Николай Выдрин, независимый эксперт



Эволюция андеррайтингового процесса

В статье рассмотрена динамика основных акцентов андеррайтингового процесса в различные периоды развития страховой компании.

Классическая роль андеррайтинга в условиях стабилизировавшихся процессов заключения договоров и урегулирования убытков заключается во влиянии на процесс продаж посредством ценовых изменений, основанных на анализе прохождения заключенных договоров (см. рис. 1) и конкурентной обстановки. Таким образом, на этой стадии развития компании именно ценовой андеррайтинг является кра-

еугольным камнем всего андеррайтингового процесса.

Однако, любая страховая компания в процессе развития сталкивается с недостатком статистических данных. Недостаточность статистики обнаруживается как при экстенсивном развитии (открытие новых филиалов и т.п.), так и при интенсивном (стартап, вывод новых продуктов, развитие новых видов страхования и т.п.). Как следствие, в



Рис. 1. Андеррайтинг в абсолютно стабильных условиях

условиях малых объемов накопленной статистики, андеррайтинговый процесс выполняет главным образом другие функции и с течением времени постоянно модифицируется. Основные состояния андеррайтингового процесса подчинены этапам развития компании.

Startup

Под стартапом в данном случае можно понимать как общее начало деятельности, так и выход на неосвоенные ранее рынки (по региональному принципу или же по виду страхования).

На этом этапе, ценовой андеррайтинг лишен одной из основных «точек опоры» (ввиду высокой волатильности малых объемов статистической информации), и ценовая политика, проводимая андеррайтинговым подразделением, опира-

ется в основном на информацию о конкурентной обстановке и накопленный опыт в области тарификации (рис.2a).

В случаях, когда информация о состоянии рынка отсутствует (например, при запуске инновационного продукта), на первый план при тарификации выходит интеллектуальный потенциал андеррайтингового подразделения (рис.26). Роль ценового андеррайтинга в целом снижается и на первый план выходит «процессинговый» андеррайтинг.

Основой андеррайтингового процесса на данном этапе является отладка (или построение) прозрачных и стабильных процессов урегулирования убытков и сбора и обработки данных с целью снижения их влияния на волатильность последующих статистических данных.



Рис. 2а. Андеррайтинговый процесс на начальном этапе развития

Такой характер связан с задачей минимизации основных андеррайтинговых рисков, возникающих на этом этапе, а именно:

- высочайшей волатильности показателей эффективности (убыточность, величина среднего убытка, частота)
- слабого контроля над процессами (особенно при удаленности реального бизнеса)

Таким образом, на этом этапе основной потребностью андеррайтинга является:

со стороны менеджмента компании:

- понимание особенностей волатильности показателей бизнеса малых объемов
- постановка четких тактических целей
- доверие к принимаемым решениям в области ценовой политики

Со стороны организации процессов:

- открытость и доступность процесса урегулирования убытков для понимания и модификации
- непосредственное привлечение андеррайтингового подразделения к созданию процесса сбора и обработки поступающих данных (как по заключаемым договорам, так и по убыткам).

Укрепление рыночных позиций

На этом этапе уровень накопленной статистической информации все еще не позволяет андеррайтингу с большой долей уверенности опереться на нее, и процесс ценообразования практически аналогичен рассмотренному выше.
В условиях стабилизации процессов урегулирования и формирования отчетности, наблюдаемая во-

Рис.2б. Особенности андеррайтингового процесса на старте инновационных продуктов



латильность показателей и возникающая вследствие нее неудовлетворенность ими связана главным образом с неотстроенностью и во многих случаях неподконтрольностью процесса продаж. Данный факт влечет за собой перераспределение акцентов андеррайтинговой деятельности на выстраивание схем контроля процесса продаж (рис.3) и, как следствие, появление новых рисков:

- противодействия продающих подразделений политике ужесточения требований к качеству процесса продаж
- возникновения неподконтрольных рисков урегулирования вследствие снижения внимания к процессу





Рис. 3. Акценты андеррайтингового процесса в условиях стабильного процесса урегулирования убытков

Таким образом, на этом этапе основной потребностью андеррайтинга является:

со стороны менеджмента компании – расстановка приоритетов качественных показателей процесса продаж над количественными значениями.

Со стороны организации процессов – развитие самоконтрольных функций процесса урегулирования убытков.

Повышение эффективности бизнеса, развитие ниш

Статистика, накопленная к данному этапу, не подверженная значительным влияниям стабилизированных процессов урегулирования и заключения договоров, уже позволяет с большой уверенностью

сегментировать имеющийся портфель по прибыльности и снижает роль поступающей извне информации. Поэтому, решение задач повышения эффективности имеющегося бизнеса предпочтительно опирается на внутреннюю статистическую информацию и проводится через изменения ценовой политики (рис.4).

Развитие нишевого направления, как и в случае запуска инновационных продуктов, опирается, прежде всего, на интеллектуальный потенциал андеррайтингового подразделения, и сопряжено с риском затруднения проведения инновационных решений вследствие излишнего консерватизма мышления. Как и на предыдущем этапе, возможно также появление неподконтроль-

Рис.4. Андеррайтинговый процесс в условиях достаточного объема накопленной статистики



ных рисков в процессе заключения договоров.

Таким образом, на этом этапе основной потребностью андеррайтинга является:

со стороны менеджмента компании – поощрение инициативности в разработке нестандартных страховых решений.

Со стороны организации процессов:

- развитие процесса сбора и обработки данных, в расчете на потенциально перспективные направления/сегменты бизнеса
- сохранение некоторых контролирующих процесс продаж функций за андеррайтинговым подразделением.

Приведенные выше схемы, безусловно, модифицируются в условиях реальной деятельности в зависимости

от отстроенности тех или иных процессов. Однако поскольку на данный момент российский страховой рынок все еще находится на стадии развития (как экстенсивного - по уровню проникновения страховых услуг, так и интенсивного - по ассортименту продуктов страховой защиты), каждая компания в тот или иной момент стоит перед выбором модели построения андеррайтингового процесса. Важнейшим фактором этого выбора является понимание, андеррайтинговые усилия какого рода в том или ином случае приведут в перспективе к наиболее значимым результатам и какие структурные изменения для этого необходимы.