

С.А. Шарапова

Эффективность управления сбытовой системой страховой компании в секторе промышленного страхования

В статье исследованы способы оценки эффективности работы сбытовой системы страховой компании. Представлены способы определения эффективности страховых бизнес-процессов, определены границы их применимости в секторе промышленного страхования. Предложено использование эталонного и экспертного подходов для построения схем бизнес-моделей страховых процессов.

Ключевые слова: вертикально интегрированные системы; рынок промышленного страхования; эффективность функционирования сбытовых каналов.

Современные рыночные отношения страхового рынка диктуют новые требования к методологической базе организации сбытовых процессов страховщика, заставляя его искать способы оптимизации данных процессов. Эффективность организации и управления потоковыми процессами в страховой компании напрямую влияет на конкурентоспособность организации и ее страховых продуктов.

Эффективность функционирования сбытовых каналов — это относительная характеристика результативности деятельности страховой компании как управляющей системы, отражающейся в различных показателях как посреднической структуры (объекта управления сбытового канала), так и собственно сбытовой деятельности (субъекта управления). Так как организация сбытовой системы (типы, виды и уровни каналов продаж, применяемые технологии) у страховых компаний значительно различаются, особенно в зависимости от ее размера и сегмента промышленного рынка, можно предполагать, что эффективность сбытовой системы у страховщиков будет колебаться в значительных пределах [12].

Является бесспорным факт того, что функционирование сбытовой системы страховщика направлено на достижение главной стратегической цели — постоянного и возрастающего повышения прибыльности на основе оказания страхователям качественных страховых услуг и рациональности использования финансовых, материальных и информационных ресурсов. Поэтому

применительно к поставленной задаче формирования модели определения эффективности системы сбыта страховых продуктов необходимо определение и обоснование параметров, критериев и важнейших показателей эффективности основной деятельности страховщика [9].

Из предложенного выше определения эффективности сбытовой деятельности страховых компаний следует, что для представления параметров и критериев эффективности в математическом выражении необходимо определить соотношение в соизмеримом виде полученной за определенный период прибыли и затрат на ресурсы, вовлеченные в процессы деятельности по организации и управлению сбытом страховых продуктов.

Одним из способов расчета данного отношения с учетом соизмеримости текущих поступлений прибыли и понесенных страховой компанией затрат может быть использование методологии чистой приведенной стоимости денежных средств страховщика, участвующих в данных операциях за рассматриваемый и предшествующий периоды [2].

Соответственно представляется возможным привести стоимость вложенного в построение и управление сбытовой системой капитала к уровню текущих затрат страховщика путем умножения этой стоимости на внутреннюю норму доходности страховой организации¹. Последняя при этом может рассчитываться страховщиком на основе показателя общей прибыли и средней стоимости основного и оборотного капитала за предшествующий период (или для обеспечения меньшей погрешности — за несколько предшествующих периодов). В качестве внутренней нормы доходности, при отсутствии накопленных статистических данных для расчета, страховой компании может быть рекомендовано использование в течение некоторого времени таких данных, как ставка рефинансирования ЦБ РФ или ставка по банковским кредитам.

Данный способ определения эффективности является одним из хорошо исследованных и широко применяемых в финансовом менеджменте и управлении проектами, где большинство процессов изначально носит целостный, заверченный характер и подобный системный подход может быть реализован довольно просто.

Однако при переходе к процессному управлению, при определении эффективности сбыта многие страховщики сталкиваются с целым рядом затруднений методологического и статистического характера. Часто отдельные страховые процессы и операции не могут быть четко соотнесены с долями прибыли и затрат, а процесс усреднения серьезно сокращает точность определения параметров эффективности и, самое главное, смещает акценты. Многие затратные вспомогательные процессы становятся необоснованно важными, и управленческие мероприятия ставят целью дальнейшее сокращение затрат на основные процессы, что зачастую приводит к серьезным сбытовым проблемам страховщика.

¹ Интернет-технологии в страховании: настоящее и будущее // Страховой бизнес. 2010. № 3. С. 40–45. URL: <http://www.insurebiz.ru/article/27/>

В условиях процессного подхода для оценки эффективности сбытовой деятельности страховщика возможно применение моделирования. Практика страхового менеджмента показывает, что использование экономических и организационных моделей позволяет описать деятельность страховой компании на всех этапах ее логистического цикла (в том числе сбыта), а также отдельные функциональные сферы. Принимая во внимание возможности постоянного изменения в процессах организации сбытовых каналов и предпочтениях страхователей, требуется интегрированный подход к построению моделей всех элементов управления страховой компанией и процессов, протекающих в ней [8].

В рамках сбытовой бизнес-модели отображаются все объекты, процессы, правила выполнения сбытовых операций, приоритетная сбытовая стратегия страховщика, а также критерии оценки эффективности функционирования сбытовой системы. Одной из важных составляющих бизнес-модели является информационная модель, описывающая все существующие и проектируемые информационные потоки по взаимодействию страховщика, посреднической сети и страхователей, правила обработки информации и алгоритмы маршрутизации всех элементов внешнего и внутреннего информационного поля страховой компании [3].

Эффективность бизнес-модели обеспечивается за счет ее соответствия внешним возможностям и внутренним ресурсам страховой компании, ее стратегическим сбытовым целям и согласованности взаимодействия основных ее участников и компонентов [5].

Бизнес-модель страховщика включает в себя следующие элементы:

- стратегические цели и корпоративные сбытовые и инвестиционные стратегии, определяющие на входе модели ресурсы страховщика и функции, преобразующие на выходе ресурсную базу в страховые продукты, дополнительные услуги и информацию [1];
- финансовые, информационные и материальные ресурсы, которые необходимы страховой компании для достижения сбытовых целей;
- организационная структура управления страховой компанией (ее сбытовыми и сопряженными с реализацией сбыта подразделениями);
- система посреднических структур, экономически заинтересованных в интенсификации процессов сбыта страховых продуктов;
- собственно сбытовые бизнес-процессы и функции страховщика;
- пакеты страховых продуктов и отдельные страховые услуги, имеющие ценность для производственных предприятий-страхователей и некоторых других элементов внешней среды (государственных органов регулирования страхового рынка, местных сообществ, деловых партнеров производственных предприятий и др.).

Всю систему сбыта страховых продуктов можно представить состоящей из отдельных деловых организационных мероприятий и технологических операций, т. е. бизнес-процессов: построение логистической цепи сбыта страхового

продукта, оценка страховых рисков конкретного предприятия-страхователя и андеррайтинг, формирование пакета страховых продуктов для предприятия и дополнительных услуг сопровождения договора, организация продажи, расчет и выплата посреднических вознаграждений цепи посредников, урегулирование убытков в случае их возникновения, организация прерывания/продления договора страхования. На практике данные процессы пересекаются, накладываются друг на друга по времени и участникам, повторяются, поэтому не всегда можно их четко разграничить. Однако видится возможным выделить основную их последовательность и условно разделить на составляющие, которые затем можно будет четко оценить с помощью эталонного или экспертного подходов.

Суть эталонного подхода сводится к сравнению с параметрами и показателями, характеризующими эффективность организационной структуры вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов как эталонного варианта системы управления страховыми процессами. Требуемые характеристики работы сбытовых подразделений принимаются в качестве нормативных. В качестве эталонного варианта может приниматься как проектируемая система сбыта, так и реально функционирующие подразделения страховщика. Тогда в первом случае сравнительная эффективность исследуемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и устанавливаемых параметров сбытовой системы (с преимущественным акцентом на количественные методы сравнения). Во втором случае сравнивают с показателями эффективности и характеристиками функционирующей сбытовой, вертикально интегрированной системы.

Экспертный подход позволяет оценивать эффективность как комплексно для всей вертикально интегрированной системы сбыта, так и для отдельных ее процессов и их функциональных совокупностей.

Экспертная оценка эффективности сбытовых процессов основана на использовании как количественного, так и качественного подходов, позволяющих оценивать эффективность управления по целому ряду групп параметров и показателей².

Вертикально интегрированная система сбыта страховых продуктов должна создавать и поддерживать возможность активного контакта страхователя со страховщиком, как это происходит в традиционной системе сбыта страховых услуг. Кроме того, может потребоваться организация прямого взаимодействия предприятия-клиента с андеррайтерами, специалистами по рассмотрению и урегулированию страховых убытков, экспертами, бухгалтерами, сюрвейерами, аудиторам, юристами. Все перечисленные специалисты, сопровождая договор страхования, непосредственным образом воздействуют на качество и в конечном итоге на эффективность процессов страхования.

² Кугушева Т.В. Особенности бизнес-модели страховой организации. URL: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=kugushevastat1>

Именно они формируют конкретные потребительские свойства страховой услуги, которые субъективно оценивает страхователь. Посреднические структуры, выполняя функции по определению условий заключаемого договора страхования и урегулированию размеров страхового возмещения или выплаты, также принимают участие в дополнительном обеспечении потребительских качеств страхового продукта.

Результат разграничения отдельных бизнес-процессов сбыта страховых продуктов оказывает существенное влияние на построение цели и взаимосвязи данных, сопутствующие бизнес-процессы и на их финансовый результат [4].

Хотя сбыт страховых продуктов направлен на увеличение поступления к страховщику объемов страховой премии (входящий финансовый поток), некачественно осуществляемый андеррайтинг страховых рисков может привести к непрогнозируемому росту страховых выплат и тем самым существенно снизить ожидаемый финансовый результат и даже поставить под угрозу финансовую устойчивость отдельных видов страхования (инвестиционная функция страховой компании частично нивелирует подобные ошибки андеррайтинга). Особенно это актуально для сектора крупного промышленного страхования.

Данный аспект представляется важным в современных условиях организации интернет-канала по продаже страховых продуктов, в котором страховщики и страхователи проявляют серьезную заинтересованность. Привлекательность данного канала для страховых компаний обусловлена возможностью экономии на аквизиционных расходах, а также привлечения страхователей из среды пользователей Интернета, а руководителям производственных предприятий, являющихся потенциальными страхователями, интернет-продажи позволяют существенно сократить время на приобретение страхового полиса.

Однако при процессном подходе к сбыту страховых продуктов разработка соответствующих сервисов интернет-ресурсов по онлайн-калькуляции страховых тарифов и организация консультирования страхователей представляет собой серьезную задачу для страховщика [7].

Для получения положительного финансового результата системы сбыта страховых услуг необходимы как правильный расчет стоимости страховой услуги (тарифной ставки), осуществляемый исходя из статистической оценки предлагаемого на страхование промышленного риска, так и отбор на страхование таких промышленных объектов (и выбор страховых рисков), для которых убыток по страховому портфелю в целом будет ниже суммарного тарифного убытка. Например, прием на страхование производственного оборудования не старше определенного возраста. Отобранные с соблюдением данного условия объекты страхования и страховые риски можно определить как качественные (рентабельные), а соответствующая им сумма выплаченного страхового возмещения по страховым случаям является рентабельным убытком. Положительное значение разницы между тарифным и рентабельным убытками свидетельствует о положительном финансовом результате работы сбытовой системы по определенному виду страхования.

Эффективная организация вертикально интегрированного сбыта представляется возможной и в случае заключения договоров страхования сложных производственных объектов и опасных рисков. Однако в данных условиях от страховщика потребуются четко составленное моделирование не только сбытовых процессов, но и процессов сопровождения и обслуживания индивидуальных страховых предложений.

Практика формирования сбытовой системы в российских страховых компаниях требует совершенствования с учетом интересов страхователей и посредников. Среди основных современных тенденций данного процесса исследователи выделяют: расширение ассортимента страховых продуктов (особенно пакетируемых), повышение интереса страховых посредников к упрощенным и стандартизированным продуктам, рост сходства продуктовых предложений разных страховых компаний, повышение актуальности для корпоративных страхователей индивидуализированных форм и рост степени влияния посреднических структур на процессы проектирования и изменения ассортимента страховых продуктов [6].

Полная или частичная компенсация материальных и финансовых потерь является существенным критерием качества страхования и отражается как на мнении страхователя о страховой организации, так и на решении взаимодействовать с посреднической системой и даже принимать дальнейшее участие в добровольном страховании. В среднем страховые компании теряют до 6 % (по автострахованию — до 20 %) клиентов из-за недовольства страхователей сроками и размерами выплат³.

В данной связи представляется целесообразным использовать метод имитационного моделирования, который, согласно ряду исследований, может быть успешно применен в рамках процессного подхода [11].

Целью моделирования бизнес-процессов вертикально интегрированной сбытовой системы страховщика является анализ эффективности и обеспечения качества управления сбытовой системой по следующим ключевым ее характеристикам: периоду неустойчивой работы и периоду устранения искажений и сбоев в работе системы, что несомненно отражается на финансовых потоках страховщика.

Таким образом, эффективность создания и управления вертикально интегрированной системой сбыта страховых продуктов необходимо определять по трем следующим направлениям:

– экономическая эффективность работы сбытовой системы для страховой компании и предприятий посреднической сети, оцениваемая по широкому спектру финансово-экономических показателей движения финансовых средств в сбытовой системе;

³ *Архипов А.П.* Основные бизнес-процессы страхования // Финансовый менеджмент в страховании. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. URL: <http://бизнес-учебники.рф/finance/osnovnyie-biznes-protsessyi.html>

– управленческая эффективность вертикальной интеграции сбыта страховщика, определяемая степенью реализации его рыночных целей: с данных позиций наиболее эффективным является не управление, приводящее к максимальному результату при минимальных затратах, а управленческая деятельность, в максимальной степени реализующая поставленную сбытовую цель [9];

– социально-экономическая эффективность сбытовой деятельности для производственных предприятий-страхователей, позволяющая им чувствовать финансовую целесообразность и постоянную защищенность их хозяйственной и коммерческой деятельности от рисков в результате заключения страховых договоров [10].

Литература

1. *Акопова Е.С., Андреева Л.Ю.* Глобализация страхового рынка: информационно-сетевая парадигма. Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ РИНХ, 2004. 407 с.
2. *Алексейчева Е.Ю.* Основные пути и факторы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // *Пищевая промышленность*. 2005. № 8. С. 90.
3. *Алексейчева Е. Ю., Бороздина А В.* Проблемы подготовки нефинансовой отчетности российскими компаниями // *Вестник Московского городского педагогического университета* Серия: «Экономика». 2014. № 2. С. 56–67
4. *Алексейчева Е.Ю., Куломзина Е.Ю., Магомедов М.Д.* Налоги и налогообложение: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К°, 2017.
5. *Антонова Л.И., Шаранова С.А.* Концептуальные основы формирования российской модели корпоративной социальной ответственности в эпоху глобализации // *Дни науки Института менеджмента МГПУ: сб. ст. по мат-лам участников дней науки Ин-та менеджмента МГПУ (Москва, 9–10 октября 2015 г.)*. М.: МГПУ, 2015. С. 20–25.
6. *Веселовский М.Я., Шаранова С.А.* Совершенствование системы вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов на основе процессного подхода // *Вопросы региональной экономики*. 2013. № 4 (17). С. 104–113.
7. *Жилкина М.С.* Управление бизнес-процессом разработки страховых продуктов // *Альманах «Страховой менеджмент»*, 2010. С. 77–84.
8. *Косов В.В., Ливищ В.Н., Шахназаров А.Г.* Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М.: Экономика, 2000. 421 с.
9. *Шаранова С.А.* Оценка эффективности управления сбытовыми каналами страховой компании на рынке промышленного страхования // *Вестник Московского городского педагогического университета*. Серия «Экономика». 2014. № 1 (25). С. 84–94.
10. *Шаранова С.А.* Стратегический менеджмент: разработка и реализация стратегии организации: учеб. пособие. М.: МГАДА, 2007.
11. *Шаранова С.А.* Формирование структурной модели концепции менеджмента страховых процессов // *Российское предпринимательство*. 2012. № 16 (214). С. 68–75.
12. *Шихов А.К.* Об определении эффективности системы продаж и деятельности страховой компании // *Страховое дело*. 2008. № 5. С. 28–46.

Literatura

1. *Akopova E.S., Andreeva L.Yu.* Globalizaciya straxovogo ry'nka: informacionno-setevaya paradigma. Rostov n/D: Izd-vo RGE'U RINX, 2004. 407 s.
2. *Aleksejcheva E.Yu.* Osnovny'e puti i faktory' povy'sheniya konkurentosposobnosti promy'shlennyx predpriyatij // Pishhevaya promy'shленnost'. 2005. № 8. S. 90.
3. *Aleksejcheva E. Yu., Borozdina A.V.* Problemy' podgotovki nefinansovoj otchetnosti rossijskimi kompaniyami // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta Seriya: «E'konomika». 2014. № 2. S. 56–67
4. *Aleksejcheva E.Yu., Kulomzina E.Yu., Magomedov M.D.* Nalogi i nalogooblozhenie: uchebnik dlya bakalavrov. M.: Dashkov i Ko, 2017.
5. *Antonova L.I., Sharapova S.A.* Konceptual'ny'e osnovy' formirovaniya rossijskoj modeli korporativnoj social'noj otvetstvennosti v e'poxu globalizacii // Dni nauki Instituta menedzhmenta MGPU: sb. st. po mat-lam uchastnikov dnei nauki In-ta menedzhmenta MGPU (Moskva, 9–10 oktyabrya 2015 g.). M.: MGPU, 2015. S. 20–25.
6. *Veselovskij M.Ya., Sharapova S.A.* Sovershenstvovanie sistemy' vertikal'no integrirovannogo sby'ta straxovy'x produktov na osnove processnogo podxoda // Voprosy' regional'noj e'konomiki. 2013. № 4 (17). S. 104–113.
7. *Zhilkina M.S.* Upravlenie biznes-processom razrabotki straxovy'x produktov // Al'manax «Straxovoj menedzhment», 2010. S. 77–84.
8. *Kosov V.V., Livshicz V.N., Shaxnazarov A.G.* Metodicheskie rekomendacii po ocenke e'ffektivnosti investicionny'x proektov. M.: E'konomika, 2000. 421 s.
9. *Sharapova S.A.* Ocenka e'ffektivnosti upravleniya sby'tovy'mi kanalami straxovoj kompanii na ry'nke promy'shlennogo straxovaniya // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2014. № 1 (25). S. 84–94.
10. *Sharapova S.A.* Strategicheskij menedzhment: razrabotka i realizaciya strategii organizacii: ucheb. posobie. M.: MGADA, 2007.
11. *Sharapova S.A.* Formirovanie strukturnoj modeli koncepcii menedzhmenta straxovy'x processov // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2012. № 16 (214). S. 68–75.
12. *Shixov A.K.* Ob opredelenii e'ffektivnosti sistemy' prodazh i deyatel'nosti straxovoj kompanii // Straxovoe delo. 2008. № 5. S. 28–46.

*S.A. Sharapova***The Efficiency of Management of the Marketing System
of the Insurance Company in the Sector of Industrial Insurance**

The article explores the ways to assess the efficiency of the functioning of sales system of insurance company. The ways for determining the efficiency of insurance business processes have been presented. The limits of their applicability in the sector of industrial insurance are determined. The use of standard and expert approaches for constructing schemes of business models of insurance processes is suggested.

Keywords: vertically integrated systems; the market of industrial insurance; efficiency of functioning of sales channels.