

# Основные принципы планирования централизованной операционной модели в страховой компании

**С.В. Иевенко**, менеджер группы страховых и актуарных решений компании «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.», кандидат экономических наук

**О**перационная модель страховой компании. Операционная модель (далее – ОМ) любой организации, в том числе и страховой компании, представляет собой совокупность четырех элементов, взаимосвязь между которыми отражается так называемым интеграционным принципом S.P.O.T., а именно: бизнес-стратегия и «содержание» бизнеса – strategy; бизнес-процессы – processes; организация (организационная структура, корпоративная культура, навыки и поведение персонала) – organization; технологии – technology.

Необходимо отметить, что только отсутствие каких-либо противоречий между всеми обозначенными элементами и их идеальное соответствие друг другу может обеспечить положительные результаты внедрения ОМ<sup>1</sup> (рис. 1). Принцип S.P.O.T. отражает взаимосвязь элементов как с точки зрения стратегической, так и функциональной интеграций, при этом являясь достаточно универсальным, т.е. уместным для любой страховой компании независимо от того, какой вид ОМ она для себя выбирает. В результате его применения на этапе планирования организация получает возможность выстроить четкий график внедрения ОМ, а также сформировать грамотную структуру руководства данным внедрением, основанную на принципах проектного управления.

**Централизованные ОМ страховщика.** Как показывает практика, универсальной ОМ, которая идеальным образом подходила бы для всех страховых компаний без исключения, не существует. Большинство ОМ различаются, прежде всего, по степени централизации, которая зависит от специфики страховщика, например от видов страхования, на которых специализируется компания, объема начисленной премии, количества заявляемых ежегодно убытков, возможности привлекать аутсорсинг и пр. Стоит отметить, что страховая компания (далее – СК) может осуществлять свою деятельность, опираясь как на

<sup>1</sup> Иевенко С.В. Повышение эффективности урегулирования убытков в страховой компании / М.: 2011.

централизованную, так и на децентрализованную модели и оставаясь при этом успешной и эффективной. Выбор типа организации в основном зависит от специфики бизнеса отдельно взятого страховщика.

Последние тенденции, наметившиеся в страховой индустрии, выявили одновременно целый ряд вопросов, которые страховщикам необходимо решать при планировании или трансформации своих ОМ, а именно: стандартизация бизнес-процессов; специализация и мотивация персонала; оптимизация загрузки трудовых ресурсов; увеличение скорости реагирования функции управления на изменения целей компании и появление новых задач.

Ввиду обозначенных выше проблем СК все более склонны выбирать ОМ с большей или меньшей степенью централизации. Централизованные операционные модели (далее – ЦОМ) могут быть менее затратными по сравнению с децентрализованными моделями, в частности, по размеру арендной платы, стоимости информационно-технической поддержки и уровню средней заработной платы. Подобная форма организации способна также обеспечить строгий контроль и мониторинг бизнес-процессов, особенно в отношении «рутинных» операций, не требующих индивидуального подхода.

**Централизуемые виды операционной деятельности страховых компаний.** Ключевыми видами операционной деятельности СК, которые могут подлежать централизации всех или части составляющих их бизнес-процессов, как правило, являются деятельность<sup>2</sup>: финансовой службы; контакт-центра; по урегулированию убытков; по администрированию полисов, включая андеррайтинг; кадровой службы.

На текущий момент ЦОМ ряда российских страховых компаний, в том числе и СК с участием иностранного капитала, присущ принцип локализации бизнес-процессов каждого из

<sup>2</sup> Более подробно о вопросах планирования операционных моделей каждого из обозначенных видов операционной деятельности см. в последующих публикациях автора.

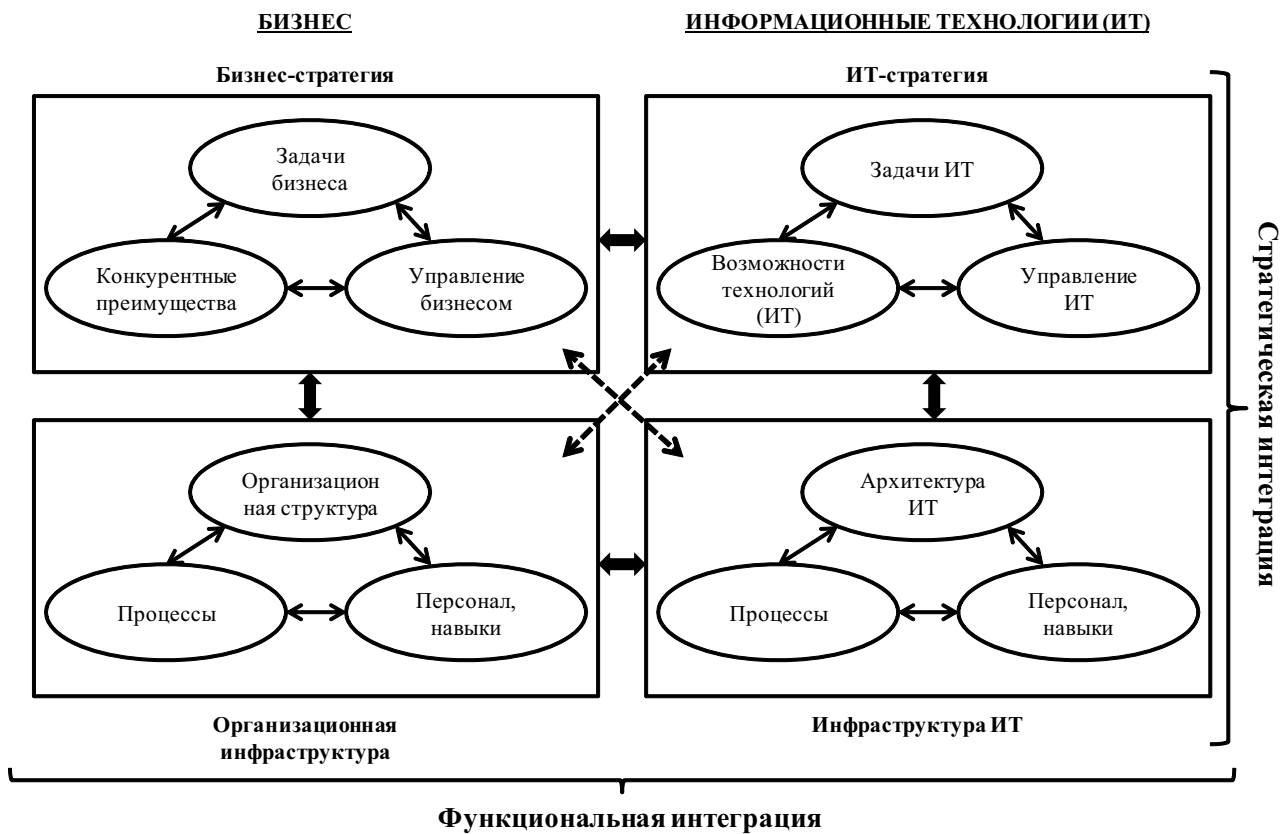


Рис. 1. Интеграционный принцип S.P.O.T. операционных моделей

централизуемых видов деятельности между тремя уровнями: филиал (региональное подразделение), объединяющие точки продаж и агентства; операционный, или административный центр, куда передается основная масса рутинных, т.е. повторяющихся практически для всех региональных подразделений страховой компании операций, подлежащих централизации; головной офис, или центр экспертизы (центр компетенций).

Дополнительно к данным уровням локализации бизнес-процессов централизуемых видов деятельности в СК может быть внедрен также уровень, определяющий возможную вовлеченность аутсорсинговых услуг.

Заметим, что централизации могут подлежать как все обозначенные виды операционной деятельности СК одновременно, так и часть их. Кроме того, распределение различных бизнес-процессов одного и того же централизованного вида деятельности может быть осуществлено между упомянутыми выше уровнями по-разному, в зависимости от ряда характеристик, определяющих особенности этих бизнес-процессов. Например, такие бизнес-процессы, связанные с урегулированием убытков, как осмотр пострадавшего имущества или опрос свидетелей, не могут быть выполнены дистанционно априори. Виды страхования, объем начисленной страховой премии, частота убыт-

ков, географическое положение региональных подразделений, присущие отдельно взятой СК, — все это и многое другое определяют уровень централизации ОМ страховщика, локализацию соответствующих бизнес-процессов, а также место расположения операционного центра (или центров) и степень вовлеченности аутсорсинговых услуг.

### Основные этапы планирования и разработки ЦОМ страховых компаний

*Этап 1. Формализация целей, задач и ограничений при планировании ЦОМ*

Основными целями, которые должны быть достигнуты при разработке любой ЦОМ, являются:

- четкое описание ролей и обязанностей в цепочках бизнес-процессов;
- разработка организационной структуры, оптимизирующей текущую операционную модель, а также обеспечивающей достаточную гибкость в будущем;
- оптимизация существующих процессов для повышения эффективности их функционирования.

Достижение этих целей возможно при четком соблюдении следующих правил и ограничений:

- ЦОМ должна являться своего рода платформой, поддержкой корпоративной стратегии страховщика и

должна внедряться в полном соответствии с последней;

- структура управления планированием и внедрением ЦОМ должна быть четко обозначена и содержать перечень лиц, ответственных не только за выполнение, но и за принятие решений по трем уровням: 1) общее управление; 2) управление от «бизнеса» по каждому из централизуемых видов операционной деятельности; 3) управление от ИТ;
- процессы должны быть четко определены по содержанию и наполнению персоналом;
- персонал должен быть использован наиболее эффективным образом, а также в достаточной степени оснащен в соответствии с возлагаемой на него нагрузкой и обязанностями.

*Этап 2. Описание бизнес-процессов централизуемых видов операционной деятельности и разработка соответствующей организационной структуры*

Описать соответствующие бизнес-процессы следует таким образом, чтобы иметь четкое представление о соотношении тех из них, которые планируется полностью централизовать в операционном центре и/или центре компетенции, и тех, которые частично или полностью требуют присутствия на местах и/или будут переданы на аутсорсинг. Представленные в виде специализированных карт, описывающих бизнес-процессы, они являются необходимым и на данном этапе достаточным условием для формирования организационной структуры планируемой ЦОМ и для понимания того, какие операции будут выполняться сотрудниками того или иного структурного подразделения компании, локализованного на одном из трех уровней.

*Этап 3. Разработка требований к ИТ*

Любая трансформация бизнес-процессов и, тем более, реорганизация ОМ требуют, прежде всего, диагностики и оценки соответствия возможностей ИТ (инфраструктуры, архитектуры, технологий, бизнес-приложений, качества ИТ персонала) планируемым изменениям в бизнес-процессах. Разница между тем, что ИТ «могут» и «уже делают» в компании и какие изменения должны произойти, чтобы ИТ отвечали новым требованиям и стандартам, диктуемым ЦОМ, должна быть ликвидирована либо доработками действующих технологий, либо внедрением новых, которые доступны и проверены (!) на рынке ИТ (т.е. прошли успешное внедрение на местном страховом рынке). Обязательное условие состоит именно в том, чтобы изменения в процессах, которые компания намерена провести, могли работать не только теоретически, «на бумаге», но и практически быть обеспечены технологиями (как уже имеющимися в компании, так и какими-либо новыми, которые компания может себе позволить с точки зрения инвестиций). Если это условие не выполняется, СК не-

обходимо пересмотреть свои цели с учетом практически реализуемых технологических решений. Таким образом, разработка требований к ИТ и описание «работы» самой ЦОМ – неразрывный и взаимодополняющий процесс. Иными словами, ИТ должны отвечать потребностям бизнеса, а бизнес должен корректировать свои цели (наполнение операционной модели) с учетом ограничений, связанных с возможностями изменений в ИТ.

*Этап 4. Расчет необходимых человеческих ресурсов на базе установленных нормативов*

Расчет количества занятых полную рабочую неделю (FTE – full time employee) сотрудников, которое необходимо для эффективного функционирования планируемой ЦОМ, требует достаточно высокой точности, поскольку к моменту начала работы операционной модели на всех трех уровнях локализации должен присутствовать требуемый объем квалифицированных трудовых ресурсов. Кроме того, такой расчет необходимо делать с прогнозом на некоторое время вперед, учитывая возможные изменения объемов операций СК и повышения уровня квалификации персонала, а значит, и производительности его труда после окончания периода обучения и адаптации.

Основная задача состоит в том, чтобы «оцифровать» необходимое количество таких ресурсов. Каждый бизнес-процесс централизуемых видов деятельности СК, может локализоваться на всех трех уровнях (региональное подразделение, операционный центр, головной офис). Попадая на тот или иной уровень, бизнес-процесс имеет «вход в» / «выход из» определенного структурного подразделения компании (отдела, департамента и пр.). При этом одно и то же структурное подразделение может являться так называемым «входом» или «выходом» для нескольких бизнес-процессов.

Для дальнейшего объяснения необходимо ввести два определения: метрики (далее – metric) и ключевые показатели эффективности (далее – KPI). Метрики представляют собой показатели объема операций, которые выполняются в каждом структурном подразделении. При этом в одном структурном подразделении может выполняться несколько видов операций. Следовательно, для таких подразделений характерен целый ряд метрик, отражающих объемы по каждой из выполняемых операций. KPI отражают эффективность или же норматив загрузки одной трудовой единицы (сотрудника), ответственной за выполнение той или иной операции. Отметим, что каждому виду операций присущи, как правило, свои нормативы загрузки. Таким образом, количество необходимых сотрудников для выполнения работы в каждом из структурных подразделения рассчитывается по формуле.

$$FTE = \sum_{i=1}^n \frac{Metric_i}{KPI_i}, \text{ где} \quad (1)$$

$i = 1...n$  – количество различных видов операций в структурном подразделении.

Расчет количества сотрудников – необходимого для функционирования ЦОМ в зависимости от: 1) количества структурных подразделений; 2) выполняемых в них операций; 3) количества каждого вида таких операций, которое приходится на структурное подразделение за расчетный период времени; 4) нормативов загрузки (KPI's), которые определяют, сколько операций каждого вида в среднем приходится на единицу трудовых ресурсов в течение заданного периода времени, – производится по схеме, представленной на рис. 2.

Наиболее важным в данном расчете является прогнозирование значений *metric*, соответствующих каждому виду операций, выполняемых в структурном подразделении. В частности, примером такого показателя в операционной деятельности контакт-центра (далее – КЦ) является число вызовов, поступающих в день по отдельно взятой теме. При этом отдельным видом операции считаются звонки по специализированной тематике. Для расчета общего количества определенного вида тематических звонков необходимо установить связующий коэффициент, отражающий зависимость между общекорпоративным показателем компании и специфическим показателем КЦ. Значения

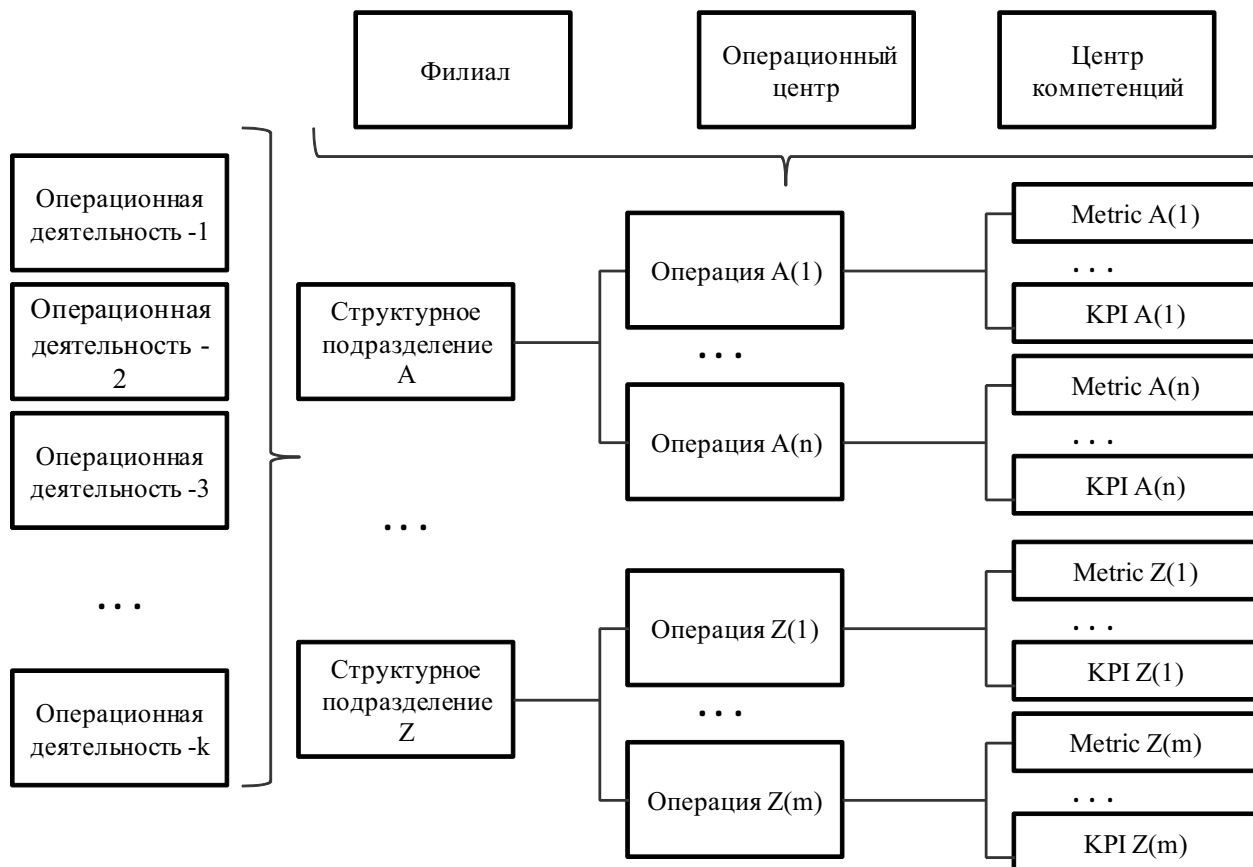


Рис.2. Схема расчета количества сотрудников, необходимого для функционирования ЦОМ

Таблица

Пример соответствия метрик, используемых в деятельности КЦ с общекорпоративными показателями страховой компании

Примеры метрик КЦ	Соответствующий общекорпоративный показатель	Связующий коэффициент
Количество входящих звонков по тематике «нотификация убытков»	Количество заявленных убытков	0,75
Количество исходящих звонков по тематике «напоминание об очередном платеже»	Количество заключаемых договоров страхования	1,2

связующих коэффициентов могут быть определены либо с помощью анализа внутренней исторической информации компании, либо бенчмаркинга, т.е. сравнения с другими аналогичными страховыми компаниями<sup>3</sup>. Приведем пример соответствия количества тематических звонков общекорпоративным показателям через связующий коэффициент (см. табл.).

### Этап 5. Выбор географии операционного центра

Принципы отбора городов-кандидатов, в которых могли бы находиться операционный центр в рамках планируемой ЦОМ, безусловно, заслуживают отдельного и более детального обсуждения. Рамки журнальной статьи позволяют, однако, привести только краткий универсальный перечень факторов, согласно которым СК принимают решения по данному вопросу:

- удаленность (в км) операционного центра от головного офиса СК;
- наличие квалифицированных трудовых ресурсов (трудоспособное население, количество вузов, конкуренция между работодателями и пр.);
- наличие и стоимость аренды площадей;

- расположение площадей вблизи транспортных артерий (близость к автобусной остановке, станции и т.д.)
- стоимость телекоммуникационных сетей, особенно, «последней мили» (last mile).

### Этап 6. Расчет постоянных затрат и инвестиций

На этапе планирования ЦОМ целесообразно проводить расчет трех групп статей затрат, моделирование результатов которых даст основание для сравнения различных вариантов ЦОМ. Варианты могут различаться, например, локализацией бизнес-процессов и операционного центра, характером использования различных технологических решений и т.д. Базой для моделирования таких затрат могут стать, во-первых, прогнозы роста бизнеса СК, а во-вторых, результаты расчетов, полученные на описанных выше этапах, а именно: расчет необходимого количества трудовых ресурсов, стоимость арендуемой площади и затрат на ИТ с учетом различных вариантов ЦОМ (рис. 3).

### Этап 7. Выбор варианта ЦОМ

Для внедрения ЦОМ необходима реализация определенных мероприятий. Суть и порядок их проведения, а

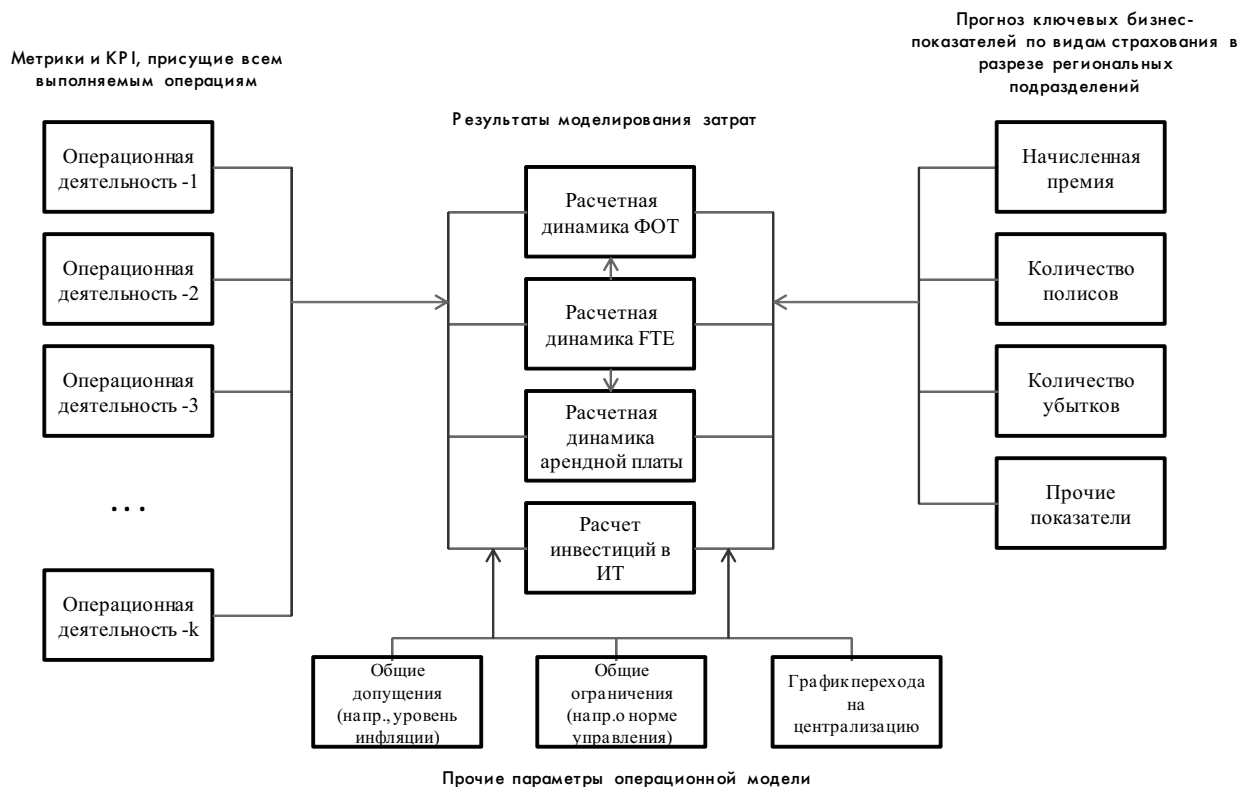


Рис.3. Схема моделирования затрат на внедрение и дальнейшее функционирование ЦОМ

<sup>3</sup> Иевенко С., Свистунов В. Современный контакт-центр страховой компании // Атлас страхования, №3, 2011

также их стоимость в конечном итоге определяют выбор варианта модели.

На практике СК выбирают различные количественные методы, которые могут применяться для оценки целесообразности инвестиций. Количественные подходы оценки целесообразности инвестиций на мероприятия, направленные на реализацию ЦОМ, – вопрос практический и индивидуальный для каждой отдельно взятой компании

В качестве примеров наиболее распространенных, но далеко не единственных способов оценки целесообразности инвестиций и, соответственно, эффективности инвестиционных проектов можно привести следующие<sup>4</sup>:

чистая приведенная стоимость (NPV – net present value) – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню;

внутренняя норма доходности (IRR – internal rate of return) – процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход NPV равен 0;

точка безубыточности (BEP – break-even point) – временная точка, в которой доходы становятся равными расходам, т.е. точка, которая определяет момент, когда инвестиции начинают приносить положительный доход.

#### *Этап 7. Разработка графика внедрения ЦОМ*

После выбора окончательного варианта планируемой ЦОМ (на основании смоделированных затрат и оценки целесообразности инвестиций) необходимо определить приоритеты и длительность внедрения конкретных мероприятий по изменению текущего состояния (трансформации текущей ОМ в ЦОМ). Данный этап по своей сути представляет собой планирование проекта и формирование проектного офиса. Для этого необходимо, во-

первых, инициировать начало проекта через согласование перечня внедряемых решений, временных ограничений, бюджета проекта и определение списка сотрудников, входящих в состав команды, разрабатывающей программы централизации ОМ. Во-вторых, составить план проекта, установив временные границы и точки промежуточного контроля и определив требования к профессиональному уровню и обязанностям участников проекта. В-третьих, обеспечить исполнение программы путем разработки системы контроля и форм отчетности, позволяющих отслеживать промежуточные результаты проекта в части соответствия их предполагаемым решениям и временным ограничениям. В-четвертых, разработать систему контроля и мониторинга за бюджетными ограничениями проекта.

Как показывает практика, зачастую на данном этапе проектная команда упускает из виду важность разработки методологии, формализующей происходящие в компании изменения через ряд внутренних регламентов и прочих документов, в частности через рабочие инструкции. Кроме того, стоит отметить, что четкость рабочих инструкций, а также планируемых изменений бизнес-процессов, связанных с переходом на ЦОМ, напрямую зависят от правильности проведения экспресс-анализа текущей ситуации с идентификацией нестандартных процессов и проблемных областей. Инструментарий для проведения подобной диагностики может быть индивидуален для каждого централизованного вида операционной деятельности.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. / Дело, Академия народного хозяйства, 2008

<sup>5</sup> Иевенко С.В. Методика анализа закрытых выплатных дел как ключевого инструмента диагностики деятельности страховой компании по урегулированию убытков. // Страховое дело, №3, 2011.