

***Оптимизация бизнес-процессов и
организационной структуры страховой
компании в разрезе различных стратегий
конкурентной борьбы и управления рисками***

*Клоченко Л.Н., Генеральный директор ООО
«Асабина, Клоченко и Партнеры»
Москва, июнь 2003*

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Риски страховой компании

Риск - вероятность наступления неблагоприятного события, влекущего за собой потери, всегда имеющие материальное (денежное) выражение.

Параметры риска:

- вероятность наступления неблагоприятного события, лежащего в основе риска;
- характер и размер возможного ущерба, в результате реализации риска;
- источник возникновения события, повлекшего ущерб;
- возможные варианты влияния на вероятность наступления и/или на ущерб.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Риски страховой компании

Все риски, которые непосредственно связаны с деятельностью Страховщика: либо с бизнес-процессами, либо с экономической средой, в которой ведет свою деятельность компания, относятся к организационным рискам. Выделяют следующие виды организационных рисков:

- стратегические риски;
- рыночные риски;
- операционные риски;
- финансовые риски;
- инвестиционные риски;
- риски ИТ - информационных технологий;
- риски персонала;
- специфические отраслевые риски;
- правовые риски;
- политические риски.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Риски страховой компании

На деятельность страховой организации оказывают влияние три группы рисков:

- технические;
- инвестиционные;
- нетехнические (нестраховые).

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Риски страховой компании

Технические риски – основные в деятельности компании, их проявление основано на специфике (технике) страхования. В свою очередь, группа технических рисков подразделяется на риски текущие и специальные.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Основные бизнес процессы страховой компании:

- процесс подготовки и заключения договора страхования (включая тарификацию и инкассирование)
- процесс перестрахования (как входящего, так и исходящего)
- процесс инвестирования
- процесс формирования издержек
- процесс урегулирования убытков

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Методы контроля и управления рисками в бизнес процессах:

- определение рисковых полей, которые могут привести к ухудшению финансового положения компании
- распознавание рисков и их анализ
- риск-коммуникация
- определение степени ответственности подотчетных лиц
- создание системы внутреннего контроля, проверка принципов внутренней ревизии
- документирование принятых мер

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса при заключении договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Подготовка к заключению договора: сбор и передача информации о страхователе, объекте страхования	Торможение процесса обработки документов, неполнота первичных документов	Определение приоритетности договоров, разделение обработки договоров по видам страхования, ручная проверка полноты документации, сверка всех входных данных
Предварительная обработка информации в системе для расчета страхового тарифа	Доступ к информации со стороны не уполномоченных лиц	Оформление полномочий, регистрация в системе

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Автоматическая проверка полноты и соответствия пакета документов	Неполные или неверные данные	Проверка полноты контроля при помощи описания процессуальной документации, стандартизация документов, контроль процесса приемки для новых форм обработки информации и т.п.
Сбор существенных данных	Неполный или неверный сбор данных	Автоматизированная подгонка путем доступа к существующей базе данных; компьютерная проверка полноты данных

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Занесение данных договора в систему	Двойной учет одного и того же договора	Автоматическая проверка двойного учета путем доступа к базе данных в разрезе страхователя
Занесение платежных данных в систему	Неполное или неверное внесение номера счета, имени и прочей учетной информации	Автоматическая проверка банковских индексов, номеров счетов, данных агентов и т.п.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Изменение данных договора или его условий	Договор, условия которого подлежат изменению, не существует	Компьютерная проверка наличия договора
Присвоение регистрационного номера договору или иному страховому документу	Двойное (вторичное) присвоение регистрационного номера страховому документу	Автоматическое регистрация договоров, их кодификация по линиям бизнеса, маркетинговым программам и т.п.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Проверка принятых на страхование рисков	Неэффективность процесса	Автоматическая проверка рисков для стандартного договора, создание подробной анкеты и автоматического расчета премии, скидок и т.д.
Ручная выборочная проверка рисков (на предмет качества андеррайтинга, достаточности тарифов и т.п.)	Неправильная оценка рисков; ввод неверных рисковых надбавок (скидок); нераспознанная потребность в перестраховочной защите	Разработка и применение Анд. Процедур и стандартов, выборочные контрольные проверки (автомат. или ручным способом), формирования перестраховочной защиты, расчет рентабельности операций и контроль соблюдения правил страхования

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Ручная проверка (отфильтровка) сомнительных договоров	Неполнота и субъективность ручной обработки	Автоматическое создание «черных» списков
Применение надбавок и скидок	Неверный ввод	Принцип двойного контроля (электронный процесс приемки) и/или выборочная проверка

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Обработка приложений (изменений) к договору	Пороки полноты, верности, точности обработки данных	Выборочная проверка единичных случаев случайно выбранных процессов
Выборочная проверка «добросовестности» страхователей	Неполная обработка выборки, неверные критерии для выборки, недостаточность выборки	Формализация критериев выборки, введение специальных условий договора, составление «черных» списков страхователей путем сотрудничества между страховщиками

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Текущий учет договоров (в частности поступлений премии, напоминания страхователям и т.п. плановые установки)	Неполное, неверное или запоздалое внесение, отражение, использование данных	Система автоматического напоминания, образования контрольных сумм, электронного поиска, электронной идентификации просрочек исполнения
Расчет необходимой перестраховочной защиты в зависимости от условий договора страхования	Кумулятивные/катастрофические риски не распознаются и не учитываются	Проверка специальных рисков путем сравнения с обозначенными в системе критериями; установление полномочий и ответственности при принятии рисков на страхование; Стандарты перестрахования

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по заключению договора

Этапы процесса заключения договора	Возникающие риски	Меры по снижению рисков
Сбор и изменение данных перестраховочной защиты	Игнорирование потребности в перестраховочной защите	Проверка кумулятивных рисков, установленных лимитов единичных рисков; наличие Стандартов пер-ния, системных ссылок на необходимость перестрахования и его параметров
Расчет причитающейся страховой / перестраховочной премии	Неполная передача данных, премия уплачивается с нарушением сроков	Создание контрольных сумм (количество договоров, страховые суммы по всем договорам); системная пометка «заработанная премия» и т.п.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по урегулированию убытков

Процесс урегулирования убытков является основополагающим для страховщика (!)

Особое внимание к КАЧЕСТВУ:

- действий в период между началом обработки заявлений страхователей и осуществлением страховых выплат,
- проверки причин наступления страхового события с целью избежания страхового мошенничества,
- переписки со страхователем (иным заявителем требования).

Риск-менеджер осуществляет сбор информации и оптимизацию процессов по поводу ТРЕХ «К», так как именно они напрямую связаны с повышением конкурентоспособности компании на страховом рынке, а так же ее финансовой стабильностью.

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по урегулированию убытков

Дополнительный внутрикорпоративный контроль.

Три составляющие процесса:

первая

- процесс внутренней обработки данных, где возникают схожие риски, что и при процессе заключения и обработки нового договора.

Особое внимание уделяется:

- рискам,***
- мерам воздействия***

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по урегулированию убытков

Дополнительный внутрикорпоративный контроль.

Три составляющие процесса:

вторая

- коммуникация с перестраховщиками по поводу риска (события), размещенного в перестрахование, получения от них причитающейся доли возмещения в убытках.

Особое внимание уделяется:

- рискам,***
- мерам воздействия***

Оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры страховой компании в разрезе различных стратегий конкурентной борьбы и управления рисками

Этапы и риски бизнес процесса по урегулированию убытков

Дополнительный внутрикорпоративный контроль.

Три составляющие процесса:

третья

– непосредственное осуществление выплат и получение сумм от перестраховщиков по их доле в убытке

Особое внимание уделяется:

- рискам,

- мерам воздействия