

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВЩИКА В СФЕРЕ ДОБРОВОЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ

М.М. Morozov

AREAS FOR IMPROVEMENT IN THE ACTIVITIES OF THE INSURER IN THE SPHERE OF VOLUNTARY MEDICAL INSURANCE

В условиях современного рынка весьма важно для страховщика, ведущего бизнес в сфере добровольного медицинского страхования, определиться с правильной стратегией развития, а также разработать конкурентную и эффективную тарификационную и андеррайтинговую политику.

Все задачи, решаемые в рамках андеррайтингового подразделения компании, могут быть сведены к трем базовым группам: исследовательские, текущие и оперативные.

Исследовательские задачи включают в себя создание различных методик, в том числе расчета тарифов, корректировки убыточности, прогнозирования основных показателей портфеля, а также исследование зависимостей тарифной сетки от внешних факторов, создание эффективной системы перезаключения договоров.

Текущие задачи являются логичным развитием исследовательских задач и включают в себя конкретные методы и результаты исследований. К таким задачам можно отнести:

- расчет тарифной сетки;
- расчет дифференцированных тарифов по отдельным региональным городам;
- расчет убыточности по портфелю (на срез, за период);
- расчет связанных аналитик по портфелю (средний процент агентского вознаграждения, доля выплат по типам помощи и т.д.);
- расчет нестандартных программ и тарифов;
- работа по автоматизации бизнес-процессов подразделения;

¹ Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и инновационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе НОУ ВПО «Российский новый университет».

© Морозов М.М., 2014.

– работа по модернизации баз данных.

Таким образом, если исследовательские задачи обеспечивают движение вперед, то текущие – облегчают ежедневные оперативные задачи. Кроме того, на основе решения текущих задач строится большинство краткосрочных прогнозов в деятельности страховщика.

К оперативным задачам относятся:

- андеррайтинг конкретных предложений или договоров;
- расчет подробных аналитик по конкретным договорам;
- предоставление оперативных данных по производным показателям в рамках портфеля добровольного медицинского страхования (не связанного с текущими расчетами);
- тарификация новых ЛПУ при отсутствии статистики.

Также в блок оперативных задач входят все незапланированные ранее задачи, например: подготовка данных для внешних подразделений, нестандартные выгрузки, непредвиденные запросы.

Обычно задачи поступают сверху-вниз, поэтому, пока не решено большинство задач более высокого уровня, к нижнему уровню переходить весьма проблематично в силу повсеместной нехватки ресурсов. Это создает большие трудности для андеррайтинговых и аналитических подразделений в рамках текущей работы. Для построения эффективной системы управления предлагается перераспределять время между представленными классами задач. Перераспределение времени между текущими и оперативными задачами возможно путем выделения в первое время большего количества ресурсов на решение текущих задач.

Предлагаются следующие пути для решения задачи перераспределения времени между блоками:

- увеличение числа сотрудников андеррайтингового подразделения (экстенсивный подход);

- автоматизация существующих бизнес-процессов. Большая доля ручного труда приводит к тому, что нет возможности получить качественный продукт, не перегружая средства производства (т.е. сотрудников). Кроме того, получить ответы на интересующие вопросы в части аналитики часто просто не представляется возможным в силу технической несовершенности электронных систем и баз данных. В связи с этим, основной акцент должен быть сделан в направлении срочной реализации базовых бизнес-процессов;

- качественное улучшение методов андеррайтинга путем перераспределения необходимого временного ресурса между задачами. Однако без первых двух условий данное решение зачастую практически невозможно применить на практике в связи со 100% занятостью ресурсов подразделения;

- передача части функций внешним подразделениям путем делегирования полномочий.

Таким образом, основные варианты решения поставленных задач представляют собой симбиоз автоматизации и модернизации.

Заметим, что описанная модернизация в подходе к решению задач андеррайтинговым подразделением невозможна без создания эффективно функционирующей схемы, включающей взаимосвязи между задачами, сотрудниками и внешними подразделениями. Представим принципиальную структуру андеррайтингового подразделения (рис. 1).

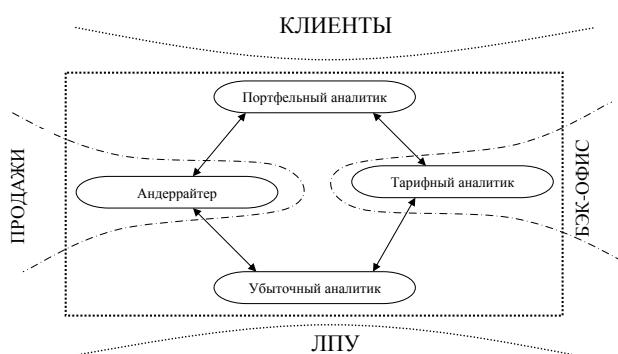


Рис. 1. Принципиальная структура подразделения аналитики и андеррайтинга

Принципиально данная схема предполагает деятельность по четырем направлениям:

- клиенты (портфельный аналитик) – это потенциальные новые и существующие клиенты страховой компании;

- ЛПУ (убыточный аналитик) – это основные контрагенты страховщика, провайдеры медицинских услуг;

- продажи (андеррайтер) – продающее подразделение компании, а также внешние продавцы (агенты, брокеры);

- бэк-офис (тарифный аналитик) – основные поддерживающие подразделения компании (сопровождение продаж, бухгалтерия, финансовый блок).

Основные задачи портфельного аналитика:

- мониторинг брокерского/агентского бизнеса. Выявление основных тенденций в сегментах посреднического бизнеса (средняя убыточность, профиль клиентов, основные каналы продаж, статистика по перезаклучаемости);

- анализ портфеля по сегментам (клиентским, региональным и т.д.). Определение наиболее перспективных сегментов, с точки зрения эффективности продаж и рентабельности, поиск наиболее проблемных сегментов и причины данных явлений, разработка предложений по модернизации политики страховщика в области тарификации или андеррайтинга;

- мониторинг списка убыточных клиентов. Основная задача данного направления – определение сегмента убыточных клиентов и выявление причин убыточности, а также разработка рекомендаций по перезаклучению;

- мониторинг старого/нового бизнеса. Определение основных тенденций в развитии портфеля в рамках типов обслуживаемого бизнеса, выявление убыточных сегментов и разработка рекомендаций по снижению убыточности;

- подготовка справок по анализу убыточности клиента по запросам продающих подразделений. Проведение подробного анализа причин убыточности клиента, разработка рекомендаций для продающих и поддерживающих подразделений.

Основные задачи тарифного аналитика:

- анализ времени развития убытков. Решение данной задачи принципиально для оценки объема резервов (неоплаченных счетов) и периодов корректировки показателей убыточности;

- анализ кривых численности по портфелю. Данный анализ необходимо проводить для определения основных тенденций развития портфеля и возможной корректировки кривой численности по портфелю;

– анализ портфеля по срезам/периодам (по премии, численности, убыточности и т.д.). Необходим для подготовки детального анализа и разработки рекомендаций по изменению тарифной политики;

– расчет общих показателей (индекс цен Росстата, курсы валют, ИИТ). Необходим для внешнего мониторинга показателей рынка и подготовки аналитических записок и прогнозов динамики развития портфеля;

– анализ коэффициентов сезонности по портфелю. Необходим для правильной корректировки показателей убыточности по портфелю и построения рекомендаций по перезаключению договоров;

– анализ скидок по численности/полу/возрасту. Общий анализ половозрастного состава портфеля для корректировки андеррайтинговой политики;

– расчет/корректировка тарифов по ДМС. Текущая задача для корректировки тарификационной политики страховщика.

Основные задачи убыточного аналитика:

– контроль авансов в ЛПУ (рекомендации). Разработка эффективной политики авансирования лечебных учреждений для получения дополнительных скидок или эксклюзивных условий обслуживания;

– анализ роста цен в ЛПУ. Необходим для правильной корректировки тарифной политики, а также для проведения превентивных мероприятий по снижению убыточности;

– анализ динамики выплат в ЛПУ. Необходим для правильной корректировки тарифной политики и для проведения превентивных мероприятий по снижению убыточности;

– анализ себестоимости лечения застрахованного в ЛПУ для расчетов тарифов ДМС. Не-

обходим для корректировки тарифной политики и текущего мониторинга показателей портфеля;

– оценка нетто-тарифа по новым ЛПУ (при наличии/отсутствии статистики). Необходима для получения первичных сведений при проведении тарификации лечебных учреждений;

– подготовка справок по анализу убыточности ЛПУ, разработка мероприятий по снижению выплат. В первую очередь необходима для эффективного применения превентивных мер по снижению убыточности портфеля.

Основные задачи андеррайтера:

– текущий андеррайтинг (корректировка предложений, контроль процесса перезаключения). Основной процесс привлечения новых клиентов в портфель;

– мониторинг новых клиентов. Часть андеррайтингового процесса привлечения в портфель новых клиентов;

– анализ программ/продуктов ДМС (анализ продуктового ряда). Необходим для мониторинга конкурентоспособности предложений и анализа рыночных тенденций.

Таким образом, предложенная принципиальная схема подразделения андеррайтинга позволит структурировать задачи и проводить расчет необходимых аналитик на регулярной основе, тем самым повысит эффективность его функционирования, а также улучшит систему мониторинга портфеля.

Литература

1. Архипов А.П., Гомелля В.Б., Туленты Д.С. Страхование. Современный курс. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 415 с.

2. Моссиалос Э., Томпсон С. Добровольное медицинское страхование в странах Европейского союза. – М. : Весь Мир, 2006.