

# Качество страховых продуктов и услуг как основной фактор конкурентоспособности



**Юрий Петрович ГРИШАН,**  
к.э.н., доцент кафедры страхования и риск-менеджмента  
КНУ им. Тараса Шевченко

**К**ризис на экономическом пространстве Украины сделал много открытий для реального сектора, который работает без «крышевания» власти и финансовой поддержки с ее стороны. С учетом того, что в это же время происходили изменения во всей вертикали государственной власти, ее централизация с одновременным ухудшением всей конкурентной среды и обвал всех правил игры с чрезвычайным усилением фискальной составляющей в политике правительства, бизнес оказался в очень сложном положении, а кому-то из субъектов это напомнило не столь далекие 90-ые годы.

Финансовый рынок Украины – наиболее уязвимый сектор экономики, поскольку в памяти граждан события конца 2004 года не добавили к нему доверия. Кроме того, для финансового рынка кризис обернулся серьезным потрясением – фактически обанкротилось несколько системных банков, что, несомненно, отразилось на

украинском промышленном бизнесе, представители которого кредитовались в этих банках, а некоторые хранили значительные средства на их счетах. И если отклик со стороны государства по банковскому сектору был достаточно мощный – несколько десятков банков получили рефинансирование Национального банка, размороженные вклады предприятий и граждан, то для страхового рынка, чрезвычайно зависимо от промышленного сектора и банковской системы, никаких шагов по смягчению положения сделано не было. Более того, Госфинуслуг и МТСБУ вообще оказались не готовыми к предупреждению катастрофы нескольких компаний со значительными моторными портфелями и высокими темпами роста этих портфелей, которые они сопровождали демпингом по тарифам. Некоторые компании даже пошли на то, что сознательно осуществляли продажи с 50-процентной скидкой от среднерыночного тарифа по такому рискованному про-

дукту, как КАСКО. Все это, естественно, привело к недорезервированию компаний и особенно тех, которые определяют положение всего рынка, то есть первых пяти десятков, страховые сборы которых составляли 3/4 общей суммы всех страховых платежей.

«Отклик» на кризис в экономике и на обвал банковской системы со стороны страхового рынка был чрезвычайным. Падение только по валовым страховым платежам в первый кризисный год составило около 15%. Если брать TOP-30 страховщиков, сделав при этом корректировку их рейтингов в связи с наличием «квази-страховых» портфелей, то картина выглядела не оптимистично, поскольку из двадцати компаний-лидеров, на которых приходилось 50,7% страховых платежей, только восемь смогли противостоять кризису и не допустить падения продаж и оттока клиентов, 12 компаний имели падение не только валовых, но и чистых страховых платежей от 6 до 56,7%. Таким образом, большая часть

летворности потребителей качеством предоставляемых услуг, при этом были введены независимые системы анкетирования качества предоставляемых услуг по КАСКО, ОСАГО, ДМС. В-пятых, была внедрена система работы с системными сбоями с последующей реализацией под жестким контролем программ улучшения. В-шестых, разработано и начато внедрение системы статистических данных для проверки качества предоставляемых услуг, в первую очередь, для внешних клиентов и внутренних потребителей. Начата разработка систем статистической управляемости как работников, так и всех подразделений компании.

Количественные и качественные показатели результатов внедрения менеджмента систем во всех звеньях бизнеса говорят сами за себя. Так, в результате внедрения менеджмента систем при урегулировании страховых случаев время работы с делом уменьшилось более чем в два раза, а сроки выплат в среднем сократились, например, по КАСКО с 35 до 15 дней с момента получения заявления о страховом случае, по ОСАГО с 60 до 30 дней с момента получения заявления о страховом случае.

Соответственно, за первое полугодие 2012 года МТСБУ не имеет ни одной жалобы клиентов на действия компании, а у

Нацкомфинуслуг нет ни одного подтвержденного заявления на неправомерные действия компании в отношении клиентов. По результатам независимого анкетирования клиентов, которое проводится раз в полгода, уровень удовлетворенности клиентов вырос с 77% в 2009 г. до 95% в первом полугодии 2012 года.

По результатам опроса клиентов, прошедших процедуру урегулирования страховых событий в первом полугодии 2012 году, 90% клиентов положительно ответили на вопрос анкеты относительно их личных рекомендаций по целесообразности страхования именно в «СО «Ильичевское».

Успешно действует конвейер страховых выплат по медицинскому страхованию: ежемесячно закрывается около 11 тысяч страховых актов, оплачиваются и осуществляются сложные нейро-, офтальмологические и другие операции, операции по стентированию сосудов, протезированию. Количество пролонгированных договоров увеличилось с 75% до 87%, а уровень удовлетворенности клиентов вырос до 85%.

Компания ни разу за все годы не допустила падения продаж по всем основным каналам и по версии профильного журнала Insurance TOP входит в двадцатку классических системообразующих компаний. ✓

СТРАХОВЕ ТОВАРИСТВО



ІЛІЧІВСЬКЕ

«Страховое общество «Ильичевское» работает на страховом рынке с 2005 года, имеет лицензии на осуществление 17 видов добровольного и 11 видов обязательного страхования.

ЧАО «СО «Ильичевское» входит в группу страховых компаний «Ильичевская». Основным акционером «СО «Ильичевское» является ЧАО «Ильич-Сталь», входящее в международную горно-металлургическую компанию «Метинвест».

**Компания является членом:**

- Лиги страховых организаций Украины;
- Моторного (транспортного) страхового бюро Украины;
- Украинского сельскохозяйственного страхового пула;
- Украинского ядерного страхового пула;
- Строительного страхового пула Украины;
- Экологического страхового пула Украины;
- Торгово-промышленной палаты Украины.

**Страховое общество «Ильичевское» сегодня – это:**

- 24 региональных подразделения;
- 267 сотрудников;
- 705 страховых агентов.

Издательский Дом «Украина Бизнес» —

лидер украинского рынка профессиональной периодики.

**Мы выпускаем три издания:**

- финансово-экономический еженедельник «Украина Бизнес Ревю»;
- журнал «Финансовые услуги»;
- ежегодный информационно-аналитический справочник «Альманах финансовых услуг».

Основная миссия изданий – информирование профессионального сообщества, объединение участников финансового рынка для решения задач по совершенствованию его работы, предоставление аналитической и практической информации, освещение мероприятий по государственному регулированию финансовых рынков, консолидация всех профессиональных объединений для плодотворного сотрудничества.

Традиционными стали профессиональные форумы, семинары, круглые столы.

Коллектив Издательского Дома «Украина Бизнес» всегда открыт к общению, новым идеям, сотрудничеству!

**Подписку наших изданий на 2013 год можно оформить в редакции по льготной цене:**

➤ **финансово-экономический еженедельник «УКРАИНА БИЗНЕС РЕВЮ»:**

- печатный вариант – **672 грн.;**
- электронный вариант – **420 грн.;**

➤ **журнал «ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ» – 390 грн.;**

➤ **ежегодный справочник «АЛЬМАНАХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ»:**

- печатный вариант – **300 грн.;**
- электронный вариант – **200 грн.**

**или на нашем сайте – [www.ukrbizn.com](http://www.ukrbizn.com)**

**УБ** **УКРАЇНА БІЗНЕС**  
**ВИДАВНИЧИЙ ДІМ**

[www.ukrbizn.com](http://www.ukrbizn.com)



Подписной индекс **37625**

Подписной индекс **22668**

Подписной индекс **06687**

Наш адрес: ул. Новоконстантиновская, 2-А, Киев, 01004

Тел.: (044) 238-68-38, 238-68-39

Факс: (044) 238-68-40

[www.ukrbizn.com](http://www.ukrbizn.com)

Электронная почта: [ukrbizn@i.ua](mailto:ukrbizn@i.ua), [inform@ukrbizn.com](mailto:inform@ukrbizn.com),  
[ukrbizn@ukrbizn.com](mailto:ukrbizn@ukrbizn.com)

субъектов рынка, получив значительные инвестиции от своих акционеров до 2009 года, главным образом из Европы, оказалась не готова для работы в более жестких условиях экономической среды Украины. Особенно большое значение имело то, что часть этих субъектов пошла на демпинг по КАСКО, ДМС, да и вообще принимала на страхование некачественные с точки зрения андеррайтинга риски, что часто приводило к катастрофическим убыткам.

Если же рассматривать украинский страховой рынок согласно взглядам Р.А.Шнаппауффа (его бестселлер «Практика продаж»), то этот рынок нельзя было бы отнести, в полном понимании этого слова, к рынку, на котором правят потребители, только по одному фактору – близость цен на аналогичные услуги именно из-за вышеприведенных процессов. Но кризис здесь подействовал в прагматично экономическом аспекте весьма позитивно: все больше клиентов стали понимать, что низкие тарифы – это не залог их защиты в будущем, поскольку десятки тысяч их сограждан или не получили страховое возмещение, или стали в очередь за ним.

Таким образом, рынок постепенно начал двигаться к классическому рынку потребителей, где основным фактором выбора клиентом компании или лояльного отношения к компании, с которой клиент сотрудничал, стало мастерство ее персонала в обслуживании клиента и качество всех составляющих страхового продукта, особенно на этапе обслуживания клиентов при наступлении страхового события. Так, десять тысяч жалоб (2009–2010 гг.) от клиентов в регулирующий орган являются достаточным доказательством этих тезисов. Именно по этому поводу несколько компаний уже год – два назад провозгласили курс на качественное обслуживание клиентов и их удержание за этот счет. Целый ряд компаний ввели несколько бонусных опций к таким страховым продуктам, как КАСКО и ДМС, которые являются наиболее уязвимыми, с точки зрения клиента, по качеству обслуживания. Примеры – оплата услуг эвакуатора при наступлении страхового случая, выплата страхового возмещения без справки ГАИ, доставка медикаментов, собственный медассистанс...

Исходя из тяжести положения, в котором оказалась компания, возглавляемая автором, ЧАО «СО «Ильичевское» не было исключением. В 2009 году бизнесу испол-

нилось всего четыре года, по результатам 2008 года компания занимала 42-ое место в рейтинге компаний по страховым платежам и 33-ье место по уровню страховых выплат. Компания не могла получать дополнительные инвестиции со стороны учредителя, поскольку ПАО «Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича» находилось в глубоком кризисе из-за трех основных факторов: первый – отрицательная конъюнктура цен на конечную продукцию – металл, второй – более полумиллиарда гривен денежных средств были заблокированы на депозитных счетах «Проминвестбанка», третий – невозврат НДС достигал более миллиарда гривен. С другой стороны, «Страховое общество «Ильичевское», благодаря внедрению стратегического планирования по Нортону-Каплану и выбранной стратегии – диверсификации каналов продаж, подошло к опасному, с точки зрения модели жизненного цикла по А.Адизесу, этапу – «стабильность» и «нарастающий аристократизм». Поэтому автор был перед выбором внедрения таких изменений в компании, которые бы сплотили основные звенья бизнеса вокруг общей цели. Кроме того, добавлялись факторы мощнейшего роста компании за три – четыре года, усложнявшие возможность эффективно управлять процессами в компании.

Актуальным было переосмысление действующего бизнеса компании, в частности, его функционирования как чрезвычайно сложной системы. Очень важно отметить, что для такой системы действует правило 98:2, а именно: любой сбой с 98-процентной вероятностью является сбоем самой системы, а не конкретного сотрудника.

Проведение совместных работ с Г.Н.Фидельманом, автором книги «Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности», по работе с ценной информацией, которая возникает в результате любого системного сбоя и, в первую очередь, при обслуживании клиента компании, позволило по-другому посмотреть на функционирование такой сложной системы, как бизнес классической страховой компании со всеми возможными развитыми каналами продаж: региональная и агентская сеть, продажа через брокеров, банковскую систему и прочее. Менеджмент компании получил важную практику анализа и построения гипотезы, то есть причины системного сбоя, а также разработки контрмер по устранению таких сбоев в будущем.

Вышесказанное побудило обратиться к носителю этих идей и его модели построения бизнеса – профессору Нью-Йоркского университета Е.Демингу и его работе «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами», суть которой можно охарактеризовать коротко как «менеджмент систем». В основе модели – 14 принципов развития таких сложных систем, которые подчиняются основному принципу №1 «Добивайтесь постоянства целей». Причем цель – непрерывное улучшение качества, продуктов и услуг для достижения конкурентоспособности, сохранения бизнеса и создания рабочих мест. Все остальные принципы подчиняются главной цели и каждый следующий раскрывает сущность внедрения предыдущих принципов.

Но работа Е.Деминга, созданная на опыте внедрения этой системы на японских корпорациях, таких как «Тойота», не давала ответов на все вопросы, которые каждый день возникали при внедрении менеджмента систем. Основным инструментом внедрения системы в компании стала группа организационного развития (ГОР), несколько месяцев обрабатывавшая простые и сложные системные сбои, которые уже привели к материальному и моральному ущербу компании, большим непроизводительным затратам рабочего времени, неоправданной напряженности между звеньями продаж и урегулирования убытков. Но при этом основными пострадавшими были застрахованные. Практическая работа группы организационного развития дала возможность менеджерам по-иному взглянуть на деятельность компании как сложной системы. После планирования сотен контрмер возникло понимание алгоритма всех работ компании, направленных на повышение качества ценного конечного продукта (ЦКП) как для потребителей компании, так и внутренних клиентов (ее сотрудников). За два года был проведен целый ряд мероприятий, подчиненных принципу №1. Так, во-первых, были разработаны принципы моделей Деминга и публично в компании принята новая философия ведения бизнеса. Во-вторых, были разработаны и описаны ЦКП как для потребителей компании, так и для внутренних клиентов. В-третьих, менеджмент компании со своими коллективами зафиксировал в операционных терминах стандарты качества. В-четвертых, были зафиксированы показатели удов-