

СОДЕРЖАНИЕ И УРОВНИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Авторы обращают внимание на то, что в среде ученых нет единого мнения относительно понятия «стратегия». В статье рассматриваются стратегии страховой компании, как необходимый компонент ее дальнейшего развития, а также основные этапы ее формирования.

Ключевые слова: стратегия, страховой продукт, цель, миссия, страховая компания, план.

В современных быстро меняющихся социально-политических и экономических условиях перед страховой компанией, действующей на рынке, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития и наращивания своего потенциала.

Одним из важнейших факторов решения данной проблемы в страховом бизнесе является концепция стратегического менеджмента.

Деятельность любой страховой компании, ее экономический рост и развитие определяется правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать человеческий капитал страховой компании и ее ресурсы. Стратегия должна обеспечить устойчивый экономический рост и развитие страховой компании, повышение конкурентности предоставляемых ею продуктов.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала».

Сложно дать однозначное определение понятия «стратегия», оно многогранно, даже при незначительном изменении точки зрения на него, картина меняется весьма существенно. Анализ существующих в литературе мнений позволяет выделить несколько позиций в определении стратегии: это план достижения желаемых результатов [1]; опирается на прогнозирование долгосрочных перспектив изменения рынков и потребностей покупателей [2]; способы решения задач, которые составляют цели организации [3]; обязательство действовать определенным образом [4].

Подавляющая часть стратегий связана с вопросами, как «инициировать» и «влиять», а не «соответствовать» и «реагировать» на имеющие место изменения в цепочке «продукт-потребитель», а также технологические и экономические перемены. Серьезным местом хорошей стратегии является степень улучшения возможностей предприятия для успешной конкуренции

на рынке; увеличения возможностей в конкурентных преимуществах; получения необходимой прибыли.

В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия компании, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Представляется, что такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на высшем уровне управления. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия высшего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством.

Анализ представленных определений позволяет сделать вывод о том, что понятие «стратегия» рассматривается в статике (как «направление», «план», «комплекс мероприятий», по развитию страховой компании), в динамике (как совокупность действий по достижению определенной цели).

При всем многообразии стратегий Майк Портер сгруппировал их в три класса: стратегия общего лидерства по издержкам, стратегия дифференцирования и стратегия концентрации.

– **Стратегия общего лидерства по издержкам.** Страховая компания с такой стратегией стремится к минимальным расходам на производство продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Страховая компания, следующая этой стратегии, должны уделять основное внимание разработке новой продукции. Проблемы, которые возникают при ее реализации, заключаются в том, что конкуренты могут установить еще более низкие цены, а страховой компании будет нечего им противопоставить;

– **стратегия дифференцирования.** Страховая компания стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для потребителей областях, являющихся существенной частью рынка. Страховая компания

культивирует те сильные стороны, которые обеспечивают ей желаемое отличие. Так, страховая компания, которая ориентирована на клиентов, должна стремиться к лидерству по показателям качества, а также эффективно продвигать свою позицию поставщика высокого качества;

– **стратегия концентрации.** Внимание страховой компании фокусируется на одном или нескольких сегментах рынка. Страховая компания полностью осведомлена о потребностях клиента и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференцированию [1].

Согласно М. Портеру, страховые компании, придерживающиеся одной и той же стратегии, направленной на один и тот же целевой рынок, составляют стратегическую группу. Той страховой компании из группы, которой удастся реализовать стратегию лучше всех, гарантирована наибольшая прибыль.

При этом предполагается, что под стратегией понимается определенный долгосрочный план действий, в котором поставлены задачи и установлены способы их решения для достижения страховой компанией определенной цели.

На наш взгляд, каждая страховая компания должна иметь стратегию достижения поставленных целей.

Проведение любого исследования начинается с постановки проблем, миссии и целей объекта исследования.

Формирования проблем исследования почти всегда следует из дефицита информации о рынке. Анализ собранной стратегической информации позволяет сделать вывод о тенденциях развития как самой страховой компании, так и ее окружения, имеющих в основном характер прогноза, т.е. системы аргументированных представлений и направлений развития и будущем состоянии страховой компании. Многие отечественные страховые компании проводят множество исследований относительно потребления страхового продукта, однако практически ни одна из них не осуществляет исследование рынка инвестиционных страховых продуктов. Причем, конкурентами в этой области у страховой компании выступают другие финансовые посредники. Поэтому целесообразно выяснить: каким преимуществом будет обладать страховая компания, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности своих клиентов.

Далее следует сформировать миссию и определить цели страховой компании. Миссия де-

тализирует статус страховой компании и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. В процессе формирования миссии страховой компании определяются:

– задачи страховой компании с точки зрения ее основных продуктов, основных рынков и технологий;

– внешняя среда по отношению к страховой компании, которая определяет ее рабочие принципы;

– культура страховой компании – какого типа рабочий климат существует внутри страховой индустрии.

При обсуждении перспектив развития страховой компании и ее стратегии дискуссии по поводу миссии компании имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим работникам получить более широкую панораму бизнеса, позволяют взглянуть на деятельность страховой компании «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немыслима. Миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникации внутри страховой деятельности (позволяет сотрудникам компании лучше понять ее перспективы, а руководителям – иметь долгосрочные ориентиры развития) и вне его (способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков). В этом состоит двоякое предназначение миссии – указать персоналу, потребителям, акционерам определенное и понятное направление развития страховой компании.

Рассматривая миссию страховой компании с точки зрения определения основных потребностей клиента и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки страховой компании в будущем. Если страховая компания берет на себя миссию создания клиентов, она также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии.

Следующий этап связан с определением целей. Система целей страховой компании всегда имеет подчиняющую цель [3], мнения в отношении того, какая из целей подчиняет себе все остальные, расходятся. Нередко в качестве главной цели страховой компании называется удовлетворение общественных потребностей в страховом продукте. В этом случае утверждается, что достижение этой цели ведет к автоматическому достижению сопутствующих целей.

Однако существует и другое мнение, (например Азоев Г.Л. [4], Алле М. [5]) которое в значительной степени отражает цель субъекта управления, и которое называется главной целью предпринимательской деятельности получение прибыли. Безусловно, такие компании, интенсивно эксплуатируя принадлежащие им активы, получают высокие прибыли, но в долгосрочном периоде они не имеют возможности удовлетворять потребности клиентов, создать конкурентоспособные страховые продукты и «идти в ногу» с постоянно изменяющейся рыночной средой и технологиями. Получение прибыли – важная, но не единственная цель, поскольку прибыль позволяет разрешать лишь внутренние проблемы страховой компании. На сегодняшний день в качестве основной цели своей маркетинговой политики страховые компании должны иметь развитие клиентоориентированного подхода, имея в виду высокое качество, обслуживания потребителей (клиентов), максимально индивидуальный подход к удовлетворению их потребностей.

Отличие страховой компании, ориентированной на потребителя (клиента), от компании, нацеленной на высокие финансовые показатели, заключается в том, что менеджмент компании первого типа рассматривает прибыль как результат успешного удовлетворения потребностей рынка. Если страховая компания не будет привлекать и удерживать потребителей, она не сможет оставаться прибыльной в долгосрочном периоде. Прибыль, рост и стабильность – все зависит от способности руководства направлять страховую компанию на удовлетворение потребностей потребителей.

Ориентация на потребителей – стратегическое решение о целевом использовании всех ресурсов компании для обслуживания и удовлетворения потребителей, приносящих прибыль [6], поскольку продажа страховых продуктов зависит от восприятия потребителей и удовлетворения их потребности.

Мы считаем, что традиционную организационную схему (рисунок 1 а) включающую в себя высшее руководство, обслуживающий персонал и других сотрудников компании не соответствующей времени. Если включить в схему потребителей и показать, в каком направлении на них обращено внимание страховой компании на каждом уровне, становится понятно, какая проблема стоит перед страховыми компаниями традиционного типа.

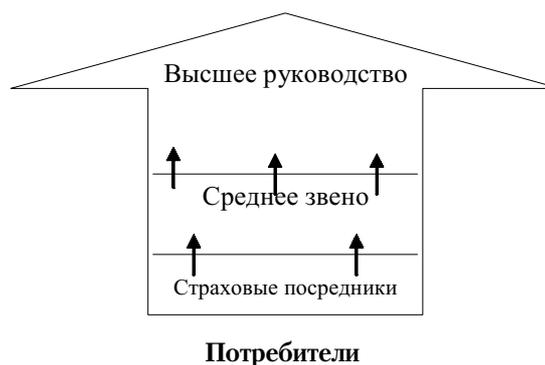
На рисунке 1а все работники страховой компании ориентированы на решении проблем страховой компании, не обращая внимания на потребителей. Страховые компании, всерьез ориентирующиеся на своих потребителей, (см. рисунок 1 б) концентрируют на них все свои усилия и наделяют своих работников полномочиями, необходимыми для удовлетворения любых желаний клиента.

После того как сформированы цели, страховая компания должна сформировать и выбрать стратегические решения для достижения этих целей.

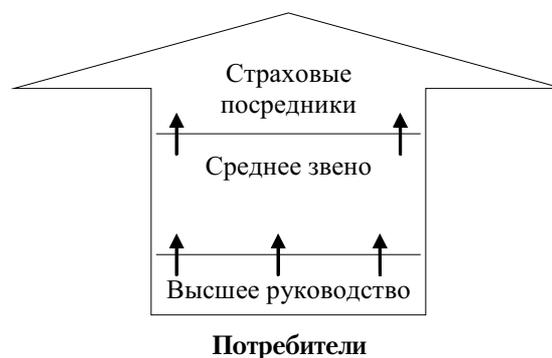
Выделяют следующие уровни стратегических решений [7]:

1. Корпоративная (портфельная) стратегия – эта стратегия описывает общее направление развития страховой компании. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель страховых продуктов.

Стратегические решения являются наиболее сложными, так как касаются страховой компании в целом. Именно на этом уровне опреде-



а) Традиционная схема страховой компании



б) современная схема страховой компании

Рисунок 1. Пирамида менеджмента страховой компании (составлено авторами)

ляется и согласовывается продуктивная стратегия страховой компании.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решения о финансировании страховых продуктов или бизнес-единиц. Скажем, для создания нового страхового продукта формируется целевая программа ее продвижения на рынок. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиции долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.

2. Деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как страховая компания будет конкурировать на конкретном рынке, кому именно и по каким ценам она будет продавать страховой продукт, как будет ее рекламировать, как она будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для страховых компаний, занимающихся одним видом деятельности (специализированным страховым компаниям) корпоративная стратегия совпадает с деловой.

3. Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами страховой компании на основе корпоративной и деловой стратегии.

Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функ-

циональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции страховых компаний по сравнению с предыдущим годом. Финансовая стратегия страховых компаний может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

По мнению Б. Карлоффа, «независимое формирование функциональных стратегий – непонятая целина менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения» [8].

Для достижения успеха, стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня приведена в таблице 1.

Прежде всего, стратегия большей частью формируется и разрабатывается высшим руководством, но в ее реализации участвуют все уровни управления. Стратегический план должен базироваться на фундаментальных исследованиях и фактических данных. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, страховая компания должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о потребителях, конкурентах, отрасли, и т.д.

Как правило, в стратегическом плане страховой компании отражаются:

- исходные условия и оценка среды, в которой страховой компании предстоит действовать;
- оценка сильных и слабых сторон страховой компании, возможностей и опасностей;
- коррективы стратегии в целях реализации рыночных возможностей;
- выбор времени стратегических действий;
- ожидаемые результаты.

План должен быть увязан с имеющимися возможностями и ресурсами, так как недооценка планом возможностей страховой компании неизбежно ведет к неполному раскрытию потенциала, а их переоценка может повлечь за собой серьезные последствия, связанные, например, с

Таблица 1. Сравнительная характеристика стратегических решений [7]

Характеристики	Уровни стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

неправильным размещением средств страховой компании, приостановлением осуществления активных операций и, как следствие, потерей клиентов и снижением получаемой прибыли.

Таким образом, стратегический план придает страховой компании определенность, индивидуальность и позволяет ему привлекать новых клиентов. Этот план открывает перспективы для страховой компании, направляет дей-

ствия его сотрудников, позволяет привлекать клиентов и помогает продвигать свои продукты на рынке. Стратегический план – залог успеха страховой компании, при условии его нацеленности на удовлетворенность потребностей клиентов, на повышение качества страхового продукта и обеспечение прибыльности страхового бизнеса.

7.12.2010

Список литературы:

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2007. С – 86.
2. Ансов И. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. Питер, 1999. с – 63.
3. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Библиотека технологической школы бизнеса, 1994. – 200 с.
4. Азоев М.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Изд-во ЦЭиМ, 1996. С 19-21.
5. Алле М. Условия эффективности в экономике. – М.: Наука для общества, 1998. – 304с.
6. Блэкуэлл Р., Миниард, Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. С-69.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. С-26.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. С – 83.

Сведения об авторах: **Хабибулина В.М.**, старший преподаватель кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета; **Садыкова Л.М.**, старший преподаватель кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. (3532) 372471, e-mail: sad.l.m@mail.ru

UDC 338.24:368

Khabibulina V.M., Sadykov, L.M.

CONTENTS AND LEVELS OF FORMATION OF THE STRATEGY DEVELOPMENT OF INSURANCE COMPANIES

The authors draw attention to the fact that among scientists there is no consensus on the concept of «strategy». The article discusses the strategy of the insurance company, as an essential element for its further development, as well as the basic levels of its formation.

Keywords: strategy, insurance product, purpose, mission, an insurance company plan.

References:

1. Kotler, F., Keller, KL Marketing Management. 12-ed. – St.: Peter, 2007. С – 86.
2. Ansov I. The new corporate strategy. Ed. from English. Ed. YN Kapturevskogo. – St.: Ed. Peter, 1999. с – 63.
3. Drakker PF Management is focussed on the results: Per. from English. – М.: Library Technology Business School, 1994. – 200.
4. Azoev MP Competition: analysis, strategy and practice. – Moscow: Izd TsEiM, 1996. From 19-21.
5. Alla M. Conditions for the efficiency of the economy. – М.: Science for Society, 1998. – 304s.
6. Blackwell, R., Miniard., Angel J. The behavior of consumers. 10-ed. Ed. with English.. – St.: Peter, 2007. C-69.
7. Markov, VD, Kuznetsov, SA Strategic Management: A course of lectures. – Moscow: INFRA – М.; Novosibirsk: Siberian Agreement, 2001. C-26.
8. Karlof B. Business Strategy. – Moscow: Economics, 1991. С – 83.