

УДК 005:368.03

Губар О.Є., к.е.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет

АНДЕРАЙТИНГ В ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

Стаття посвячена дослідженню категорії «андерайтинг» з позицій концепції процесно-орієнтованого управління. Розроблена актуальна модель бизнес-процесу андерайтингу в соотвестві со стандартами ISO 9000:2000 и модель управления процессом на основании анализа KPI с помощью контрольных карт Шухарта. Внедрение в практическую деятельность данного решения позволит повысить показатели эффективности операционной деятельности страховой компании.

Ключевые слова: андерайтинг, процесно-орієнтована система управління, бизнес-процес, цикл Э. Деминга, карта Шухарта.

The article is devoted to the investigation of underwriting" category from the positions of process-oriented concept. Actual model of underwriting business process in accordance with ISO 9000:2000 standards and process management model on the basis of KPI analysis with the use of Shewhart's control charts are elaborated. The implementation of above-mentioned decision into practice will increase operational activity efficiency indices of insurance company.

Key words: underwriting, process-oriented management system, business process, Deming cycle, Shewhart's chart.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності економічної системи України та інших факторів зовнішнього середовища (політика, стан світових фінансових ринків), високого рівня конкуренції страховиків першочергового значення для систем менеджменту страхових компаній України набуває впровадження таких моделей управління, які забезпечують фінансову стійкість, ліквідність та ефективність роботи компанії на стратегічному та оперативному рівнях. Сучасні трансформації систем менеджменту мають прояв у заміщенні традиційних моделей управління процесно-орієнтованою системою управління, яка дозволяє забезпечити високий ступінь адаптації компанії до умов зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати без зниження заданих показників якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-практична література охоплює широке коло питань стосовно стандартизації діяльності страхових компаній. Основні принципи бізнес-моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності підприємства представлено в працях Н.П. Ніколенка, В.Н.Тупкало В.В. Ільїна, В.Г. Еліферова, В.В. Репіна [1–4]. Особливості процедури андерайтингу в розрізі видів страхування досліджено А.П. Архіповим [5]. Прикладні аспекти моделювання бізнес-процесів за допомогою спеціального програмного забезпечення ARIS висвітлені у працях І.В. Войнова, С.Г. Пудовкіна., О.І. Телегіна [6].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Водночас, комплексні дослідження в даній предметній площині недостатньо глибоко висвітлюють особливості моделювання видів бізнес-процесів страхової компанії та механізм управління цими процесами. В цьому зв'язку важливим є проведення відповідних досліджень з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного страхового ринку.

Мета статті. Виконання заданих показників фінансової стійкості та ліквідності забезпечується вираженою політикою управління фінансовими ризиками, де процесу андерайтингу належить значна роль. Впровадження концепції процесно-орієнтованого управління в практичну діяльність страхових компаній зумовлює необхідність дослідження категорії «андерайтинг» через призму бізнес-моделювання та розроблення методик моделювання, які забезпечуватимуть чітку формалізацію процесу андерайтингу та його статистичну керуваність шляхом моніторингу ключових показників результативності (KPI) процесу.

Виклад основного матеріалу. Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, націлених на досягнення кінцевого і конкретного результату, який можна виміряти [7, с. 46]. Іншими словами, в основі процесного підходу лежить виділення в організації бізнес-процесів і управління цими бізнес-процесами. Відповідно до словника інтернет-порталу для управлінців, *процесно-орієнтоване управління* – це система управління, що забезпечує оптимізацію робіт підприємства, які приносять додану вартість, та мінімізацію або вилучення робіт, які не приносять доданої вартості. Результатом є загальне підвищення продуктивності та ефективності підприємства [8].

В контексті страхової діяльності *андерайтинг* виступає основним бізнес-процесом, метою андерайтингу є управління фінансовими ризиками страхової компанії та забезпечення прибуткового страхового портфеля. Основним завданням андерайтингу є відбір ризиків шляхом прийняття на страхуван-

ня об'єктів певного типу на відповідних умовах страхування або відмови від прийняття на страхування об'єктів, що не відповідають встановленим критеріям.

Дослідження специфіки організації процесу андеррайтингу у практиці вітчизняних страхових компаній виявило наявність спільних негативних чинників у площинах методології та методичного забезпечення процесу, в управлінні, інформаційно-технічному, кадровому забезпеченні тощо, які безпосередньо впливають на показники результативності процесу. Серед основних доцільно виділити такі.

1. Переважно, відсутність актуальних формалізованих моделей процесу андеррайтингу та ключових показників результативності (KPI), що унеможливує ефективне управління процесом. В більшості компаній бізнес-моделювання процесу здійснено відповідно до вимог стандартів якості ISO 9000:2000 з метою отримання сертифіката якості відповідно до стандарту ISO 9001:2000.

2. Відсутність ефективних технологій управління KPI процесу андеррайтингу (на етапах збору статистичних даних, вимірювання, аналізу).

3. Відсутність математичного апарату для розрахунку ступеня страхового ризику та ймовірного розміру збитків за конкретним об'єктом, що приймається на страхування.

4. Практично, відсутність технологічних засобів оптимізації процесу, зокрема, системи електронного документообігу, спеціального програмного забезпечення для здійснення оцінки страхового ризику з розрахунком показника ймовірності його настання та розміру можливих збитків.

5. Відсутність висококваліфікованих спеціалістів з андеррайтингу в розрізі видів страхування.

6. Економія коштів на залучення експертів з оцінки ризиків (для таких об'єктів, як складні виробничі комплекси, фінансові ризики, вантажі тощо).

7. В переважній більшості, суміщення посадових обов'язків андеррайтера та методолога або андеррайтера та фахівця з перестраховування.

Все це значною мірою знижує якість процесу андеррайтингу, призводить до допущення грубих помилок на етапах передстрахової експертизи та визначення умов страхування, узгодження умов перестраховування ризиків, що врешті обертається збитками страховику, іноді – катастрофічними.

Моделювання процесу андеррайтингу, чітке виконання встановлених регламентів та управління процесом на основі аналізу KPI із застосуванням математичного апарату дозволяє забезпечити статистичну керованість процесу та нівелювати вплив деяких із зазначених вище чинників.

Згідно зі стандартами ISO 9000:2000 *процес* – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживача [9].

Методологія моделювання виділяє такі види процесів організації:

1. Основні процеси (процеси, що безпосередньо пов'язані зі створенням продукту, приносять додану вартість, орієнтовані на задоволення потреб індивідуального клієнта).

2. Процеси забезпечення діяльності (процеси, які створюють інфраструктуру організації та обслуговують основні процеси).

3. Процеси управління [4, с. 37].

Ефективним інструментом моделювання бізнес-процесів, функціональні властивості якого дозволяють реалізувати поставлені завдання щодо чіткої формалізації процесів відповідно до стандартів ISO 9000:2000, є спеціалізована програмна система ARIS. Моделювання бізнес-процесу андеррайтингу за допомогою ARIS вирішує такі завдання:

- пов'язує стратегічні цілі компанії з технологією даного процесу та безпосередньо з ключовими показниками результативності процесу;

- оптимізує процес андеррайтингу (за рахунок виключення функцій, що дублюються, ліквідації зон безвідповідальності);

- взаємоузгоджує процедури процесу андеррайтингу з процедурами пов'язаних процесів (процес продажів, процес перестраховування, процес розробки страхових продуктів).

Відповідно до зазначеної методології, в програмній системі ARIS процес андеррайтингу моделюється на декількох рівнях:

1. Процеси верхнього рівня (тип моделі – VAD).

2. Групи процесів (тип моделі – VAD).

3. Сценарії (матриця) процесу (тип моделі – PSD).

4. Ланцюг подій процесу (тип моделі – eEPS) – описує послідовність функціональних кроків (дій) у рамках одного бізнес-процесу, які виконуються організаційними одиницями, і дозволяє встановити взаємозв'язок між організаційними та функціональними моделями.

5. Модель оточення функції (тип моделі – FAD) [10].

Рішення щодо моделювання бізнес-процесу андеррайтингу в програмній системі ARIS, яке було розроблене автором для ПрАТ «Страхова компанія 611», представлено моделями VAD (рис. 1, 2) та моделлю PSD (табл. 1).

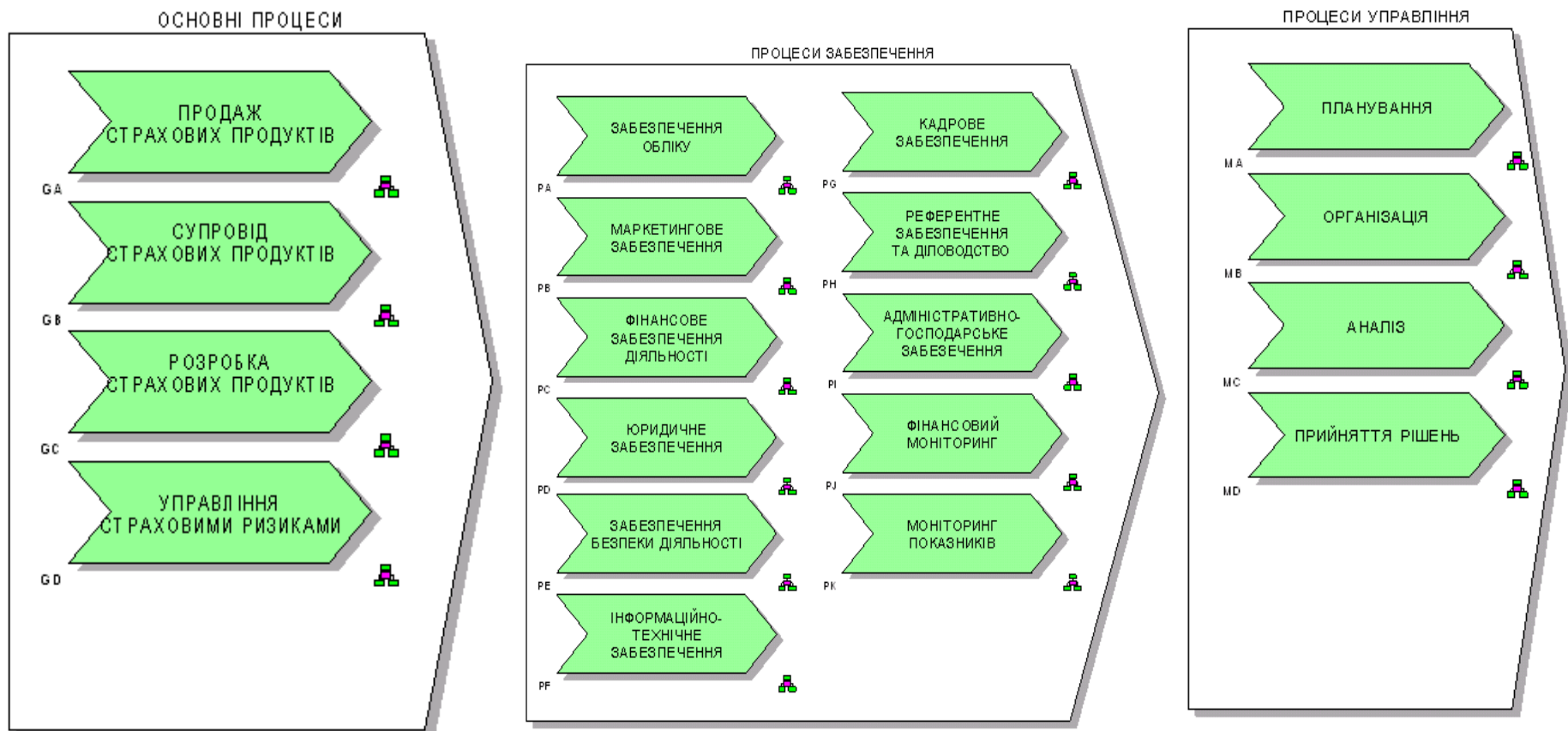


Рис. 1. Модель процесів верхнього рівня страхової компанії (VAD).

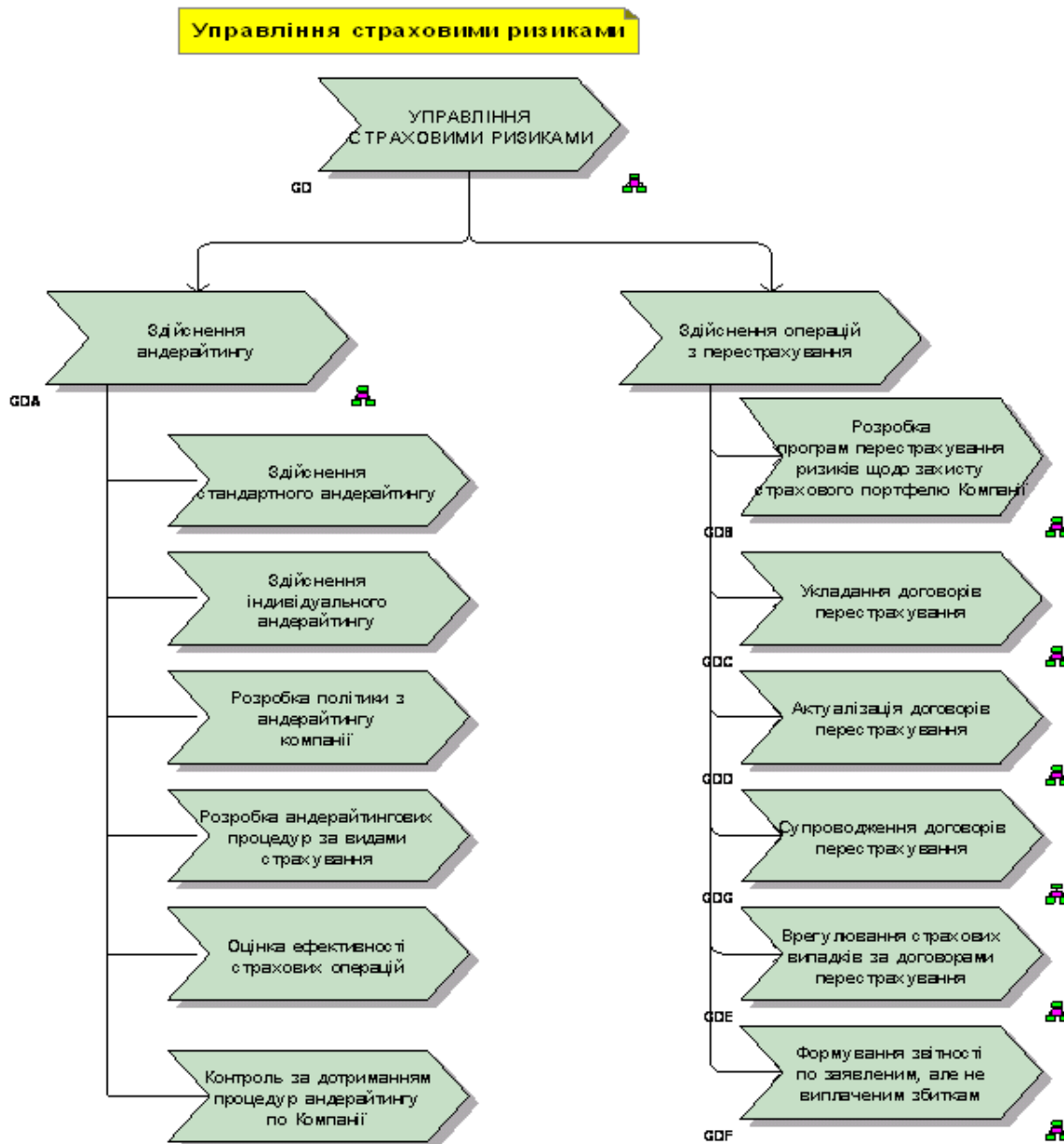


Рис. 2. Модель груп процесів страхової компанії (VAD)

Таблиця 1

Матриця процесу «Андеррайтинг» (PSD)

	Main process	Consists of	Consists of
Scenario		Андеррайтинг «КАСКО»	Андеррайтинг «Добровільне медичне страхування»
Belongs to	Отримання письмового запиту на оцінку страхового ризику (запит та заява на страхування)	Отримання письмового запиту на оцінку страхового ризику	Отримання письмового запиту на оцінку страхового ризику
Belongs to	Аналіз вхідних даних про об'єкт страхування (попередня оцінка ризику)	Аналіз вхідних даних про об'єкт страхування (попередня оцінка ризику)	Аналіз вхідних даних про об'єкт страхування (попередня оцінка ризику)

Продовження табл. 1.

Belongs to	Надання письмового запиту про отримання додаткових відомостей про об'єкт страхування (в разі необхідності)	Надання письмового запиту про отримання додаткових відомостей про об'єкт страхування	Надання письмового запиту про отримання додаткових відомостей про об'єкт страхування – проходження особою медичного огляду
Belongs to	Огляд об'єкта страхування	Огляд об'єкта страхування, отримання додаткових відомостей	–
Belongs to	Оцінка ризику	Оцінка ризику	Оцінка ризику
Belongs to	Прийняття рішення про страхування об'єкта або відмову у страхуванні	Прийняття рішення про страхування об'єкта або відмову у страхуванні	Прийняття рішення про страхування об'єкта або відмову у страхуванні
Belongs to	Визначення розміру страхового тарифу за стандартним договором страхування	Визначення розміру страхового тарифу за стандартним договором страхування	Визначення розміру страхового тарифу за стандартним договором страхування
Belongs to	Визначення розміру страхового тарифу та індивідуальних умов страхування за нестандартним договором страхування	Визначення розміру страхового тарифу та індивідуальних умов страхування за нестандартним договором страхування	Визначення розміру страхового тарифу та індивідуальних умов страхування за нестандартним договором страхування
Belongs to	Оформлення письмової відповіді	Оформлення письмової відповіді	Оформлення письмової відповіді
Belongs to	Відправлення письмової відповіді до відділу продажів / у філію страховика	Відправлення письмової відповіді до відділу продажів / у філію страховика	Відправлення письмової відповіді до відділу продажів / у філію страховика

Опис складових матриці: *main process* – основний процес, котрий описується в матриці; *scenario* – окремі сценарії основного процесу; *consists of* – окремі сценарії основного процесу; *belongs to* – підпроцеси, які необхідно виконати для реалізації основного процесу.

Отже, з точки зору процесно-орієнтованого управління, *андерайтинг* є основним бізнес-процесом страхової компанії, який полягає у здійсненні таких процедур:

- проведення стандартного андерайтингу;
- проведення індивідуального андерайтингу;
- розробка політики з андерайтингу компанії;
- розробка процедур андерайтингу за видами страхування (страховими продуктами);
- контроль за дотриманням процедур андерайтингу (по компанії);
- оцінка ефективності страхових операцій.

Відповідно до стандартів ISO 9000:2000 процес включає:

- *власника процесу* – посадову особу, що має в своєму розпорядженні ресурси процесу, відповідні права, зону відповідальності та повноваження;
- *технологію процесу* – порядок виконання діяльності по перетворенню входів у виходи;
- *системи показників процесу* – показники продукту, показники ефективності процесу, показники задоволеності клієнтів;
- *управління процесом* – діяльність власника процесу щодо аналізу даних про процес та прийняття управлінських рішень;

- *ресурси процесу* – інформацію та матеріальні ресурси, які власник процесу розподіляє в ході планування робіт по процесу та враховує при розрахунку ефективності процесу як співвідношення витрачених ресурсів на отриманий результат процесу [9].

Деталізація бізнес-процесу андеррайтингу на рівнях eEPS моделі дозволяє розробити актуальну карту повноважень власника процесу та осіб, що беруть участь у процесі (тип моделі в системі ARIS – Authorization map).

Таблиця 2

Бізнес-роль власника процесу андеррайтингу

Виконує функції	Має повноваження
<p><i>Операційна діяльність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка політики з андеррайтингу; - розробка процедур андеррайтингу за видами страхування; - здійснення індивідуального андеррайтингу в межах встановлених повноважень; - відповідальний за розробку необхідних страхових документів (заява-анкета ризику, запит на надання умов страхування тощо). <p><i>Функції управління:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - планування роботи підрозділу; - організація роботи підрозділу; - аналіз виконання KPI; - прийняття управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> - підпис документів (заяви на відпустку працівників підрозділу, табель обліку робочого часу, заяви на звільнення працівників підрозділу, обхідні листи працівників підрозділу, листки непрацездатності працівників підрозділу тощо); - складання та підписання рішень, розпоряджень щодо діяльності підрозділу; - складання та підписання бюджету підрозділу; - розробка та внесення пропозицій щодо політики управління ризиками компанії.

Статистична керованість процесу досягається шляхом встановлення KPI, які піддаються виміру, та їх управлінням за допомогою технологій, що мають в своїй основі математичний апарат. Збір та накопичення статистичних даних по KPI доцільно реалізовувати шляхом автоматизації цього процесу на базі відповідного програмного забезпечення.

Таблиця 3

Система показників процесу андеррайтингу

Показники ефективності процесу*	Часові, год.	Технічні
Час надання відповіді на запит (індивідуальний андеррайтинг)	до 12 годин з моменту отримання запиту	-
Кількість відхилень від встановлених регламентів	-	0
Показники продукту		
Відповідність політиці з андеррайтингу	-	100 %
Відповідність процедурі андеррайтингу за видом страхування	-	100 %
Відповідність політиці з перестраховування ризиків	-	100 %
Показники задоволеності клієнта**		
Відповідність андеррайтингового результату заданим показникам збитковості	-	100 %
Відповідність запланованому розміру валового прибутку (в цілому, за видом страхування)	-	100 %
Відповідність страхового покриття умовам договорів перестраховування	-	100 %

* Методологія включає вартісні показники процесу (грн.).

** В даному представленні «клієнтами» виступають: топ-менеджмент компанії, акціонери, партнери з перестраховування.

Замкнений цикл управління, відомий як цикл Е. Демінга P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act): планування – виконання – перевірка – управління (вдосконалення), являє собою алгоритм дій керівника по управлінню процесом і досягненню його цілей. Хід виконання процесу (Do) власник перевіряє (Check) на підставі інформації, що надходить від контрольних точок [7, с. 169]. Ефективним інструментом пе-

ревірки контрольних точок процесу є контрольна карта Шухарта, яка на підставі статистичної інформації про хід виконання процесу (КРІ) дозволяє встановити, в якому стані знаходиться процес: проявляє «контрольовану варіабельність» чи «неконтрольовану варіабельність». Якщо процес проявляє контрольовану варіабельність, то, відповідно до Е. Демінга, «не буде корисною спроба виявлення причин конкретних відхилень» [11].

На рис. 3 представлена контрольна карта Шухарта, яка ілюструє стан процесу андеррайтингу за КРІ «Час надання відповіді на запит».

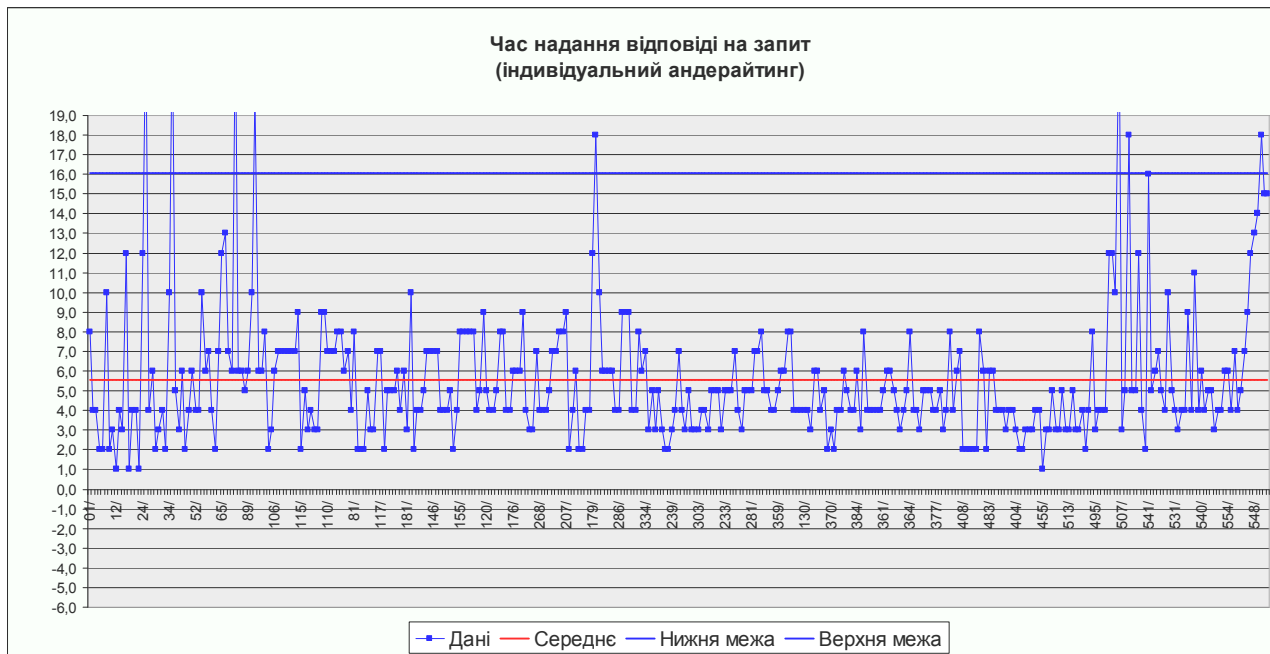


Рис. 3. Контрольна карта Шухарта

Відповідно до карти, за даним КРІ процес проявляє контрольовану варіабельність – середній час надання відповіді на запит становить близько 6,0 годин. Випадки перевищення допустимих меж є одиничними та можуть вказувати на складність об’єктів, що приймаються на страхування, високий ступінь ризику, необхідність отримання додаткових даних про об’єкт тощо.

Ключову роль в забезпеченні ефективності процесу андеррайтингу та досягненні заданих показників якості відіграє його ресурсне забезпечення (рис. 4).

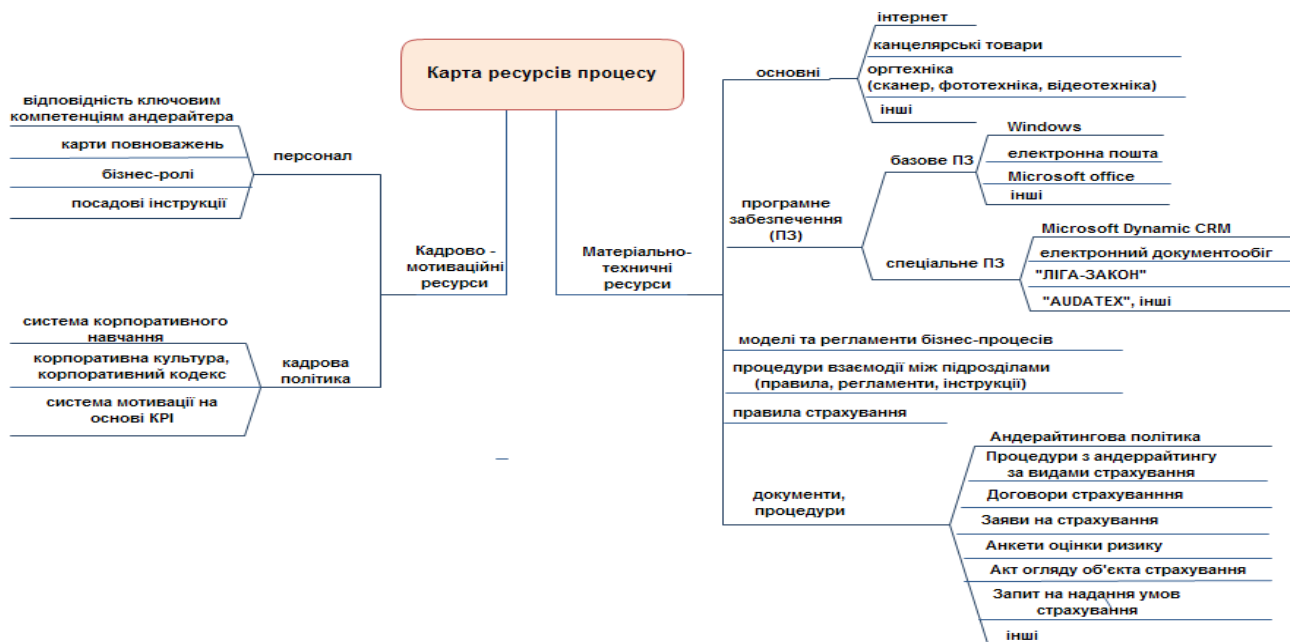


Рис. 4. Ресурсне забезпечення процесу андеррайтингу

Першочерговим фактором, який впливає на ключові показники ефективності, є якісне кадрове забезпечення процесу, а саме: відповідність кваліфікації андерайтера встановленим компетенціям, наявність актуальних карт повноважень, виходячи з існуючих бізнес-ролей, актуальні посадові інструкції. Важливо, щоб система мотивації ґрунтувалася на КРІ та виступала мотивуючим фактором їх виконання.

Процедури андерайтингу в розрізі видів страхування мають бути розроблені на підставі моделей eEPS, містити детальну та чітку послідовність дій з оцінки страхового ризику для андерайтерів усіх рівнів компанії. Регламенти взаємодії між структурними підрозділами мають бути побудовані на підставі моделей відповідних бізнес-процесів та узгоджені між собою.

Оптимізація КРІ процесу андерайтингу забезпечується створенням єдиного інформаційного простору та автоматизацією основних процесів за допомогою CRM-системи, системи електронного документообігу.

Загальна ефективність процесу андерайтингу вимірюється такими показниками, як коефіцієнт фінансового результату по страховому продукту, коефіцієнт збитковості по продукту. Результатом процесу андерайтингу є збалансований та прибутковий страховий портфель.

Висновки. Впровадження даної методики моделювання та управління бізнес-процесами страхової компанії вивільняє значний резервний потенціал, скорочує операційні витрати, забезпечує керованість системи та виконання заданих показників ефективності діяльності страховика.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании: учеб. пособие / Николенко Н.П. – М.: Издательский дом «Страховое ревю», 2001. – 123 с.
2. Тупкало В.Н. Бизнес-моделирование: от теории к практике / В.Н. Тупкало // Світ якості України. – 2005. – № 4 (8).
3. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процесов. Практический опыт разработчика / Ильин В.В. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с. – (Учебник для программы МВА).
5. Андеррайтинг в страховании. Теоретический курс и практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. 080105 «Финансы и кредит» / А.П. Архипов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 240 с.
6. Войнов І.В. Моделювання економічних систем і процесів. Досвід побудови ARIS-моделей: [монографія] / Войнов І.В., Пудовкіна С.Г., Телегін О.І. – Челябінськ: Вид. ЮУрГУ, 2002. – 392 с.
7. Реинжиниринг бизнес-процесов / [Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д.]. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с. – (МВА).
8. Интернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/glossary/>.
9. Система міжнародних стандартів ISO серії 9000. – Режим доступу: <http://quality.eup.ru/>
10. Методологія та інструментарій ARIS: матеріали тренінгу.
11. Контрольні карта Шухарта та ймовірнісний підхід / Генрі Нів, Дональд Уілер; переклад Лейбович Г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.deming.ru

Стаття надійшла до редакції 06.03.2012.

УДК 657.471.66:338.515.001.57

Москалюк Г.О., к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЗБУТОВИХ ВИТРАТ НА ПРИБУТОК ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ МОДЕЛЮВАННЯ

В статье проведено исследование влияния изменения сбытовых расходов на уровень прибыли от операционной деятельности предприятий с помощью построения регрессионной модели прибыли и ее статистического анализа.

Ключевые слова: *моделирование, прибыль от операционной деятельности, регрессионная модель прибыли, затраты на сбыт.*

The article contains a study of the influence of the change of sale charges on the level of income from enterprises operating activity by means of construction of income regressive model and its statistical analysis.

Key words: *simulation, income from operating activity, regressive model of income, sale expenses.*

Проблема у загальному вигляді полягає в тому, що сучасні умови функціонування українських підприємств вимагають поширення використання моделювання виробничих процесів, у тому числі у