

А. А. КУПРИЯНОВ, канд. экон. наук, доц.
(Украинский государственный морской технический университет, г. Николаев)

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 216–219

Сфера страхования в Украине достаточно динамично развивается на протяжении последних лет. Об этом свидетельствуют изменения абсолютных и относительных показателей общего объема страховых платежей, сформированных страховых резервов. Указанные показатели возросли в 2000 г. по сравнению с 1999 г. в 1,8 раза. Объем сформированных страховых резервов за I квартал 2001 г. увеличился в 1,6 раза по сравнению с аналогичным периодом 2000 г., а общий объем страховых поступлений за этот же период — в 1,74 раза [4]. Вместе с тем известно, что Украина по сравнению со многими развитыми странами значительно отстает в этой области. Достаточно показательны следующие данные. Например, объем страховых услуг на украинском страховом рынке в структуре общеевропейского рынка составляет лишь 0,06 %. Страхование обеспечивает перераспределение лишь 1,2 % ВВП. Для европейских стран эта доля составляет 8–12 %. В Украине застрахованы лишь 10 % рисков, а в большинстве европейских стран — 90–95 % [3].

Принятый в начале октября 2001 г. новый Закон Украины «О страховании» в определенной мере будет способствовать развитию страховых услуг, укреплению финансовой базы страховщиков — одного из основных субъектов страхового рынка. Можно ожидать, что в ближайшие годы активизируется процесс концентрации капитала и перегруппировки сил среди страховщиков в результате объединения ряда страховых компаний, ухода с рынка отдельных страховщиков, появления новых достаточно крупных компаний на основе иностранного капитала и т. п. В ре-

зультате на страховом рынке возникнет новая ситуация, в связи с чем большинству страховщиков предстоит уделить значительное внимание проблемам развития страховых технологий, инновационной деятельности и эффективного управления.

Сложившаяся ситуация на страховом рынке Украины характеризуется также тем, что большинство действующих страховых компаний и их групп представляют собой так называемые кэптивные компании. Вследствие этого, на первый взгляд, они не должны быть заинтересованы в создании новых страховых продуктов, продвижении их на рынок. Однако в последнее время заметно стремление этих компаний к расширению границ их влияния на новые объекты страхования и регионы. Это усиливает конкуренцию на региональных рынках и рынках отдельных страховых продуктов из-за ограниченности количества клиентов страховых компаний в регионах. В результате возникла необходимость в значительной активизации инновационной деятельности в страховых компаниях для обеспечения их выживаемости.

Еще одной существенной особенностью страховых отношений в Украине является их низкая востребованность как со стороны юридических, так и физических лиц. Данное обстоятельство обусловлено уровнем страховой культуры в обществе, отсутствием у многих клиентов страховых интересов, финансовых средств, необходимых для страхования, недоверием к надежности страховщика и др. В этой связи особую значимость приобретает деятельность страховщиков по ряду направлений:

- формированию будущего устойчивого спроса на новые виды страховых услуг;
- улучшению качества существующих страховых продуктов и системы их сервисного обслуживания;
- отработке процессов урегулирования убытков и организации выплат возмещения страхователям;
- повышению информированности страхователей и др.

Наличие в Украине значительного неосвоенного страхового поля создает у ряда страховщиков неправильное представление об инновационных процессах, их значимости в современных условиях. Свои усилия страховщики часто направляют лишь на продвижение узкого круга традиционных страховых продуктов, не уделяя должного внимания системному управлению инновационной деятельностью. В ряде случаев инновационная активность страховщиков носит спонтанный характер либо стимулируется внешними событиями, например введением элементов обязательности по отдельным видам страхования в связи с принятием соответствующих законодательных положений, касающихся функционирования определенных сфер деятельности (перевозки опасных грузов и т. п.). Все это еще раз подтверждает, что инновационная деятельность не приобрела в основной массе страховых компаний непрерывного, системного характера, не стала основой обеспечения их эффективности и выживаемости в рыночных условиях.

На наш взгляд, инновационной деятельностью следует управлять на основе системного подхода. Этот подход предполагает рассмотрение данной системы управления с двух позиций: как самостоятельной системы и как составляющей, или подсистемы, встроенной в систему управления страховой компанией. Будущее необходимое состояние исследуемой системы управления определяется в соответствии с выбранными инновационными стратегиями компании и выступает как цель развития компании, достижение которой обеспечивает выход системы на более высокий организационный уровень, требуемую адаптацию ее к рыночным изменениям. Инновационный процесс при этом трактуется как переходный процесс в страховой компании, граничные точки которого определены, с одной стороны, существующим положением (состоянием) системы (организации), с другой — обозначенным выше необходимым состоянием указанной сис-

темы. В укрупненном виде **переходный процесс** может быть представлен **в виде последовательных стадий**:

- осознание страховой компанией необходимости изменений;
- формирование нового, инновационного видения, нового образа страховой компании;
- институализация изменений в компании.

На каждой стадии проводятся важные работы с применением современных технологий антикризисного опережающего управления.

Важной составляющей комплекса управленческих работ по инновационным изменениям в компании является проведение проектного анализа в процессе инновационного стратегического планирования. Этот анализ должен осуществляться комплексно, что даст возможность всесторонне оценить результаты осуществления инновационных проектов, направленных на создание новых страховых продуктов, разработку новых страховых программ в соответствующих отраслях страхования.

В общепринятой практике проведения комплексной экспертизы проектов для целей анализа используется инструмент бизнес-планирования. В страховой сфере лишь незначительная часть компаний, представленных на страховом рынке Украины, уделяет должное внимание в управлении своим развитием бизнес-планированию. Требования надзорных органов за деятельностью страховых компаний в этой части при осуществлении лицензирования во многих случаях носят формальный характер. Представленные прогнозные оценки страховых показателей чаще всего не подкрепляются необходимой научной и информационной базой, а разработанные бизнес-планы, как правило, не соответствуют требованиям по их структуре и содержанию.

При планировании инновационных изменений в страховых компаниях следует учитывать общую тенденцию перехода организаций к реинжинирингу, предусматривающему, как известно, радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений по основным показателям их деятельности (стоимости, качеству, услугам, темпам). Потребность в реинжиниринге в страховом бизнесе обусловлена рядом проявившихся изменений на страховых рынках и во внутренней среде компаний: переходом от массового потребления к индивидуальному, возрастанием требований не только к самому страховому продукту, но и к системе сервисного обслуживания (т. е. востребованнос-

тью мультиатрибутивных продуктов), изменением рыночной среды, характера производственных отношений и др.

Изменившиеся условия функционирования страховых компаний требуют наличия отлаженных процессов разработки, производства, продажи ими своих страховых продуктов и сервисного обслуживания клиентов. В результате возникает необходимость нового моделирования системы управления бизнес-процессом в страховой компании, изменения ее «деловых технологий».

Представленные выше стадии переходного процесса в страховых организациях по сути представляют собой реинжиниринг, направленный на создание и внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную деятельность фирмы. В более развернутом практическом виде реинжиниринг включает следующие шаги: постановка задач, уточнение целей компании исходя из ее стратегии; определение потребностей клиентов, уровня бизнеса, текущего его положения; создание модели существующей компании. В задачу менеджеров при этом входят разработка и документирование основных бизнес-процессов, оценка их эффективности; перепроектирование бизнес-процессов. Процесс реинжиниринга предусматривает также важный комплекс работ, связанный с внедрением более эффективных рабочих процедур и технологий, необходимым изменением в работе персонала; разработкой систем организационного взаимодействия персонала. В обязательном порядке составляются характеристики разных видов работ, разрабатываются системы мотивации, организуются команды специалистов по выполнению работ, создается программная база их подготовки, разрабатываются поддерживающие информационные системы. При этом проводится ресурсный анализ и разрабатывается специальная система. Далее следуют этап внедрения обновленных процессов и этап завершения путем интеграции разработанных процессов, обучения сотрудников и перехода к новой организационной деятельности компании. Описанный процесс практической реализации реинжиниринга может быть положен в основу организационных инновационных преобразований в сфере страхового бизнеса, так как имеется достаточный опыт реорганизационных процессов в структурах бизнеса.

При планировании инновационных изменений в страховой компании очень важно выполнить анализ рисков, связанных с осуществлением проектов ее развития. Следует учитывать, что сфера страхования по своей экономической природе

является рискованной сферой деятельности. Это обуславливает особые требования к уровню информационной обеспеченности, достоверности страховой информации, определению тарифной политики, актуарным оценкам и т. п. Вместе с тем существует значительное количество факторов риска как рыночного, так и нерыночного характера, что также требует тщательной оценки для выработки обоснованных инновационных решений.

Одним из необходимых условий является проведение анализа чувствительности инновационных проектов к изменениям исходных условий, первоначальных сценариев. Инструментарий данного вида анализа достаточно разработан и используется в разных вариантах в процессах бизнес-планирования в организациях. Однако в страховых компаниях этот анализ в редких случаях выполняется в требуемом виде, с достаточной полнотой, что отрицательно влияет на качество принимаемых решений. Если рассмотреть проблему анализа проектных рисков в более широком плане, то, на наш взгляд, в условиях переходной экономики, характерной для Украины, методологической основой указанного анализа также должен быть системный подход. Он предусматривает проведение взаимосвязанного качественного и количественного анализа всех видов рисков, связанных с осуществлением проектов, с использованием всего многообразия созданного методического инструментария для оценки рисков, а также возможностей существующей информационной базы (например, методов экспертных оценок, аналогий, критических значений, метода ставки процента с поправкой на риск и др.) [1]. Все это позволит менеджеру страховых компаний принимать решения по инновационным изменениям, более четко представляя возможные отклонения результирующих показателей, что является важным не только для страховщиков, но и для страхователей. В случаях, когда получение вероятностных оценок либо затруднено, либо невозможно, выбор альтернативы в рамках проводимого проектного анализа может быть основан на использовании одного из известных критериев: оптимизма (максимакс); пессимизма (максимин) и безразличия (максимальный средний результат). Условия выбора критериев лицами, принимающими решения, могут быть такими: временные предпочтения; ожидаемая доходность проекта; степень неприятия риска; вероятностные оценки.

Особое внимание следует обратить на необходимость оценки и учета рисков не только в рам-

ках отдельных проектов создания и реализации страховых продуктов, инициируемых страховыми подразделениями компаний, но и анализа совокупного корпоративного риска. Эта задача является более сложной (по сравнению с оценкой рисков отдельных проектов) и актуальной для многих страховых организаций. Для ее решения можно воспользоваться методами оценок, разработанными в риск-менеджменте организаций и проектном анализе (например, метод подобной компании или метод бухгалтерской беты и др.).

При наличии в компании портфеля возможных инновационных проектов не менее важной задачей является формирование бюджета капиталовложений, в рамках которого осуществляется отбор и реализуются проекты. В настоящее время апробированы два основных подхода к формированию бюджета капиталовложений с

использованием известных критериев оценки проектов [2]:

- чистого приведенного дохода (эффекта);
- внутренней нормы прибыли (доходности).

Эти критерии можно рекомендовать для решения указанной выше задачи управления инновационной деятельностью.



Литература

1. Грачева М. В. Анализ проектных рисков. — М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов // Финансы и статистика. — 1998. — С.127-140.
3. Страхова справа. — 2001. — № 3. — С. 32.
4. Страховой рынок Украины 1993-2001 // Финансовые услуги (Спец. вып.). — 2001. — С. 67-81.