

РАЗРАБОТКА МАКЕТА СТРАТЕГИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ФИЛИАЛА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Ю. И. Трещевский, В. В. Аксенова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 25.03.2008

Аннотация: Современный рынок страховых услуг в России имеет достаточно выраженный олигополистический характер. Страховые компании стремятся закрепиться на различных сегментах рынка, используя экономические, административные и организационные механизмы их монополизации. Рынок услуг добровольного страхования только формируется, что делает актуальным формирование продуктивных стратегий освоения его сегментов. В статье предлагается механизм формирования таких стратегий на основе конкурентных преимуществ конкретных страховых фирм и их территориальных подразделений.

Ключевые слова: страховой рынок, конкурентные позиции, бизнес-сегменты, стратегии – виды, инструменты выбора и реализации.

Abstract: The modern market of insurance services in Russia has enough expressed an oligopoly character. The insurance companies are aspiring to be fixed on various market segments, using economic, administrative and organizational mechanisms of their monopolization.

The market of voluntary insurance services is only being formed, that makes actual formation of productive strategy of development of its segments. The article highlights some offerings to such strategy on the basis of competitive advantages of concrete insurance firms and their territorial divisions.

Key words: the insurance market, competitive positions, business-segments, strategy – kinds, tools of a choice and realization.

В настоящее время в России получает широкое распространение разработка систем и отдельных элементов стратегического управления для социально-экономических образований различного уровня от фирм и их подразделений до отраслевых, региональных комплексов и национального хозяйства в целом. Анализ документов, посвященных стратегическому управлению системами различного уровня, показывает, что и в постановке проблемы, и в ее решении имеются положения, которые требуют осмысления. Проанализируем попытку разработки стратегии развития филиала ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области».

Страховой рынок является одним из перспективных, интенсивно растущих и в то же время пока мало развитых в России. Обратим внимание на то, что страховой рынок России высокомонополизирован и в значительной степени представлен услугами, носящими обязательный характер. Собственно конкурентный сегмент рынка невелик. Тем не менее, общемировые тенденции развития страхового дела показывают, что конкуренция в данной

сфере деятельности нарастает, что делает необходимым разработку эффективных стратегий поведения крупных компаний и их подразделений.

На первом этапе разработки макета стратегии целесообразно провести анализ внешней и внутренней среды с помощью традиционного инструмента – SWOT-анализа.

Результаты проведенного SWOT-анализа позволили выявить следующие позиции компании.

Сильные стороны:

а) наличие у компании прочных связей с органами власти и общественными организациями;

б) наличие адекватных финансовых ресурсов – группа компаний «Росгосстрах» занимает первое место по уровню сборов в России, филиал компании «Росгосстрах» – первое место по уровню сборов на Воронежском рынке страхования;

в) высокая квалификация у большинства сотрудников компании, которая обеспечивается за счет подбора сотрудников с изначально высокой квалификацией и/или путем дальнейшего их обучения и повышения квалификации в школе страхового агента в бизнес-школе «Росгосстраха» и корпоративном университете «Росгосстраха», пос-

редством дистанционного обучения сотрудников по общим вопросам страхования и конкретным страховым продуктам;

г) наличие известного бренда – «Росгосстрах» является самым узнаваемым на страховом рынке России – за него было отдано 34 % голосов респондентов, на втором месте – «РОСНО» (18 %), замыкает тройку лидеров «Ингосстрах», набравший 12 % голосов опрошенных¹;

д) применение единых стандартов и универсальных страховых технологий – вся группа компаний «Росгосстрах», включая филиал ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области», работает по единым корпоративным стандартам управления, применяет универсальные страховые технологии;

ж) большой опыт работы на рынке страхования – более 85 лет.

Слабые стороны:

а) ухудшающаяся конкурентная позиция – доля компании на рынке с 2004 по 2006 г. сократилась с 28,05 % до 17,18 %. Российский рынок страхования (без учета ОМС) вырос в 2006 г. по сравнению с 2004 г. на 58 %, а сборы компании «Росгосстрах» за тот же период сократились на 3 % (несколько сгладилась ситуация в 2006 г. – сборы страховых премий перестали сокращаться по отношению к предыдущему году и увеличились на 4,7 % по сравнению с 2005 г.);

б) более высокий уровень выплат в компании (44,09 % в 2006 г.), чем в среднем по российскому рынку (38,18 %). Высокий уровень выплат в компании объясняется тем, что доля ОСАГО в «Росгосстрахе» (78,07 %) превышает долю этого вида страхования в общей структуре рынка (33,53 %) в 2,33 раза, при этом уровень выплат по данному виду страхования достаточно высок и превышает средний уровень выплат по этому виду страхования на рынке Воронежской области;

в) высокая текучесть кадров, сопровождающаяся потерей части портфеля страхователей;

г) несбалансированная структура портфеля – превалирование в структуре страхового портфеля ОСАГО с высоким уровнем выплат; неразвитость добровольных видов страхования (за исключением страхования имущества);

д) значительное число клиентов, недовольных процессом урегулирования убытков;

Возможности:

а) выход на новые рынки или сегменты рынка;

¹ Официальный сайт компании ОАО «РОСНО». – <http://www.rosno.ru/ru/about/press/publicii>.

б) расширение разнообразия страховых продуктов по всем видам страхования;

в) введение обязательных видов страхования (с 2008 г. планируется введение закона об обязательном страховании ответственности эксплуатантов опасных объектов (ОСОПО)²;

г) улучшение конкурентных позиций в силу повышающихся требований законодательства по повышению уровня капитализации (число страховщиков должно снизиться);

д) рост рынка добровольных видов страхования (в 2006 г. произошло увеличение добровольных видов страхования на Воронежском рынке: рынок по страхованию имущества увеличился на 25,6 %, по добровольному страхованию ответственности – на 49,3 %. В целом по России наблюдается рост по добровольным видам страхования, иного чем страхования жизни, в пределах от 20 до 30 %)³.

Угрозы:

а) выход на рынок иностранных страховых компаний (с февраля 2007 года около 97 % акций компании «РОСНО» принадлежит немецкой страховой компании Allianz)⁴;

б) сокращение некоторых видов страхования (в 2006 г. рынок по страхованию жизни сократился на 8,9 % по сравнению с 2004 г., обязательное страхование пассажиров сократилось на 2 %, добровольное страхование ответственности в 2006 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилось незначительно – на 2,8 %);

в) возрастающее конкурентное давление (на Воронежском рынке стало работать большее количество страховщиков);

г) возрастание силы торга у посредников (основные посредники на рынке страховых услуг: банки, автосалоны, агенты и страховые брокеры требуют повышенного комиссионного вознаграждения, что приводит к увеличению страхового тарифа и снижению конкурентоспособности страхового продукта;

д) появление механизма прямого страхования (direct insurance) – в 2005 г. появилась первая компания, применяющая данный механизм – «Прямое Страхование»⁵;

² Широков С. Философия прогресса // Русский полис. 2006. № 11. С. 34–35.

³ Цыганов А. А. Развитие страхового рынка России в контексте мирового страхового хозяйства // Страховое дело. 2006. № 11. С. 18.

⁴ Официальный сайт компании ОАО «РОСНО». (<http://www.rosno.ru/ru/about>).

⁵ Пугач О. Моноселекционер // Русский полис. 2006. № 4. С. 28–30.

е) низкий уровень платежеспособного спроса⁶;
ж) недоверие населения к страховым компаниям⁷.

Если учитывать сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны рынка, миссия компании может быть сформулирована как защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов, что в настоящее время следует считать адекватным позиции фирмы на региональном рынке. В то же время в перспективе миссия подлежит пересмотру. Для этого имеются два серьезных основания. Во-первых, данная миссия приемлема для любой другой российской страховой компании, следовательно, в ней не нашла отражения специфика конкретной фирмы. Из миссии следует, что фирма не претендует на уникальность, нацеливает себя на некоторый усредненный рынок. Это ограничивает возможности выбора стратегии, т. к. компания оказывается в условиях многосторонней конкуренции.

Из сформулированной миссии вытекает и универсальность принципов: ответственность и честность; нацеленность на долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами; обеспечение надежности, эффективности проводимых страховых сделок; соблюдение деловой этики; комплексное и качественное обслуживание клиентов; предоставление широкого спектра страховых услуг; повышение уровня страховой культуры; современные методы управления; интенсивное внедрение новейших информационных технологий; формирование новых каналов продаж; создание системы обучения и постоянное повышение квалификации сотрудников.

Анализ миссии и принципов позволяет считать, что компанией может быть поставлена цель – стать абсолютным лидером регионального рынка страхования, закрепить репутацию надежной, солидной и динамично развивающейся компании. При этом в части надежности и солидности цель достижима в ближайшей перспективе. В то же время можно полагать, что при реализации миссии и принципов компания перейдет из категории абсолютных лидеров в группу достаточно близких по основным показателям деятельности на рынке. Выше, в процессе SWOT-анализа мы показали, что данный процесс уже идет.

⁶ Цыганов А.А. Развитие страхового рынка России в контексте мирового страхового хозяйства // Страховое дело. 2006. № 11. С. 19.

⁷ Там же.

При выработке стратегии, направленной на достижение абсолютного лидерства, Воронежский филиал компании «Росгосстрах» должен следовать базовой стратегии роста⁸, которая применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В Воронежской области, как и в целом в России, рынок страхования существенно увеличился – с 2004 по 2006 г. вырос на 58 %⁹. Рынок страхования характеризуется появлением новых технологий продаж страховых продуктов. Например, «прямое страхование», «страховка в подарок», «страховка в кредит» и т. д.

Исходя из поставленной цели, фирме необходимо следовать стратегии концентрированного роста согласно классификации базовых стратегий¹⁰, т. е. стратегии, связанной с изменением продукта и/или рынка без изменения таких элементов, как отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технология. Иначе говоря, фирма должна улучшить свои страховые продукты или начать производство нового, оставаясь в отрасли, улучшая положение на рынке. При реализации данной стратегии можно использовать несколько ее модификаций. Сложность реализации данной стратегии состоит в том, что компания реализует множество продуктов, причем ее конкуренты работают с ними же. Появление новых продуктов не дает компании особых преимуществ в их освоении. Следовательно, стратегия концентрированного роста уязвима. Тем не менее, она может быть реализована посредством совокупности действий, которые рассматриваются обычно как стратегические, но, на наш взгляд, носят тактический характер.

К совокупности стандартных тактик следует отнести, прежде всего, усиление позиций на рынке (глубокое проникновение на рынок¹¹ в работе указанного автора – это стратегия. – авт.). Этот тип тактики требует для реализации больших маркетинговых усилий. Компании необходимо найти более опытных и активных посредников, совершенствовать каналы продаж. Также необходимо разработать меры по стимулированию продаж, использовать активную рекламу. При этом можно увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня, приемлемого для широких масс потреби-

⁸ По классификации М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.

⁹ Темп роста рассчитан без учета сборов по ОМС.

¹⁰ Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. С. 92–102.

¹¹ Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Мн.: Финансы, учет, аудит, 1997. С. 153.

телей. Слабость данной тактики заключается в неизбежном росте затрат.

В известном смысле эффективной может быть тактика (стратегия в общепринятом понимании. – *авт.*) развития рынка, заключающаяся в поиске. – новых рынков для уже существующего страхового продукта. Например, можно со страховыми продуктами по личному страхованию выйти на новый рынок потребителей – учеников автомобильных курсов. Недостаток данной тактики заключается, как и в предыдущем случае, в росте затрат. Кроме того, необходимо увеличение количества сотрудников, что приведет к снижению общего уровня квалификации кадров.

Принципиально допустима тактика развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, реализуемого на уже освоенном фирмой рынке. Так, на рынке покупателей автомобилей в автосалонах можно вместо страховки по КАСКО продавать страховой продукт «Авто Защита», в который входят КАСКО, дополнительное страхование ответственности владельцев транспортных средств и страхование от несчастного случая. Подобная тактика, на наш взгляд, может быть оправданной, поскольку удельные издержки на совокупность страховых продуктов снижаются.

Возвращаясь к стратегической составляющей управления фирмой, надо отметить, что она должна учитывать не только желание, но и возможности развития, которые выясняются в ходе стратегического анализа внешней и внутренней среды. Базой для обоснования возможностей реализации выбранной общей стратегии являются конкурентные преимущества фирмы и ее подразделений.

Согласно трем подходам к выработке стратегии поведения на рынке, предложенными М. Портером, филиалу компании «Росгосстрах» можно выбрать лидерство в минимизации издержек.

В состав инструментов реализации общей стратегии помимо вышеописанных тактик целесообразно включить конкурентные стратегии, зависящие от ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы и портфеля бизнесов. Одним из основных факторов, влияющих на выбор конкурентной стратегии, является состояние отрасли и позиция фирмы в ней.

Поскольку страховой рынок растет быстро и фирма занимает сильную позицию, то она может выбрать один из трех вариантов: концентрацию, вертикальную интеграцию или централизованную диверсификацию. Второй из указанных вариантов

вряд ли возможен для филиала страховой компании. Оба оставшихся могут рассматриваться как приемлемые.

Если рассматривать позицию компании «Росгосстрах» в целом на рынке Воронежской области, а не по отдельным видам страхования, то компания должна выбрать стратегию концентрации.

В рамках выбранной базовой стратегии возможны несколько направлений действий – стратегических альтернатив (вариантов). Большое значение имеет анализ и оценка альтернативных вариантов с тем, чтобы выбранная стратегия обеспечивала максимальную эффективность работы организации в будущем.

Базовая стратегия компании «Росгосстрах» должна быть подкреплена функциональными стратегиями. Функциональные стратегии обеспечивают достижение общей стратегии, что вызывает необходимость их тщательного изучения с позиций взаимодействия и взаимовлияния.

Разработаем стратегию управления персоналом Воронежского филиала компании «Росгосстрах» для реализации базовой стратегии концентрированного роста и лидерства в минимизации издержек в качестве конкурентного поведения на рынке.

Стратегия в области персонала – формирование и закрепление высококвалифицированного кадрового состава. В тактическом плане для ее реализации важнейшее значение имеет рационализация производственных процессов. Для устранения проблем в области управления персоналом, существующих на данный момент в организации, необходимо предпринять следующие мероприятия.

1. Планирование персонала должно осуществляться не только в головном офисе, но и непосредственно в филиале. Сотрудники службы по работе с персоналом должны осуществлять планирование обеспечения персоналом. Внедрение данных мер позволит достаточно быстро и качественно заполнять имеющиеся вакантные должности.

2. Для повышения заинтересованности сотрудников и снижения текучести кадров необходимо, чтобы процесс адаптации сотрудника проходил под контролем непосредственного руководителя и сотрудников службы по работе с персоналом.

3. Также для снижения текучести кадров необходимо ввести систему управления карьерой персонала. Необходимо использование результатов ежегодной оценки персонала для его повышения, понижения, перемещения или увольнения. Помимо

ежегодной оценки персонала, нужно внедрить систему обратной связи с персоналом.

4. Для решения проблемы ограниченного выбора высококвалифицированных и талантливых профессионалов на российском рынке страховых услуг компания может оплачивать обучение своих сотрудников дополнительным знаниям в области страхования. При этом компания должна заключать с сотрудниками ученический договор¹², чтобы уже обученные сотрудники не уходили к конкурентам.

5. Разработка действующей системы мотивации сотрудников филиала и доведение до каждого сотрудника его мотивации.

6. Создание кадрового резерва и активное его использование для занятия вакантных должностей.

Разработаем маркетинговую, в том числе продуктовую, стратегию для Воронежского филиала компании «Росгосстрах». Для реализации стратегии концентрированного роста компания должна выбрать для одних видов страхования стратегию сегментации, а для других – стратегию диверсификации.

Выделим бизнес-сегменты, в которых работает компания на Воронежском рынке. Для проведения сегментации используем признак – виды страхования.

Филиал ООО «Росгострах-Центр» – «Управление по Воронежской области» работает в следующих бизнес-сегментах¹³:

- страхование жизни,
- личное страхование, кроме страхования жизни,
- страхование имущества,
- добровольное страхование ответственности,
- обязательное страхование пассажиров,
- ОСАГО.

Для определения уровня прибыльности каждого сегмента будем учитывать уровень выплат по каждому виду страхования (таблица 1). Так как расходы на ведение дела, комиссионное вознаграждение и т. п. в филиале примерно одинаковы по каждому виду страхования, то условно уровень прибыльности каждого бизнес-сегмента будем рассматривать как разницу 100 % и уровня выплат по соответствующему виду страхования.

Таблица 1

Показатели деятельности филиала компании «Росгосстрах» в 2006 г.

Вид страхования	Сборы страховых премий Воронежского филиала РГС, тыс. руб.	Выплаты, тыс. руб.	Уровень выплат, %
1. Обязательное личное страхование пассажиров	71	0	0
2. Добровольное страхование ответственности	2033	311	15,3
3. Страхование имущества	79 429	23 866	30,05
4. Личное страхование (кроме страхования жизни)	5102	1869	36,63
5. ОСАГО	315 459	149 320	47,33
6. Страхование жизни	1973	2629	133,25
Итого	404 067	177 995	44,09

Для определения конкурентных позиций наиболее прибыльных сегментов используют диаграмму «относительная доля рынка/рентабельность продаж». В таблице 2 представлены бизнес-сегменты Воронежского филиала компании

«Росгосстрах» (РГС), определены условные уровни прибыльности каждого бизнес-сегмента, доля каждого вида страхования в портфеле компании, их относительная доля на рынке (ОДР) и сила каждого сегмента с точки зрения конкуренции.

¹² Трудовой кодекс Российской Федерации. – М. ; СПб.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о»: «Издательский дом Герда», 2006. – Ст. 198. – С. 116.

¹³ Интернет-портал «Страхование сегодня». <http://www.insur-info.ru/statistics>. Из-за особенностей рынка ОМС будем рассматривать бизнес-сегменты без учета ОМС.

Данные за 2006 год по бизнес-сегментам филиала ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области»¹⁴

Вид страхования	Уровень выплат, %	Условный уровень прибыльности, %	Доля в портфеле РГС	Доля РГС на рынке страхования, тыс. руб.	Доля крупнейшего конкурента на рынке страхования, тыс. руб.	Название крупнейшего конкурента	ОДР	Позиция РГС на рынке страхования
1. Обязательное личное страхование пассажиров	0	100	0,02	71	8 590	«ЖАСО»	0,008	Слабая позиция
2. Добровольное страхование ответственности	15,3	84,70	0,5	2 033	4 810	«ВСК»	0,423	Средняя позиция
3. Страхование имущества	30,05	69,95	19,66	79 429	111 109	«Страховая бизнес-группа»	0,715	Довольно сильная позиция
4. Личное страхование (кроме страхования жизни)	36,63	63,37	1,26	5 102	208 739	«ЖАСО»	0,024	Слабая позиция
5. ОСАГО	47,33	52,67	78,07	31 5459	52 199	«Зенит»	0,604	Доминирование, чрезвычайно сильная позиция
6. Страхование жизни	133,25	-33,25	0,49	1 973	31 184	«Русский стандарт страхования»	0,063	Слабая позиция
Итого	44,09	55,91	100	404 067	234 372	«ЖАСО»	1,724	Очень сильная позиция

По таблице 2 можно сделать следующие выводы.

1. Наиболее прибыльные сегменты для филиала компании «Росгосстрах» на Воронежском рынке: обязательное личное страхование пассажиров, добровольное страхование ответственности, страхование имущества, личное страхование (кроме страхования жизни). Условный уровень прибыли

по ОСАГО составляет чуть более 50 %, а по страхованию жизни – 33,25 %.

2. Филиал ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области» занимает слабые и средние позиции по наиболее прибыльным сегментам, исключение – страхование имущества (довольно сильная позиция).

3. По ОСАГО на рынке Воронежской области компания доминирует, но уровень выплат достаточно высок, а следовательно, низок уровень условной прибыльности.

¹⁴ Показатели рассчитаны на основе данных интернет-портала «Страхование сегодня». – <http://www.insur-info.ru/statistics>

4. На рынке по страхованию жизни филиал ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области» терпит убытки и занимает очень слабые позиции.

5. В целом Воронежский филиал занимает очень сильную позицию на рынке страхования, уровень его условной прибыльности составляет 55,91 %.

Используем матрицу «рост/рост» для сравнения тенденции роста, который наблюдается на рынке страхования, с динамикой роста бизнеса компании. Для этого проанализируем темпы роста компании и рынка страхования Воронежской области в 2006 г. по сравнению с 2005 г. (таблица 3).

Таблица 3

Данные по сборам страховых премий на Воронежском рынке в 2006 г.¹⁵

Вид страхования	Сборы страховых премий Воронежского филиала РГС, тыс. руб.	Темпы роста сбора премий Воронежского филиала РГС, %	Сборы страховых премий Воронежского рынка, тыс. руб.	Темпы роста страховых премий Воронежского рынка, %
1. Обязательное личное страхование пассажиров	71	-18,4	13 086	4,0
2. Добровольное страхование ответственности	2 033	49,3	35 018	2,8
3. Страхование имущества	79 429	25,6	989 689	44,0
4. Личное страхование (кроме страхования жизни)	5 102	-12,7	463 335	11,8
5. ОСАГО	315 459	1,1	788 780	17,8
6. Страхование жизни	1 973	-35,2	62 317	59,1
Итого	404 067	4,7	2 352 225	26,7

На рисунке 1 изображена матрица «рост/рост» для филиала ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области».



Рис. 1. Расположение бизнес-сегментов компании «Росгосстрах» на матрице «рост/рост»

На рисунке 1 кругами отмечены бизнес-сегменты, в которых работает компания, нумерация сегментов соответствует номерам видов страхования в таблице 2. Площадь каждого круга на рисунке 1 соответствует доле бизнес-сегмента в портфеле компании. Следует отметить, что все сегменты на данном рисунке, кроме ОСАГО, расположены условно, так как их темпы роста не попадают в интервал от 0 до 30 %.

Как видно из таблицы 2 и рисунка 1, только по добровольному страхованию ответственности темп роста компании опережает темпы роста этого вида страхования на Воронежском рынке. Темпы роста по страхованию имущества в филиале «Росгосстраха» достаточно высокие – 25,6 %, но ниже рыночных темпов роста (44 %). По ОСАГО в компании в 2006 году наблюдался незначительный рост, хотя рынок по этому виду страхования вырос значительно. По остальным видам страхования наблюдалось сокращение сбора премий, несмотря на

¹⁵ Интернет-портал «Страхование сегодня». (<http://www.insur-info.ru/statistics>)

рост этих видов страхования на рынке Воронежской области.

Для анализа портфеля можно использовать различные методы. Одним из самых известных методов является так называемая матрица БКГ или «рост/доля рынка». Данный метод позволяет принимать решения по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю на рынке.

Проведем анализ портфеля компании с помощью матрицы БКГ. Для этого построим матрицу 2×2 , на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на соответствующем рынке¹⁶. На рисунке 2 нумерация бизнес-сегментов соответствует номерам видов страхования в таблице 2.

Следует отметить, что в данной матрице расположение бизнес-сегментов страхования имущества и страхование жизни расположены условно на уровне 20 % темпов роста (реальный уровень роста рынков – 44,0 % и 59,1 % соответственно).

В оригинальной версии модели БКГ принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10 %-е увеличение объема производства в год. Граница бизнес-областей со слабыми и сильными конкурентными позициями проходит на уровне коэффициента 1,0.

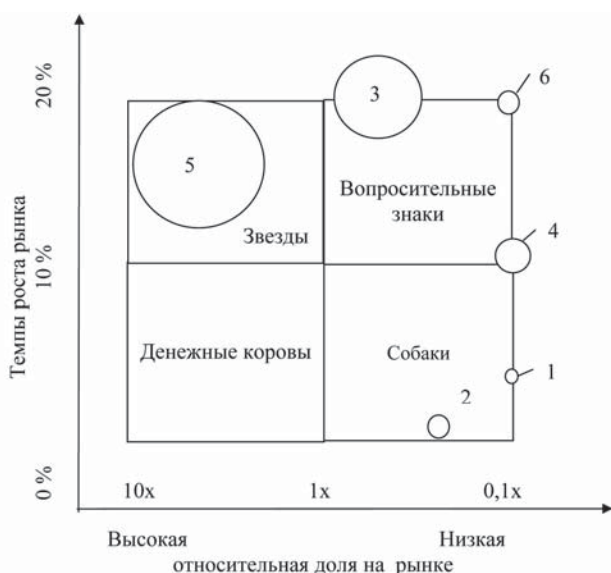


Рис. 2. Матрица «рост/доля рынка» для филиала ООО «Росгосстрах-Центр» – «Управление по Воронежской области»

¹⁶ Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие. М. : Финпресс, 1998. С. 58.

На основе анализа матрицы БКГ, построенной для Воронежского филиала компании «Росгосстрах», можно сделать следующие выводы и предложить рекомендации по каждому виду страхования.

1. В портфеле компании только одна звезда, которая занимает значительную долю в структуре портфеля, – ОСАГО. Компании необходимы инвестиции для сохранения относительной доли рынка. При этом нужно снизить долю этого вида страхования в структуре портфеля из-за достаточно высокого уровня выплат.

Филиал компании «Росгосстрах» должен следовать оборонительной стратегии, но в случае снижения сборов по ОСАГО прибегнуть к атакующей стратегии. Для сохранения своей доли на рынке компания должна ввести четкий контроль за пролонгацией договоров ОСАГО.

2. Страхование имущества относится к «вопросительным знакам». Для перевода этого страхования вида в категорию «звезд» необходимы инвестиции для увеличения относительной доли компании на рынке страхования имущества. Для увеличения доли необходимо: в альтернативном канале продаж развивать партнерские программы по страхованию имущества, например «страховка в подарок»; в офисном канале – можно проводить конкурсы по добровольным видам страхования в том числе по страхованию имущества; в агентском канале – для получения повышенной комиссии агентами необходимо выполнение плана по страхованию имущества. Также надо активизировать продажи по страхованию имущества в корпоративном канале.

3. Страхование жизни занимает очень маленькую относительную долю на рынке – 0,063. В 2006 г. этот рынок для компании был убыточным из-за перехода на новые договоры по страхованию жизни. Однако рынок характеризуется значительным темпом роста. Страхование жизни относится к «вопросительным знакам». Поэтому компании рекомендуется инвестировать денежные средства для завоевания значительной доли на рынке. Компания «Росгосстрах» организовала с июля 2007 г. на территории Воронежской области филиал по страхованию жизни и создала специализированную сеть для реализации страховых продуктов по жизни.

4. Личное страхование (кроме страхования жизни) в филиале компании «Росгосстрах» характеризуется низкой относительной долей на Воронежском рынке страхования и невысокими темпа-

ми роста рынка. Этот вид страхования занимает промежуточное положение между «вопросительными знаками» и «собаками». Так как в компании уровень выплат по данному виду страхования не очень высок (36,63 %), то можно не уходить с этого рынка, а довольствоваться своим положением, не инвестируя в него дополнительные денежные средства.

5. В портфеле Воронежского филиала компании «Росгосстрах» обязательное личное страхование относится к категории «собак»: занимает слабые позиции на рынке, темпы роста рынка по обязательному личному страхованию низкие. Поэтому компании рекомендуется уйти с рынка обязательного личного страхования после исполнения своих обязательств по действующим договорам страхования.

6. В настоящий момент добровольное страхование ответственности также относится к категории «собак». Но по этому виду страхования компания занимает, согласно Р. Коху¹⁷, средние позиции. Компании «Росгосстрах» необходимо завоевать значительную долю на этом рынке, наладить отношения с клиентами, особенно с корпоративными, так как с 2008 г. ожидается введение закона об обязательном страховании ответственности эксплуатантов опасных объектов (ОСОПО)¹⁸ (сейчас этот вид страхования добровольный). Тогда темпы роста ОСОПО будут высокими, а для компаний, которые займут значительные доли на рынке, ОСОПО будет «звездой».

Необходимо отметить, что в портфеле компании отсутствуют «дойные коровы». Однако когда темпы роста ОСАГО замедлятся, этот вид страхования может перейти из категории «звезд» в категорию «дойных коров».

Для преодоления низкой конкурентоспособности страховых продуктов компании необходимо снижать цены на страховые продукты, за исключением ОСАГО, за счет эффекта масштаба (тарифы и скидки на ОСАГО установлены Федеральным законом).

Филиалу компании «РГС-Центр» – «Управление по Воронежской области» рекомендуется использовать сайт в качестве рекламного инструмента, освещать на сайте важные события, которые касаются системы Росгосстрах, в частности Воронежского филиала, и обновлять информацию на сайте.

Финансовая стратегия, соответствующая базовой стратегии концентрированного роста, – максимизация прибыли. Особое внимание при разработке финансовой стратегии необходимо уделить полноте выявления денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала. Финансовая стратегия должна учитывать риск неплатежей, скачков инфляции и других трудно прогнозируемых обстоятельств. Контроль за реализацией финансовой стратегии поможет выявить внутренние резервы, повысить рентабельность продуктов, увеличить денежные накопления.

Для реализации финансовой стратегии необходимы:

- снижение издержек (прежде всего – расходов на ведение дела);
- диверсификация вложений временно свободных денежных средств;
- проведение более тщательной предстраховой экспертизы и создание отдела сопровождения сложных договоров страхования для борьбы со страховым мошенничеством.

С организационной точки зрения для реализации данной стратегии необходима замена принципа формирования финансового плана «от достигнутого» принципом «максимального использования ресурсов» каждого страхового отдела как основной бизнес-единицы филиала.

Решение информационных проблем, связанных с плохим обменом информацией между маркетинговыми, страховым блоком и блоком продаж, возможно за счет создания общей базы данных этих блоков или отделов.

Создание единой базы между блоком продаж и блоком страхования решит проблему отсутствия полной информации по основным страховым продуктам и актуальной информации по страховым случаям. В результате более полного обмена информацией между блоками страхования, продаж и маркетинговыми специалистами по продажам будут обеспечены актуальной рекламной продукцией по всем видам страхования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.

¹⁷ Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб. : Питер, 2003. С. 18–19.

¹⁸ Широков С. Философия прогресса // Русский полис. 2006. № 11. С. 34–35.

2. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович – Мн. : НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
4. Интернет-портал «Страхование сегодня». – (<http://www.insur-info.ru/statistics>).
5. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.
6. Официальный сайт компании ОАО «Росгосстрах». – (<http://www.rgs.ru>).
7. Официальный сайт компании ОАО «РОСНО». – (<http://www.rosno.ru/ru/about>).
8. Пугач О. Моноселекционер / О. Пугач // Русский полис. – 2006. – № 4. – С. 28–30.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.; СПб. : Дашков и К0: Издательский дом Герда, 2006. – 223 с.
10. Цыганов А. А. Развитие страхового рынка России в контексте мирового страхового хозяйства / А. А. Цыганов // Страховое дело. – 2006. – № 11. – С. 17–24.
11. Широков С. Философия прогресса / С. Широков // Русский полис. – 2006. – № 11. – С. 34–35.

Воронежский государственный университет
Ю. И. Трещевский, доктор экономических наук,
профессор, заведующий кафедрой экономики и
управления организациями
т. р. (4732) 66-17-54) доб. 205.
т. д. (4732) 64-39-60
моб. т. 8-960-122-60-98
epdd@econ.vsu.ru

Воронежский государственный университет
В. В. Аксенова, магистрант кафедры экономики и
управления организациями экономического факуль-
тета,
моб. т. 8-960-122-60-98
epdd@econ.vsu.ru

LITERATURE LIST

1. *Vihansky O.S.* Strategic management / O. S. Vihansky. – 2 edition – M. : Gardarika, 1998. – 296 p.
2. *Durovich A. P.* Marketing in enterprise activity / A. P. Durovich – Mn. : Finance, account, audit, 1997. – 464 p.
3. *Efremov V. S.* Strategy of business. Concepts and methods of planning / V. S. Efremov – M. : Finpress, 1998. – 192 p.
4. The Internet-portal «Insurance today». – (<http://www.insur-info.ru/statistics>).
5. *Kokh R.* Strategy. How to create and use effective strategy / R. Kokh. – 2 edition. – SPb. : Peter, 2003. – 320 p.
6. Official site of the company «Rosgosstrakh». – (<http://www.rgs.ru>).
7. Official site of the company “Rosno”. – (<http://www.rosno.ru/ru/about>).
8. *Pugach O.* Monoselektioner / O. Pugach // the Russian policy. – 2006. – № 4. – P. 28–30.
9. The labour code of the Russian Federation. – M., SPb. : Trading corporation Dashkov and Co : Gerd’s Publishing house, 2006. – Article 198. – 223 p.
10. *Tsyganov A. A.* Development of the insurance market of Russia in a context of a world insurance economy / A.A.Tsyganov // Insurance business. – 2006. – P. 17-24.
11. *Shirokov S.* Philosophy of progress / S. Shirokov // The Russian policy. – 2006 – № 11. – P. 34–35.

Voronezh State University
J. I. Treshevsky, Doctor of Economics, Professor
t. (4732) 66-17-54) (205)
(4732) 64-39-60
t. mob. 8-960-122-60-98
epdd@econ.vsu.ru

Voronezh State University
V. V. Aksenova, magister
t. mob. 8-960-122-60-98
epdd@econ.vsu.ru