

*К.В. Шилікова, аспірантка
ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”*

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті розглянуто сутність та значення процесу реінжинірингу в діяльності страхових компаній України. Розкрито його основні параметри (критерії успішного впровадження) як клієнтоорієнтованого підходу. Наведено порівняльні відмінності діяльності страхових компаній з традиційною та реінжиніринговою побудовою бізнес-процесів.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси страхових компаній, клієнтоорієнтований підхід, критерії ефективності реінжинірингу.

Постановка проблеми. Поняття реінжинірингу нещодавно з'явилося в сучасній науковій літературі, проте дуже швидко стало невід'ємною частиною життя багатьох українських компаній. Так, перші згадки про реінжиніринг у закордонній літературі з'явилися в 1995 р., а в українській – лише на початку 2000 р.

Реінжиніринг – комплексне поняття, яке містить у собі як вихід інжинірингу на якісно новий рівень, так і повну модернізацію технічних рішень на конкретному об'єкті [1]. Крім того, під поняттям інжиніринг досить часто мають на увазі надання певних послуг консультативного, розрахунково-аналітичного, проектно-конструкторського характеру.

Більшість енциклопедичних довідників ще й досі категорію реінжиніринг тісно пов'язують зі сферою техніки та машинобудування, і лише у 1999 році вперше це поняття було використано у сфері організації та управління.

Щодо страхових компаній, то реінжиніринг тут сприймається саме як визначення процесу докорінної перебудови та переорієнтації як окремих бізнес-процесів, так і компанії в цілому.

Зростання популярності реінжинірингу у страхуванні як побудови нових бізнес-процесів можна пояснити такими факторами, як:

- посилення конкуренції на страховому ринку України, збільшення кількості страхових компаній та посередників;
- підвищення рівня доходів громадян та страхової культури населення, а отже, поява потреби не стільки у дешевих полісах, скільки в якісних продуктах, здатних задовольнити потреби страхувальників у захисті та реальному відшкодуванні збитків;
- прихід на український страховий ринок закордонних інвесторів, які, з одного боку, мають тривалу історію страхової діяльності, а з іншого – володіють сучасними технологіями та методами роботи, які дозволяють виявити актуальні потреби страхувальників та якісно їх задовольнити;

- прийняття законодавчих актів, які дозволили значно зменшити обсяги схемного страхування, а отже, і кількості кептивних страховиків;
- збільшення кількості класичних компаній, які змушені шукати нові, сучасні підходи щодо організації діяльності, зокрема обслуговування клієнтів, з метою забезпечення собі стабільних конкурентних переваг в умовах ринку, що постійно змінюється.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі досить широко висвітлена сутність реінжинірингу як процесу. Основні його етапи та складові досліджували такі вчені, як М. Ніколаєнко, М. Гордєєв, А. Борисов, Н. Коршак та ін.

Мета статті. Незважаючи на те, що більшість науковців та практиків погоджуються з необхідністю та доцільністю комплексної реорганізації страхових компаній та виведення їх на якісно новий рівень, головна проблема вибору напрямку розвитку залишається. Метою дослідження у даній статті є виокремлення основних параметрів та цілей, досягнення яких дозволить страховій компанії назвати проведений реінжиніринг успішним та ефективним.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що не існує двох однакових компаній, як і не існує універсального підходу до реінжинірингу. Проте для них тією чи іншою мірою спільною є необхідність не лише погодитися з необхідністю перебудови, а й бути готовими до того, що старі зв'язки доведеться розірвати, але при цьому жоден клієнт не повинен відчувати на собі дискомфорт, пов'язаний з внутрішніми процесами у страховій компанії. Отже, першим параметром успіху реінжинірингу є клієнтоорієнтованість. Це означає, що будь-які дії, які відбуваються у страховій компанії, мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети, в центрі якої клієнт та максимальне задоволення його потреб. Графічно діяльність клієнтоорієнтованої страхової компанії можна відобразити таким чином (рис. 1).

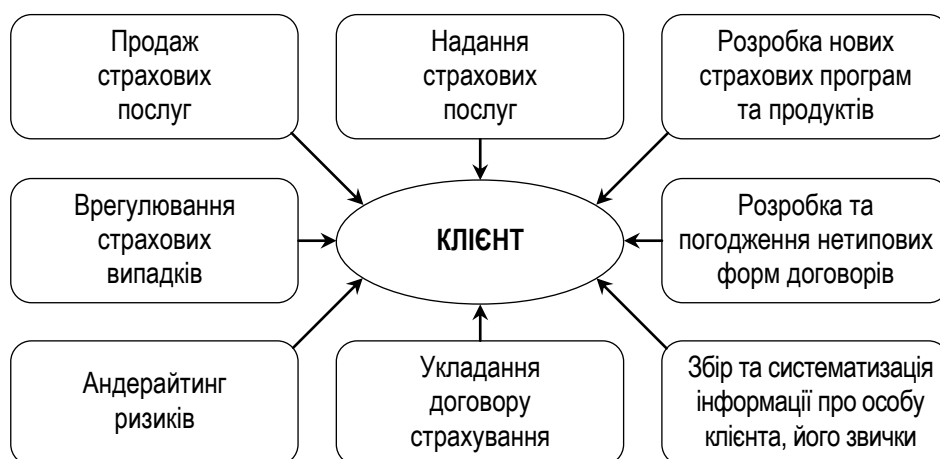


Рис. 1. Діяльність клієнтоорієнтованої страхової компанії

Другим параметром реінжинірингу є побудова такої організаційної структури страховика, яка б дозволила ефективно здійснювати всі існуючі бізнес-процеси і досягти головної мети – максимального задоволення потреб

клієнта. У більшості сучасних страхових компаній організаційна структура є вертикальною, централізованою, тобто прийняття того чи іншого рішення передуює тривалий та складний процес погодження з вищестоящим керівництвом. Якщо говорити про невеликі компанії, де один спеціаліст виконує декілька функцій, то в них централізоване підпорядкування є найефективнішим. З одного боку, він дозволяє відслідковувати всі бізнес-процеси, а з іншого – запобігти прийняттю фатальних для компанії рішень (це є особливо важливим в умовах обмеженості коштів, часто незбалансованого страхового портфеля та несформованої клієнтської бази компаній, які щойно вийшли на ринок), коли навіть не дуже суттєва помилка одного може призвести до серйозних наслідків для всієї компанії.

З часом, коли компанія розвивається, кількість бізнес-процесів збільшується, а робота співробітників стає більш спеціалізованою; вертикальна структура стає неефективною, адже зі зростанням компанії неодмінно зростає і рівень її бюрократизації, а отже, знижується рівень задоволеності клієнтів. У такому випадку і виникає необхідність побудови абсолютно нового підходу до організації роботи страховика, яка матиме у своїй основі горизонтальну структуру взаємодії на основі кооперації, а не підпорядкованості. Крім того, нова структура повинна зводити до мінімуму паралельне або повторне виконання одних і тих же функцій різними підрозділами чи співробітниками.

Ефективне впровадження нових бізнес-процесів неможливе без їх загальної підтримки всіма співробітниками, а отже, необхідними вважаються побудова та укріплення засад корпоративної культури. Реінжиніринг вимагає перебудови не лише технічних та нормативних засад діяльності, а й докорінної зміни системи мислення та корпоративного світосприйняття. Інколи це потребує не лише перегляду стратегії діяльності, а й зміни місії компанії. Отже, для того щоб реінжиніринг був дійсно успішним, необхідно донести його необхідність та сутність до всіх працівників компанії, а також заручитися їх підтримкою, сформувати у свідомості співробітників компанії нове бачення клієнтоорієнтованої концепції розвитку компанії.

З цією метою необхідно переглянути і систему мотивації персоналу: кожен співробітник, незалежно від того, які функції він виконує (продає чи виконує лише технічні завдання), повинен мотивуватись не за рахунок стійкого окладу, а за рахунок досягнення та перевиконання запланованих показників та критеріїв. У більшості випадків лише такі методи стимулювання праці дають позитивний ефект та підвищують рівень лояльності клієнтів до компанії, а також доходів.

Слід зазначити, що в реінжиніринговій компанії значне місце відводиться цілодобовій клієнтській підтримці через створення автоматизованого, мультимедійного сучасного call-центру з використанням CRM-технологій (*Customer Relationship Management*).

Основні завдання, які ставляться перед call-центром:

- цілодобова консультаційна підтримка клієнтів компанії, зокрема надання інформації потенційним клієнтам і допомога існуючим у разі настання страхового випадку;
- проведення маркетингових досліджень (телефонних опитувань, телемаркетингу, прямих розсилок інформації клієнтам);
- збір інформації про клієнтів, ведення історії відносин з клієнтом;
- донесення, з одного боку, інформації клієнтам про нові програми, акції компанії, нагадування про необхідність пролонгації договорів, а з іншого – отримання зворотного зв'язку від клієнтів про рівень їх задоволеності обслуговуванням, їх актуальні потреби та проблеми, з якими стикається клієнт у процесі укладення договору страхування та протягом його дії;
- координація дзвінків у потрібних напрямках (переведення дзвінка саме на того спеціаліста, який дійсно може допомогти клієнту).

Іншими словами, call-центр є обличчям страхової компанії, її візитною карткою, а тому від того, наскільки оперативно та точно клієнт зможе отримати необхідну йому інформацію, не виходячи з дому, настільки компанія може вважати себе сучасною та клієнтоорієнтованою.

Не менш важливим параметром виміру ефективності впровадження реінжинірингу є рівень автоматизації нових процесів. Неможливо говорити про ефективність та оперативність обслуговування клієнтів, якщо всі етапи страхування відбуватимуться у “ручному” режимі. У даний час існує досить широкий вибір різноманітних рішень для автоматизації, розрахованих для потреб компаній різного рівня та величини. Загальною їх метою є скорочення часу на обробку тієї чи іншої інформації, доступність цієї інформації для різних підрозділів компанії, а також оперативність та повнота реагування на запити внутрішніх та зовнішніх клієнтів, а також партнерів компанії.

Існує багато інших критеріїв та параметрів, завдяки яким можна оцінити ефективність впровадження реінжинірингових бізнес-процесів, проте можна виділити основні відмінності між традиційною страховою компанією та перебудованою на нових принципах (табл. 1).

Таблиця 1

Основні відмінності між традиційною та реінжиніринговою страховою компанією

Критерій	Традиційна страхова компанія	Реінжинірингова страхова компанія
Ставлення до клієнта	Клієнт знаходиться поза компанією, якість його обслуговування залежить від суб'єктивних факторів	Клієнт – головна цінність, знаходиться в середині бізнес-процесів обслуговування
Стосунки між співробітниками в колективі	У кожного співробітника є свої функціональні обов'язки, якість виконання яких оцінює начальник	Співробітники – єдина команда, від сукупних дій яких залежить якість обслуговування, як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх
Ставлення до керівництва	Керівник має віддавати розумні розпорядження та контролювати їх виконання	Керівник – тренер-гравець у команді
Система комунікацій	Дотримання субординації по вертикалі	Узгодженість дій по горизонталі

Критерій	Традиційна страхова компанія	Реінжинірингова страхова компанія
Методи та стиль управління	Авторитарний, бюрократичний, в основі якого лежить централізація	Командний, демократичний, поєднує централізацію та децентралізацію
Основи організаційної культури	Старанне та своєчасне виконання завдань, поставлених керівництвом, відсутність ініціативи та творчості, страх брати на себе відповідальність	Ініціативність, творчість, уміння брати на себе відповідальність та вирішувати проблеми

Висновки. Таким чином, у сучасному ринковому просторі все більше вимог ставиться не стільки до ціни, скільки до якості страхової послуги. Кількість страховиків щороку збільшується, клієнти стають більш обізнаними у страхуванні, а отже, страхові компанії – ринкові, класичні компанії, які обслуговують реальні ризики ринкових клієнтів, змушені щодня шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Тобто, інтереси клієнта виходять на перший план. Навіть цілі максимізації прибутку все частіше стають похідними від цілей якісного та оперативного обслуговування клієнтів. Іноземні інвестори також вносять помітні корективи у побудову бізнес-процесів. Страхові компанії все частіше ведуть боротьбу з конкурентами не за рахунок цінних факторів, а за рахунок якості послуг та прозорості діяльності.

Отже, реінжиніринг, якщо він грамотно та вчасно проведений, у поєднанні з використанням елементів страхового маркетингу здатні вивести компанію на новий, клієнтоорієнтований рівень, на якому немає місця демпінговим цінам та невиконаним зобов'язанням, де в центрі всього є клієнт та його потреби.

Список літератури

1. Николенко, Н. П. Реінжиніринг бизнес-процессов страховой компании [Текст] / Н. П. Николаенко. – М. : Страховое ревю, 2001. – 123 с.
2. Оптимизация бизнес-процессов [Текст] / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Коршак // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 12–15.
3. Первый среди равных: определяющая роль маркетинга в реінжиніринговой страховой компании [Текст] / О. Тронеvская // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 6. – С. 24.
4. Природа и сущность реінжиніринга. О необходимости использования реінжиніринговых реформ [Текст] / М. Гиматов // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 3. – С. 19–21.

Summary

The article deals with notion and role of reengineering in insurance companies in Ukraine. It draws up our attention on the main criteria of successful implementation of reengineering – client oriented approach to business and organization structure building. There are comparative differences between traditional and reengineering insurance companies.

Отримано 19.02.2009