активами, в т.ч. резервами, корпоративными правами.
- Организация учета и бухгалтерской отчетности.
- Развитие информационных технологий.
- Перестрахование.
- Обслуживание VIP-клиентов.
- Методическое обеспечение деятельности группы.



**ОРАНТА**  
заснована у 1921 році  
Національна Акціонерна  
Страхова Компанія

## **Функциональные обязанности структурных единиц группы «Оранта»**

### **Главный офис ЗАО «СК «Оранта-Жизнь»**

- Разработка новых страховых продуктов по страхованию жизни, организация их продаж.
- Координация деятельности структурных подразделений.
- Текущее управление финансовыми потоками.
- Методическое обеспечение деятельности структурных подразделений.
- Обслуживание VIP-клиентов.

### **Точка продаж ЗАО «СК «Оранта-Жизнь»**

- Продажа продуктов по страхованию жизни.
- Выплата страховых сумм по страхованию жизни.
- Создание и поддержание деятельности агентской сети.

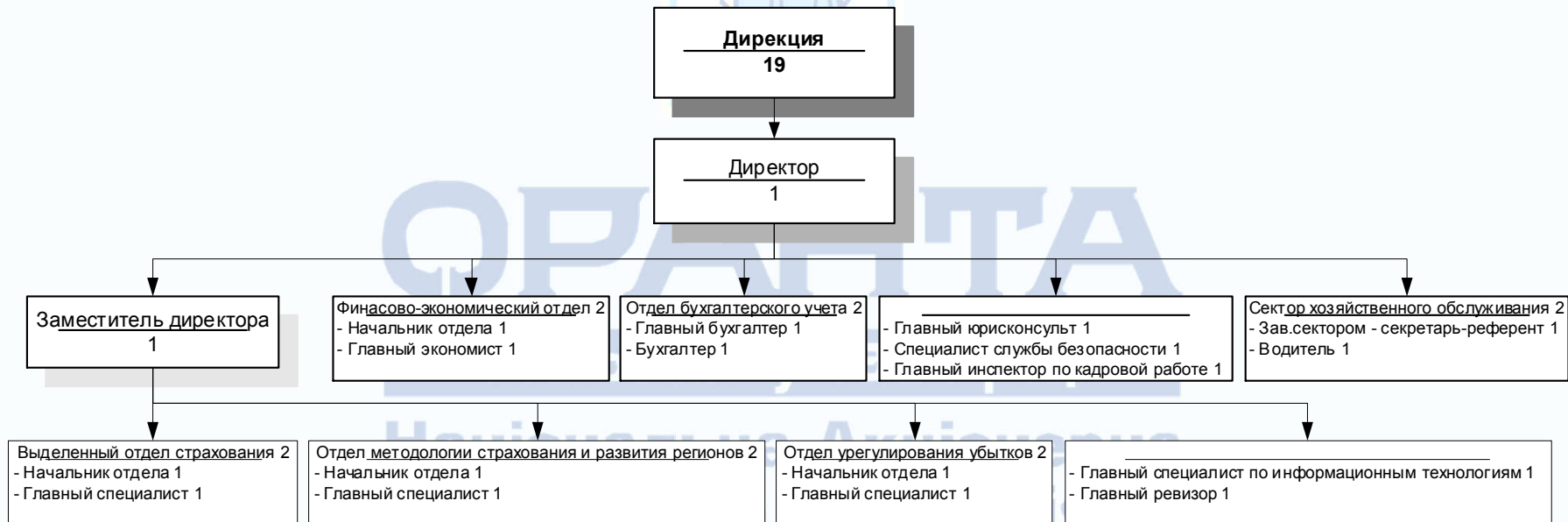
Примечание: На начальном этапе продажа страховых продуктов по страхованию жизни осуществляется в точках продаж НАСК «Оранта» (1-3 года) на условиях агентских договоров с ЗАО «СК «Оранта Жизнь». Точка продаж ЗАО «СК «Оранта Жизнь» создается после достижения объема продаж не менее порогового значения в соответствующем регионе.

### **Главный офис ОАО «Концерн Оранта»**

- Организация юридического, материально-технического обеспечения участников группы.
- Обслуживание главных офисов НАСК «Оранта» и ЗАО «СК «Оранта-Жизнь», а также их клиентов.
- Организация системы ассистанса.
- Предоставление участникам группы услуг по урегулированию убытков.
- Координация деятельности структурных подразделений.
- Текущее управление финансовыми потоками.
- Методическое обеспечение структурных подразделений.

## Дирекция НАСК «Оранта» (бэк-офис) – важнейший элемент организационной структуры

- Организация работы точек продаж и контроль за их деятельностью.
- Продажа индивидуальных продуктов по рисковым видам страхования.
- Методическое, юридическое, кадровое, маркетинговое, информационное обеспечение деятельности точек продаж и ассистанса.
- Урегулирование убытков в отдельных страховых случаях





## Новым элементом организационной структуры является точка продаж НАСК «Оранта» и ЗАО «СК «Оранта-Жизнь»

**Точка продаж** – первичная структурная единица НАСК «Оранта» и ЗАО «СК «Оранта-Жизнь», которая входит в состав дирекции как безбалансовое отделение.

### Направления деятельности:

- Продажа массовых страховых продуктов по рисковому виду страхования и по страхованию жизни
- Создание и поддержание деятельности агентской сети.
- Урегулирование убытков в простых страховых случаях.

**Клиенты данного подразделения** – физические и юридические лица (субъекты малого и среднего бизнеса).

### Критерии открытия:

- Географический (территориальные единицы (районы)).
- Экономический (доход на душу населения, объем производства и пр.).
- Демографические (количество населения).

**Кадровый состав** – руководитель, инспектор (от 2 до 3) в зависимости от необходимости и экономической ситуации в регионе.

**Эффект реализации** – сокращение затрат на ведение дела при увеличении территориального охвата и улучшение качества обслуживания клиентов.

### Первоначальные затраты на открытие 1 точки

	грн
Аренда помещений	3 600
Косметический ремонт	12 000
Мебель (4 места)	4 800
Компьютер (1 шт.)	4 500
Программное обеспечение	2 000
Принтер (1 шт.)	2 000
Коммуникации	500
Сигнализация	2 000
Оргтехника (модем, ксерокс, факс, телефон)	6 700
Оплата труда (с начислениями) - в год	3 238
Аренда автомобиля - в год	2 400
Канцтовары и прочее - в год	7 500
Обучение персонала (кол-во: 4 человека, срок: 3 дня)	828
<b>Итого</b>	<b>52 066</b>

## Для качественного обслуживания клиентов необходимо создание пунктов ассистанса, которые являются новым элементом структуры группы «Оранта»

**Пункт ассистанса** – первичная структурная единица ОАО «Концерн «Оранта», которая входит в его состав как безбалансовое подразделение.

### Направления деятельности:

- Урегулирование убытков, связанных с автострахованием.
- Оказание технической, юридической и информационной помощи клиентам при урегулировании убытков.
- Предоставление широкого спектра сюрвейерских услуг, независимая экспертиза товаров и оценка имущества.

**Цель создания** – оказание услуг по ассистансу и оценка имущества на базе агентского соглашения.

### Критерии открытия:

- Географический (охват территории (напр.: радиусом 60км., несколько районов), количество обслуживаемых подразделений НАСК «Оранта» ).
- Экономический (объем поступлений страховых платежей и количество выплат обслуживаемых подразделений).

**Кадровый состав** – аварийные комиссары (2-3), оценщик. Один из сотрудников выполняет функции начальника.

**Эффект от реализации** – повышение имиджа НАСК «Оранта», снижение затрат на урегулирование убытков, общее снижение уровня убыточности, повышение достоверности оценки объектов страхования и убытков. Дополнительный доход от оказания услуг по сторонним организациям.



### Первоначальные затраты на открытие 1 точки

	грн
Аренда помещений	3 600
Косметический ремонт	12 000
Мебель (4 места)	4 800
Компьютер (1 шт.)	4 500
Программное обеспечение	2 000
Оргтехника (факс, телефон)	1 200
Оплата труда (с начислениями) - в год	3 238
Аренда автомобиля - в год	2 400
Канцтовары и прочее - в год	7 500
Обучение персонала (кол-во: 4 человека, срок: 3 дня)	828
<b>Итого</b>	<b>42 066</b>