

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГАЛУЗІ СТРАХУВАННЯ

© 2014 МУЖИЛІВСЬКИЙ В. В.

УДК 368.042

Мужилівський В. В. Аутсорсинг бізнес-процесів у галузі страхування

Мета статті полягає в дослідженні передумов і можливостей використання аутсорсингу в галузі страхування. Обґрунтовано необхідність застосування аутсорсингу в страховій діяльності як прогресивної форми відносин, що виникають при делегуванні страховиком деяких елементів страхового бізнесу аутсорсинговим компаніям. Встановлено, що основною метою аутсорсингу бізнес-процесів у галузі страхування є надання можливостей страховику зосередитися виключно на основних аспектах ведення страхової справи. Розкрито зміст основних функцій страховика, що можуть бути передані в аутсорсинг. Розглянуто методи скорочення витрат страхової діяльності в результаті передачі деяких функцій страховику аутсорсинговим компаніям. На підставі узагальнення світового досвіду визначено, що аутсорсингові компанії в процесі розвитку приймають на себе все більш складні функції страхових компаній, що дозволяє страховикам вивільнити наявні ресурси для досягнення основної мети бізнесу. Зроблено висновок, що головною перевагою аутсорсингу бізнес-процесів у галузі страхування є зменшення внутрішніх факторів тиску на страховика, зниження витрат, вивільнення часу та ресурсів компанії.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процеси, страхова діяльність, функції страховиків.

Рис.: 3. **Бібл.:** 11.

Мужилівський Владислав Володимирович – кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів та кредиту, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 3g0@mail.ru

УДК 368.042

Мужилівський В. В. Аутсорсинг бизнес-процессов в области страхования

Цель статьи заключается в исследовании предпосылок и возможностей использования аутсорсинга в области страхования. Обоснована необходимость применения аутсорсинга в страховой деятельности как прогрессивной формы отношений, возникающих при делегировании страховщиком некоторых элементов страхового бизнеса аутсорсинговым компаниям. Установлено, что основной целью аутсорсинга бизнес-процессов в области страхования является предоставление возможностей страховщику сосредоточиться исключительно на основных аспектах ведения страхового дела. Раскрыто содержание основных функций страховщика, которые могут быть переданы в аутсорсинг. Рассмотрены методы сокращения расходов страховой деятельности в результате передачи некоторых функций страховщика аутсорсинговой компании. На основании обобщения мирового опыта определено, что аутсорсинговые компании в процессе развития принимают на себя все более сложные функции страховых компаний, что позволяет страховщикам высвободить имеющиеся ресурсы для достижения основной цели бизнеса. Сделан вывод, что главным преимуществом аутсорсинга бизнес-процессов в области страхования является уменьшение внутренних факторов давления на страховщика, снижение затрат, высвобождение времени и ресурсов компании.

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процессы, страховая деятельность, функции страховщиков.

Рис.: 3. **Библ.:** 11.

Мужилівський Владислав Володимирович – кандидат економічних наук, преподаватель кафедры финансов и кредита, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: 3g0@mail.ru

UDC 368.042

Muzhylyvskiy V. V. Outsourcing of the Business Processes in the Field of Insurance

The article studies the preconditions and opportunities for use of outsourcing in the field of insurance. The necessity of the use of outsourcing in the insurance business being the progressive form of the relationships, that are established when insurer delegates a number of elements of the business insurance to the outsourcing companies, is grounded. It is found, that the main objective of the business process outsourcing in the field of insurance is to provide opportunities for the insurer to focus solely on the substantive aspects of the insurance business. The contents of the insurer's key functions which can be outsourced, was revealed. Methods of reducing the expenditures of the insurance business as result of the transfer of several functions of the insurer to an outsourcing company were discussed. It was determined on the basis of generalized worldwide experience, that outsourcing companies in the process of development take on the increasingly complex functions of insurance companies, which allows insurers to free up the available resources to meet the main business objectives. It was concluded that the main advantage of the outsourcing of business processes in the field of insurance is to reduce the internal pressures on the insurer, to lower costs, to gain more of time and resources.

Key words: outsourcing, business processes, insurance activities, functions of insurers.

Pic.: 3. **Bibl.:** 11.

Muzhylyvskiy Vladyslav V. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (vul. Sumska, 40, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 3g0@mail.ru

У сучасних умовах постійних змін бізнес-клімату компанії досягли меж внутрішнього скорочення витрат. Для страхових компаній, як і для більшості фінансових інститутів, фіксування витрат, особливо витрат на персонал, як правило, складає значну частку бізнесу, пов'язану з витратами на ведення страхової справи. Ключовою стратегією скорочення цих постійних витрат є використання переваг масштабної економії на прикладі злиття і поглинання, створення об'єднань страховиків та аутсорсингових бізнес-процесів.

У той час як налагоджений внутрішній менеджмент страховика і управління активами дозволяє компанії отримати вигоду з масштабів діяльності всередині компанії, об'єднання страховиків дозволяють компаніям досягти більшої економії за рахунок обміну досвідом та платформами організації бізнес-процесів між ними. Враховуючи, що витрати в різних об'єднаннях страховиків діляться між учасниками за певними пропорціями, компанії можуть враховувати такі витрати не як постійні, а як змінні. Європейські та американські

фінансові організації вже широко використовують ці дві стратегії.

Актуальним для вітчизняних страховиків є переосмислення базових підходів щодо радикальної зміни бізнес-процесів для зменшення навантаження затрат на ведення справи. Гостра конкуренція, впровадження програм лояльності клієнтів, поява нових гравців і досить суворе нормативне регулювання сприяють формуванню жорсткого страхового ринку. Страхові компанії постійно знаходяться під тиском змін своїх бізнес-моделей, оптимізації операцій та намагання підвищити результативність своєї діяльності.

Питанням теорії та практики аутсорсингу бізнес-процесів у галузі страхування присвячені в основному праці зарубіжних вчених. Н. Ткаченко зазначає, що практично зовсім відсутні дослідження специфіки, особливостей та напрямків реалізації аутсорсингу саме в страховому бізнесі [1]. Всесвітні лідери страхової галузі все частіше звертаються до аутсорсингу як процесу, який здатен стати допоміжним засобом в умовах загострення конкуренції та допоможе подальшому стрімкому зростанню компаній.

Аутсорсингові рішення в галузі страхування побудовані на базі попереднього досвіду надання бізнес-процесів для провідних світових страховиків. Компанії, що надають послуги з аутсорсингу, поєднують в собі глибокі знання предметної області, талановитість і високу якість роботи, що дозволяє страховикам більше зосереджуватися на своїй основній діяльності, у той час як «допоміжна» компанія оптимізує потужність та технології страховика і здійснює управління галузевими процесами, фінансовими та бухгалтерськими аспектами, забезпечує страховика актуальними фінансовими дослідженнями і аналітикою.

При розгляді аутсорсингу бізнес процесів (*Business Process Outsourcing, BPO*), зазначено, що метою і основним його завданням є пошук позитивного економічного ефекту від зменшення витрат при великому масштабі діяльності компанії [2]. Обробка даних в аутсорсингових фірмах відбувається на сторонніх платформах, призначених перш за все для роботи з великими обсягами даних. У порівнянні з об'єднаннями страховиків ВРО може досягти більших результатів, оскільки дозволяє не просто перевести витрати страховика з постійних на змінні, але і суттєво зменшити їх розміри.

Позитивною характеристикою ВРО є гнучкість, оскільки аутсорсинг може бути реалізований як самостійна ініціатива страховика або в поєднанні з управлінням активами та об'єднаннями страховиків. Для компанії, які прагнуть знайти нові результативні способи для відновлення від наслідків світової фінансової кризи, цей вид гнучкості та впливу в економічних реаліях сьогодення виглядає все більш привабливим.

Компанії, що пропонують готові рішення з аутсорсингу частин бізнесу страховиків, можуть надавати різні послуги або групи послуг у достатньо поширеному діапазоні страхової діяльності. Наприклад, пропозиції з аутсорсингу страхових послуг деяких спеціалізованих компаній [3] охоплюють повний цикл створення та життєдіяльності страхового продукту у всіх відомих галузях ризикового страхування – особистому, майновому і відповідальності, а також у накопичувальному страхуванні, страхуванні життя. Комплекси рішень з аутсорсингу здатні забезпечити скорочення витрат, інформаційну безпеку і максимально можливе утримання клієнтів.

Так, аутсорсингові компанії [3] здатні запропонувати передачу допоміжних або деяких основних функцій для покращення їх якості за межі страхової компанії та з метою фокусування страховика на найважливіших частинах бізнесу, управління яким більш доцільно здійснювати самостійно. Можливості аутсорсингових компаній з позиції передачі певних функцій страховика в аутсорсинг зображено на *рис. 1*.

З метою більш глибокого розуміння потенціалу аутсорсингових компаній та їх корисності для страховика запропоновано більш детально розглянути склад наведених функцій (див. *рис. 1*).

Так, «розробка нових напрямків бізнесу» включає в себе управління наявними у страховика даними, розрахунки страхових премій, попередню актуарну підтримку, підтримку каналів продажу, підходи до утримання клієнтів і знаходження можливостей крос-продажу, реакцію на запити потенційних клієнтів, оцінку діяльності компанії з нових напрямків бізнесу.

Під «укладанням договорів і полісів» розуміється не лише фактичне оформлення полісу, а й андеррайтинг, співставлення бажань клієнтів з основними умовами та особливостями страхового продукту (особливо актуально для комерційних клієнтів), розрахунок страхової премії, додержання вимог надання якісного та швидко-

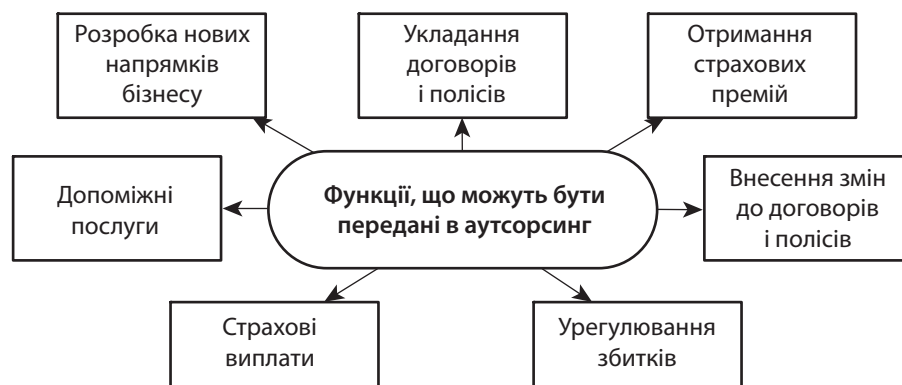


Рис. 1. Визначення кола функцій страховика, що можуть бути передані в аутсорсинг

го клієнтського сервісу, у тому числі шляхом надання рекомендацій клієнтам щодо подальших дій.

На етапі «отримання страхових премій» аутсорсингова компанія надає послуги з грошових переказів, проведення планових звірок облікових даних, перевірки рахунків і надходження грошових коштів на них, перерахування сплачених премій, взаємодії з банками і врегулювання можливих конфліктів від імені страховика, аудиторських послуг.

У разі, якщо клієнт потребує «змінити умови договору або полісу страхування», компанія може самостійно оновити дані стосовно страхувальника, його адресу, документи, що потребували пролонгації, ступінь страхового покриття та обраного страхового продукту, його розширення або придбання додаткових продуктів, розрахунок наступної страхової премії в разі пролонгації, анулювання договору або полісу.

Для компанії, що приймає «урегулювання збитків» страховика на аутсорсинг, це означає таке: прийняття повідомлення від страхувальника або застрахованої особи про настання події, що може мати в собі ознаки страхового випадку; подання претензії до страховика; проведення досліджень та експертиз; розгляд та оцінка претензій клієнтів; невідкладна допомога страхувальнику в разі настання страхового випадку; укладання мирних угод і розгляд претензій третіх осіб за договорами страхування відповідальності; знаходження можливостей реалізації суброгації та регресів; перевірки клієнтів на наявність шахрайських дій та судові спори.

На етапі «страхової виплати» така компанія діє на основі швидкого та якісного обслуговування клієнтів, здійснення розрахункових операцій, платежів третім особам і проведення звірок отримання грошових коштів.

Функція «допоміжні послуги» включає відстеження змін нормативно-правової бази стосовно страхової діяльності, приведення документообігу страховика у відповідність до чинного законодавства, управління документообігом, надання високих технологій, а також фінансову, планову та бухгалтерську підтримку, аналітичну допомогу.

Деякі компанії [4] використовують загальні платформи в своїх центрах обробки страхових послуг, які створені завдяки виваженій стратегії аутсорсингових компаній та використовують перевірені методики та рішення, одночасно забезпечуючи економію фінансових ресурсів для крупних страховиків.

Певні компанії розробляють програмне забезпечення, здатне забезпечити страховиків високоякісною системою аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО) і допомогти страховикам у декількох напрямках одночасно. До таких напрямків віднесено зниження експлуатаційних витрат, підвищення їх загальної прозорості, і, як результат, зміна очікуваних цін на страхові послуги у бік зменшення. Наступним напрямком є поліпшення грошових потоків, результат якого виражається в обмеженні деяких капіталовкладень та більш раціональне використання наявних у компанії ресурсів. Подальшим є вдосконалення обробки даних, їх точності та узгодженості, поліпшення рівня якості обслуговування клієнтів і посе-

редників і спрощення роботи інфраструктури, що здатне збільшити потенціал для підвищення маневреності, прискорення швидкості входження на ринок, і підтримки розширення каналів збуту або додавання нових. Компаніям необхідне збільшення гнучкості, щоб впоратися зі змінами в обсягах трансакцій, або в результаті розширення, занепаду бізнесу або злиття і поглинання, створення більш продуктивної, краще вмотивованої робочої сили, що витрачає максимальний час на виконання завдань, які додають реальну цінність страховому бізнесу.

Виходячи з інформації, наданої іншими аутсорсинговими компаніями [5], у галузі ВРО існує можливість передачі навіть бек-офісних операцій, включаючи адміністрування повного циклу операцій, пов'язаних з оформленням полісів, договорів страхування, обслуговуванням клієнтів, розрахунковими операціями та платіжними послугами з чітким дотриманням договірних умов. Для розуміння масштабів передачі часток бізнесу в аутсорсинг розглянемо компанію CSC [5], яка в результаті своєї діяльності провела через операційні відділи понад 3 млрд дол. страхових премій для страховиків. Крім кількісного показника, компанії на даному етапі здатні оперувати якісними показниками, серед яких, зокрема, наявність досвіду та технічних знань співробітників аутсорсингової компанії. Головним показником оцінки працівника ВРО як кваліфікованого є наявність у нього підтвердженого досвіду роботи у страховій галузі більше 10 років.

Компанії, що пропонують ВРО, йдуть далі та пропонують можливості адаптації аутсорсингових послуг для задоволення бізнес-цілей клієнтів через нетипові допоміжні послуги, що полягають, зокрема, у створенні нових компаній, виходу на нові ринки під тим самим або новим брендом, розробці та впровадженні нового страхового продукту або консолідації страхових систем та операцій.

З метою аргументації попередньої тези пропонуємо детальніше розглянути аутсорсингову компанію Wipro [6], що є надійним партнером для страховиків з особливою спеціалізацією на проблемах у зміні структури ризику та конкурентного ділового середовища. Цікавим є комплексний підхід компанії до пропонованих послуг, особливо у страхуванні життя, наведений на рис. 2.

Компанія пропонує страховикам передачу більш відповідальних функцій, пов'язаних, зокрема, із взаємодією з регулюючими органами (ліцензування, подання звітності). З метою підвищення довіри з боку споживачів аутсорсингових послуг (страховиків) компанія постійно публікує інформацію про результати розробки та впровадження активних концептуальних рішень, консалтингу і гнучких моделей надання послуг. Враховуючи постійно зростаючі вимоги і потреби страховиків, компанія використовує тільки висококваліфіковані команди професіоналів, що підтверджується проходженням ними галузевих навчальних і міжнародних сертифікаційних програм.

Аутсорсинг бізнес-процесів для страхового сектора продовжує набирати обертів, оскільки страховики шукають удосконалень операційної ефективності, а також можливостей для зростання. Переважна більшість міжнародних страховиків активно використовують ВРО-



Рис. 2. Готові аутсорсингові рішення в галузі страхування життя

послуги і домоглися значного прогресу з позиції їх впровадження. Проведене закордонними експертами дослідження [7] свідчить, що лише деякі страховики відчувають необхідність у встановленні ВРО-рішень для повсякденної діяльності. Однак звичні процеси, такі як використання наявних ресурсів робочої сили, фінансова та бухгалтерська діяльність, і досі залишаються в їх арсеналі.

З погляду на майбутнє послуг ВРО найшвидше зростання очікується в галузевих процесах, зокрема обробці претензій і діяльності, пов'язаній зі страховими полісами. Аутсорсинг вже зараз вважається найшвидшим і найефективнішим способом консолідування розрізаних даних, процесів і технологій, особливо у галузях, пов'язаних з продажем різного роду послуг. До того ж, постійні витрати, що охоплюють персонал і різні системи всередині страхової компанії, ускладнюють діяльність фінансової установи, тому постає питання щодо пошуку шляхів зниження цих витрат.

Результативним підходом до вирішення цього завдання є аутсорсинг функцій, які могли б оброблятися більш ефективно з використанням більших платформ, що є в наявності у аутсорсингових компаніях.

Існує декілька комплексних методів скорочення витрат у діяльності страховика, кожен з яких може відбуватися за рахунок залучення аутсорсингових компаній.

Розглядаючи методи скорочення витрат (рис. 3), надамо їх загальну оцінку. Так, під зменшенням вартості високих технологій [8] розуміється зниження видатків страховика на експлуатацію та обслуговування



Рис. 3. Методи скорочення витрат страховика

ІТ-платформи. Такого результату можна досягнути за рахунок стандартизації наявних у різних відділах страховика систем та спільного використання таких систем з відділами, що знаходяться у аутсорсингу.

Зменшення операційних витрат можливе шляхом розробки заходів щодо перегляду та переоформлення бізнес-процесів, зокрема, перегляду рівня обслуговування та підвищення ефективності операцій страховика після аутсорсингу. Витрати страховика у разі передачі частини функцій до аутсорсингової компанії будуть розраховані відповідно до її пропускової здатності. Крім того, при використанні дієвого аутсорсингового партнера скорочується час простою між операціями. У результаті вивільнення часу страховики отримують додаткову можливість оптимізувати вплив своїх витрат на їх бюджет та виконання бізнес-плану.

Зменшення витрат на персонал може відбуватися двома шляхами. Першим шляхом є спрощення і стандартизація бізнес-операцій, у результаті якого за умови результативної автоматизації компанія потребуватиме значно меншої кількості персоналу. Другим шляхом є переведення співробітників компанії у аутстафінг [9], тобто переведення та зміна статусу робітників «де-юре» в іншу організацію та продовження виконання ними своїх завдань для страховика.

Останній метод – зменшення витрат на контроль якості виконання аутсорсингових функцій страховика – пов'язаний з підтримкою необхідного рівня оперативних навичок персоналу. Прикладом служитиме скорочення персоналу бухгалтерського відділу страхової компанії та переведення обліку на аутсорсинг, при якому певний рівень знань і досвіду співробітників компанії все ж необхідно підтримувати. Працівники страховика мають розуміти, яким чином відбуватимуться подальші бізнес-процеси, зокрема документообіг, і на яких принципах будуть побудовані взаємовідносини з таким відділом у аутсорсингу.

З метою врегулювання визначених вище питань, між аутсорсинговою компанією та страховиком можуть укладатися поширені у закордонній практиці угоди про рівень послуг (*Service Level Agreements, SLA*) [10], в яких може бути передбачено повний спектр послуг, які компанія зобов'язується виконувати у встановлені проміжки часу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, до головних переваг використання аутсорсингу бізнес-процесів належить зменшення вну-

трішніх факторів тиску на страховика, зниження витрат, вивільнення часу та ресурсів компанії.

Як зазначають аналітики страхового ринку [11], страховики повинні сконцентруватися на найскладніших напрямках своєї діяльності, які вони виконують краще за всіх, – як правило, на розподіл і перерозподіл ризиків і андеррайтинг. Усі інші технічні елементи діяльності мають бути передані аутсорсинговим компаніям, які можуть виконувати ці процеси краще і з меншими витратами.

З моменту свого виникнення аутсорсинг не був настільки масштабним явищем, пов'язаним з обробкою об'ємних даних і виконанням визначеного переліку задач з використанням дешевої робочої сили. Але сучасні компанії зі всього світу зараз розглядають ВРО як спосіб консолідації наявних бізнес-ресурсів у ключових областях, таких як планування та прогнозування подальших результатів діяльності. Очікується, що ВРО гратиме значну роль в успішних стратегіях зростання, допомагаючи страховикам подолати внутрішню обмеженість у ресурсах та впроваджувати ініціативні бізнес ідеї в короткий проміжок часу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ткаченко Н. В.** Переваги та ризики використання аутсорсингу в діяльності страхових компаній / Н. В. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11tnvaar.pdf>
2. Definition of «Outsourcing» [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
3. WNS Solutions for Insurance Industry [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.wns.com/Services/Industry-Focused-Solutions/Insurance.aspx>
4. Insurance BPO: Services Overview [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.accenture.com/us-en/outsourcing/business-process-outsourcing/insurance-bpo/>
5. Business Process Outsourcing [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.csc.com/>
6. Life Insurance Solutions [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.wipro.com/services/bpo/insurance-bpo.aspx>
7. Insurance BPO – An Industry Overview [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.fsokx.com/Vendor-Analytics/Insurance-BPO-%E2%80%93-An-Industry-Overview>
8. Have insurers learned when the time is right to simply let go [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.cii.co.uk/media/1182104/journal_2001_11_a20193.pdf
9. Outstaffing: More Than Just Payroll and HR... [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.outstaffing.com/>
10. Service Level Agreements [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.outsourcing-center.com/category/manage-relationship/service-level-agreement-sla>
11. Great expectations [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.cii.co.uk/media/1218158/journal_2006_04_article_greatexpectations.pdf

REFERENCES

- "Business Process Outsourcing". <http://www.csc.com/>
"Definition of "Outsourcing"". <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>

"Great expectations". http://www.cii.co.uk/media/1218158/journal_2006_04_article_greatexpectations.pdf

"Have insurers learned when the time is right to simply let go". http://www.cii.co.uk/media/1182104/journal_2001_11_a20193.pdf

"Insurance BPO - An Industry Overview". <http://www.fsokx.com/Vendor-Analytics/Insurance-BPO-%E2%80%93-An-Industry-Overview>

"Insurance BPO: Services Overview". <http://www.accenture.com/us-en/outsourcing/business-process-outsourcing/insurance-bpo/>

"Life Insurance Solutions". <http://www.wipro.com/services/bpo/insurance-bpo.aspx>

"Outstaffing: More Than Just Payroll and HR...". <http://www.outstaffing.com/>

"Service Level Agreements". <http://www.outsourcing-center.com/category/manage-relationship/service-level-agreement-sla>

Tkachenko, N. V. "Perevahy ta ryzyky vykorystannia autsorsynhu v diialnosti strakhovykh kompanii" [The benefits and risks of using outsourcing of insurance companies]. <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11tnvaar.pdf>

"WNS Solutions for Insurance Industry". <http://www.wns.com/Services/Industry-Focused-Solutions/Insurance.aspx>