

Г. О. Чевела,
аспірант, Донецький державний університет управління

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАХОВИКА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ

У статті розглянуті теоретичні та методологічні аспекти реінжинірингу страхової компанії. Проаналізовано вплив реінжинірингу бізнес-процесів на інвестиційну привабливість страховика.

In this article the theoretical and methodological aspects of reengineering of an insurance company are considered. The article analyzes the influence of the reengineering business-process on investment appeal of the insurance company.

Ключові слова: андеррайтинг, бізнес-процес, інвестиційна привабливість, капіталізація, реінжиніринг, стратегічні цілі, страхова компанія.

ВСТУП

Розвиваючись у ринковому середовищі, українські страхові компанії стикаються з проблемами, вирішення яких в рамках традиційних класичних знань неможливе. Тому все більше власників шукають нові нетрадиційні шляхи досягнення конкурентних переваг, одним з яких є реінжиніринг. Поява реінжинірингу пов'язана з кардинальними змінами на ринку страхових послуг, найбільш істотними з яких є наступні:

- відбувається перехід від масового споживання до індивідуального;
- у міру розвитку страхового ринку і обмеженої кількості клієнтів страхових компаній посилюється конкуренція між ними;
- змінюється характер виробничих відносин, де основним об'єктом стають процеси, а не їх окремі частини або операції.

Вітчизняні науковці Андрієнко В.Н., Щедрий П.В. у своїх роботах проаналізували вплив реінжинірингу на підвищення інвестиційної привабливості страховика. Дія реінжинірингу бізнес-процесів на діяльність страхової компанії була вивчена в роботах Н.П.Николаєнко, М.Хаммер, Д.Чампі досліджували зміст і етапи реінжинірингу, а також особливості перепроєктованих бізнес-процесів [6].

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даної статті є вивчення теоретичних і методологічних аспектів реінжинірингу страхової компанії. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- ознайомитися з поняттям "реінжиніринг бізнес-процесів";
- проаналізувати вплив реорганізації структурних підрозділів на інвестиційну привабливість страхової компанії.

Теоретичною і методологічною базою дослідження є теоретичні положення, які були накопичені в результаті економічних та соціальних реформ в Україні, результати фундаментальних досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з питань реінжинірингу бізнес-процесів діяльності страховиків. Вирішення поставленої мети реалізоване за допомогою методів порівняння та узагальнення, статистичного аналізу, логічного узагальнення результатів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Перспектива того, що страховий ринок України розвивається і динамічно розвиватиметься далі, очевидна. На

страховий ринок України приходять як інвестори потужні страхові компанії. Можливо, прийде час, коли на нашому ринку може і не залишитися місця для вітчизняних страхових компаній, які не мають стратегічного партнера. Зважаючи на це, існує два виходи з цієї ситуації:

- 1) стати інвестиційно привабливими для стратегічного партнера;
- 2) досягти ринкового рівня конкурентоспроможності своїми силами за рахунок власних засобів і інвестицій вітчизняних акціонерів.

Саме інвестори вирішують, як житиме і розвиватиметься страхова компанія. Вони бачать стратегію розвитку бізнесу системно, з точки зору ідеології бізнесу. В першу чергу, їх цікавитиме підвищення капіталізації бізнесу, який підвищує ринкову інвестиційну привабливість страхової компанії.

Підвищення капіталізації бізнесу досягається, в першу чергу, за рахунок збільшення частки ринку, забезпечення якості обслуговування клієнтів, яка сприяє збереженню лояльних клієнтів, а також за рахунок залучення нових клієнтів. Вирішальне значення має також забезпечення прозорості бізнесу для інвесторів і акціонерів, підвищення ефективності бізнесу за рахунок використання інформаційних технологій управління.

Досягати капіталізації бізнесу можна шляхом збільшення обсягу продажу страхових послуг, зниженням збитковості і, як результат, підвищенням прибутковості страхової компанії. З точки зору системного підходу побудова успішного бізнесу можлива лише при існуванні чотирьох взаємозв'язаних і взаємозалежних складових: ідеології, методології, технології і автоматизації. Послідовне вживання такого системного підходу дає можливість побудувати стратегічні карти досягнення максимального значення показника результативності бізнесу.

Для страхової компанії стратегічні карти групуються за наступними рівнями: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, розвиток інформаційних технологій і персоналу. Досягнення запланованих значень ключових показників результативності на кожному з цих рівнів забезпечує досягнення стратегічних цілей відносно підвищення капіталізації страхової компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів є відмовою від управління функціональними структурними підрозділами на користь управління бізнес-процесами, орієнтованими на відповідність вимогам страхувальника до якості страхової послуги.

Метою реінжинірингу є підвищення якості керованості компанією за рахунок формування горизонтальних зв'язків між підрозділами компанії, впровадження інформаційних технологій, посилення ролі людського чинника і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Завдання реінжинірингу:

- перехід до процесної організаційної структури;
- розподіл функцій, прав і обов'язків співробітників, а також підрозділів компанії і формування системи комунікацій;
- впровадження інформаційних технологій;
- створення системи підбору, навчання і розвитку персоналу компанії, формування корпоративного духу.

Поняття реінжинірингу досить нове для українського страхового ринку, воно стосується організації бізнес-процесів структури страхової компанії. Для того, щоб зрозуміти основне призначення реінжинірингу, необхідно уявляти собі ідеальну схему побудови страхової структури. Така модель застосовується як на Заході, так і в великих страхових компаніях в Україні.

Суть її полягає в тому, що страховий бізнес складається з трьох основних блоків: front-office, middle-office і back-office. До складу front-office включені всі торгові департаменти, middle-office займається операційною підтримкою страхового бізнесу, back-office об'єднує допоміжні підрозділи (ІТ, фінанси, бізнес-адміністрування). Тим часом далеко не всі страхові компанії в Україні працюють за таким принципом. На мій погляд, існує необхідність проведення реінжинірингу, щоб піти від лінійної схеми управління бізнес-процесами, оптимізувати структуру. Реінжиніринг має на увазі, в першу чергу, зміну операційних бізнес-процесів, розділення функцій продажів, андеррайтингу і врегулювання збитків, дозволяє чітко відокремити front-office від middle-office.

Реінжиніринг змінює не лише внутрішній, але і зовнішній зміст компанії. В очах клієнтів компанія, здійснивши реінжиніринг, виглядає як технологічна структура, що дозволяє якісно задовольнити зростаючі потреби клієнтів, що зрештою стає вирішальним аргументом у виборі, який здійснює потенційний страховальник.

У період інтенсивного розвитку страхового ринку, який охоплює 1990—1995 рр., продавець страхових послуг був центральною фігурою компанії, що виконує весь цикл страхової діяльності від створення продукту до процесу врегулювання збитків при настанні страхового випадку. У міру зростання і розвитку ринку, страхові компанії стали розуміти, що для підвищення ефективності продажів необхідно звільнити продавців від виконання невласних ним функцій. Виникла потреба в професійних маркетологах, актуаріях, що привело до розділення функцій усередині страхових компаній і утворення відділу врегулювання збитків, допоміжної служби, відділу маркетингу. На основі розділення функцій стало відбуватися формування принципу іншої організаційно-штатної структури компанії. Кожен став займатися власною йому справою: маркетологи — досліджувати ринок і визначати вимоги до страхових продуктів, методологи — створювати страхові продукти, андеррайтери — приймати ризики, допоміжна служба — оформляти договори, обслуговувати клієнтів.

У процесній організації діяльність всіх підрозділів підпорядкована одній головній меті — збільшенню обсягів продажів за рахунок швидкого і якісного обслуговування продавців і клієнтів компанії. Головним критерієм діяльності всіх підрозділів компанії є повнота, якість і своєчасність обслуговування продавців, клієнтів, інших підрозділів [5].

Така реінжинірингова структура має ряд наступних переваг перед традиційною.

1. Спеціалізація персоналу, вищий рівень професіоналізму.
2. Використання співробітників відповідно до їх психологічних властивостей.
3. Звільнення продавців від виконання невласних їм функцій дозволяє приносити більше страхової премії.
4. Інформаційні технології дозволяють швидко і якісно обслуговувати велику кількість клієнтів.

З метою здобуття конкурентних переваг до процесу ре-

організації залучаються всі сфери її діяльності: маркетинг, корпоративна культура, інформаційне середовище. Кардинальні зміни зазнає вся система управління персоналом.

У епоху індивідуального споживання зі зростаючим ролі потреб клієнта реінжиніринг маркетингу і продажів займає істотне місце в реорганізації компанії. Маркетингові підрозділи реінжинірингової страхової компанії перетворюються з "дослідницького центру", що дає рекомендації, в організатора продажів, робота із дослідження смаків і переваг клієнтів з дискретної (епізодичною) перетворюється на константну (постійну).

Реагуючи на зміну ринку, необхідний перехід до комплексних продажів страхових послуг, що передбачає розгляд об'єкта страхування як сукупності взаємозв'язаних елементів. З точки зору страхування будь-яке підприємство можна представити як систему матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, використовуваних у відтворювальному процесі. Ці види ресурсів потребують захисту, у тому числі фінансового, на випадок загибелі, пошкодження. Комплексні страхові програми включають різноманітні види страхування, поєднання яких якраз і дозволяє підприємству фінансово захистити свої ресурси [5].

Комплексні страхові програми можуть бути побудовані за модульним принципом. Наприклад, комплексна програма страхового захисту підприємства може включати наступні модулі:

- страхування персоналу (людські ресурси);
- майнове страхування (матеріальні ресурси);
- страхування фінансових ризиків (фінансові ресурси).

Таким чином, застосовуючи модульні програми, страхова компанія дає клієнтові "страховий конструктор", тобто набір елементів, з яких будь-яке підприємство може вибрати гнучку і потрібну саме йому модель страхового захисту. Проте продаж клієнтові продавцем всього спектра страхових послуг можливий при здійсненні реінжинірингу всього страхового бізнес-процесу, коли продавець є внутрішнім клієнтом для обслуговуючих його підрозділів, оскільки від швидкості цього обслуговування залежить якість укладення із споживачами (зовнішніми клієнтами) договорів страхування [3].

Вдосконалення бізнес-процесів вимагає максимального використання якісно нових можливостей, що надаються сучасними інформаційними технологіями. Завдання реінжинірингу бізнес-процесів включають об'єднання інформаційних ресурсів структурних підрозділів компанії і створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи, що функціонує в онлайн-режимі. Використання інформаційних технологій дозволяє збільшити обсяги продажів фізичним особам у порівнянні з агентськими продавцями. При цьому істотно скорочуються витрати компанії за рахунок економії на агентській винагороді. Телефонні продажі (телемаркетинг) — новий канал доведення страхової послуги до споживача, заснований на комунікаційних технологіях. Останнім часом активно розвивається такий напрям, як інтернет-продажі. Використання страховою компанією інтернет-магазину дозволяє здійснювати продаж страхової послуги у будь-який час у зручному для клієнту місці.

Реінжиніринг післяпродажного сервісу викликає необхідність створення служб, що здійснюють обслуговування споживачів страхових послуг. До них слід віднести: цілодобову диспетчерську службу, службу врегулювання збитків, сервісні центри. Чергова служба, призначена для прийому повідомлень від клієнтів про страхові випадки, що сталися, і консультування їх про необхідні дії. Диспетчерська служба страхової компанії виконує ті ж функції, що і чергова, лише в денний час вона працює у посиленому складі. За необхідності страхова компанія може створювати свої підприємства евакуації і ремонту автотранспорту, асистуючи структури. Діяльність всіх сервісних структур координується з одного центру, що іменується контактом-центром, який за необхідності сполучає клієнта з потрібною йому службою. У західній практиці така організація сервісу отримала назву CRM (customer relationship management) [2].

Таким чином, в результаті реінжинірингу маркетингу і системи продажів кардинально змінюється роль маркетингової служби в організації всієї діяльності компанії. Мар-



Рис. 1. Функціональна схема реорганізованої страхової компанії

кетингова служба реінжинірованої страхової компанії створює бази даних, організує дію на клієнта. Отримавши зворотний зв'язок від клієнта, маркетинговий підрозділ передає цю інформацію в торгові структури.

Завершуючи розгляд реінжинірувального бізнес-процесів страхової компанії, на рис. 1 можна представити загальну функціональну схему реорганізованої страхової компанії. Здійснення реінжинірувального бізнес-процесів дає страховій компанії відчутні переваги над конкурентами в боротьбі за клієнта. Проте здійснення всього процесу реінжинірувального може бути успішним, якщо до цього процесу усвідомлено залучається весь персонал, змінюється система його цінностей і мотивації, створюються інформаційні технології. Навчання співробітників навикам і умінням в новому організаційному середовищі є одним з головних чинників успішного здійснення реінжинірувального страхової компанії, оскільки цей процес здійснюють люди [4].

Реінжинірувального бізнес-процесів страхової компанії є справою творчою і інноваційною. Сучасна ситуація характеризується різким загостренням конкурентної боротьби. У цих умовах інновації стають обов'язковим елементом всієї діяльності страхової компанії і є основною рушійною силою її розвитку. Нововведення грають вирішальну роль

в стратегічному управлінні організації, збереження і зміцнення свого положення на ринку в довгостроковій перспективі [1].

1. Реінжинірувального бізнес-процесів — дуже складний процес кардинальних змін у діяльності всієї страхової організації. Проте він є адекватною реакцією на зовнішні умови ведення бізнесу, що змінилися, і направлений на поліпшення якості обслуговування клієнтів, що веде до збільшення обсягів продажів і доходів компанії.

2. Теоретичне осмислення проблем реінжинірувального і його втілення в практику реорганізації страхової компанії дозволить менеджерам зробити ще один неординарний крок вперед в сфері страхового обслуговування клієнтів.

Перевагами страхової компанії, яка пройшла дорогу реінжинірувального і автоматизації бізнес-процесів, — це створення умов для підвищення капіталізації за рахунок зростання обсягів продажів, підвищення прибутковості, а також зниження збитковості. Крім того, страхова компанія отримує можливість не лише зберегти, але і збільшити частку ринку як за рахунок утримання корпоративних і задоволених клієнтів, так і за рахунок розширення клієнтської бази шляхом автоматизації роздрібних продажів, збільшення числа транзакцій, скорочення термінів страхових виплат. Серед перерахованих переваг слід зазначити також формалізацію бізнес-процесів і автоматизований контроль за їх виконанням, а також впровадження інформаційних технологій управління, розвиток корпоративної культури і кадрів.

Реінжинірувального вимагає одночасного вирішення двох протилежних проблем. Для проведення заходів щодо реінжинірувального необхідні фінансові ресурси і час. Отримати їх можливо лише завдяки розширенню діяльності: або за рахунок акціонерів, або іноземного інвестора. Тому вирішення відносно виділення засобів, необхідних для фінансування заходів щодо реінжинірувального і автоматизації бізнес-процесів, інвестори і акціонери зможуть обґрунтовано прийняти лише на підставі ретельно розробленого стратегічного плану розвитку страхової компанії, у тому числі плану розвитку інформаційних технологій.

Література:

1. Гуиар Ж., Келли Н. Преобразование организации: пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
2. Ефимов С.А. Организация управления страховой компанией: теория, практика, зарубежный опыт. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 457с.
3. Заруба О.Д. Страхова справа. — К.: Товариство "Знання", 2004. — 186 с.
4. Кравченко Б.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. учебное пособие. — М.: Издательство ПРИОР, 2001. — 256 с.
5. Николенко Н.П. Реинжиниринг страховой компании. — М.: Страховое ревью, 2001. — 100 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. — СПб.: издательство С.-Петербургского университета, 2002. — 332 с.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2011 р.