

СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ВИДАННЯ ПРО СТРАХУВАННЯ

# СТРАХОВА СПРАВА®

№4(20)2005

так українці сприймають страхування



страхова  
УНІВЕРСАЛІТА



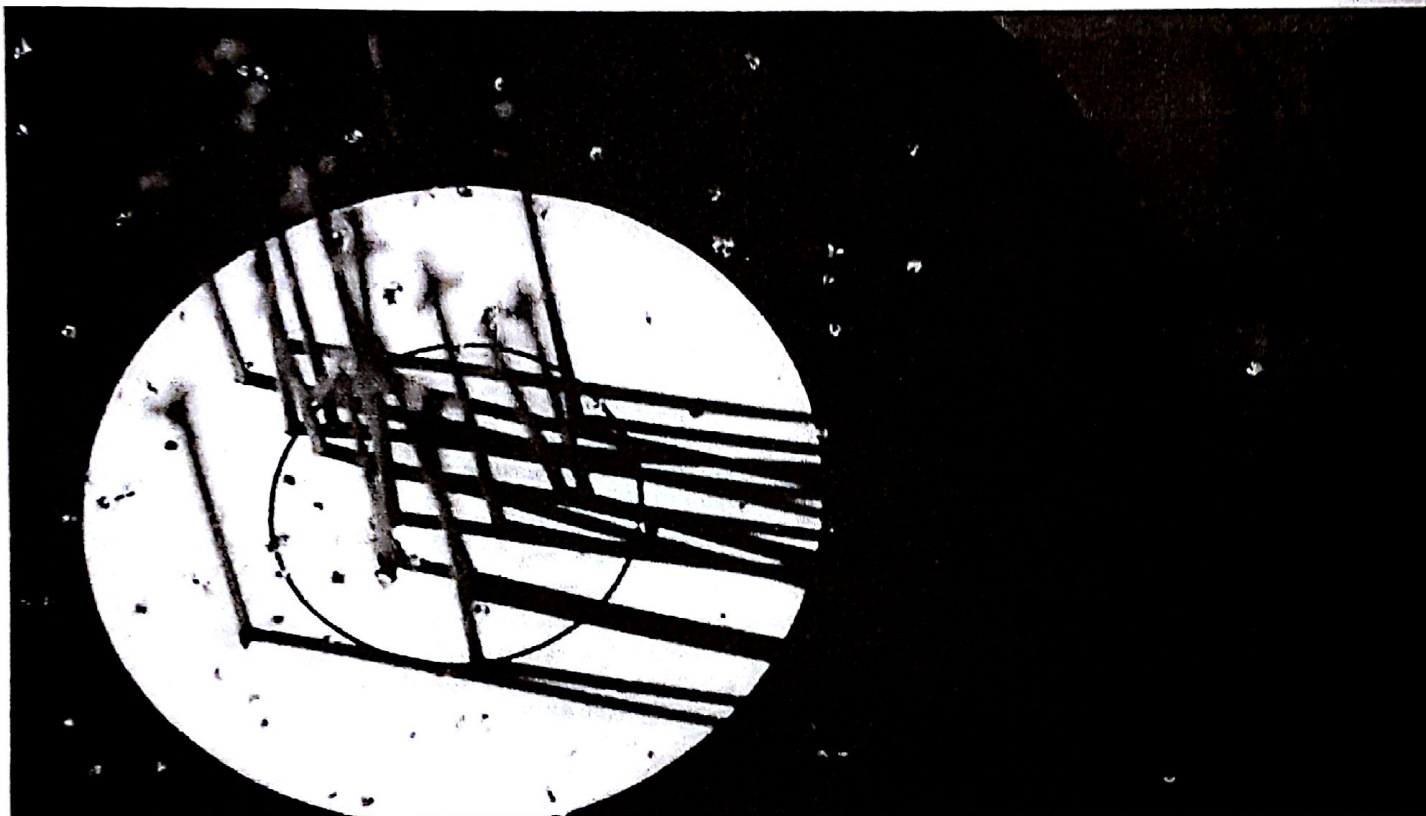
GARANT RE

ANDERSEN

BUSINESS CONSULTING

# Стратегія розвитку страховика: основні засади та методологія розробки

Євген Бридун, ст. наук. співроб., к. е. н, доцент,  
Інститут економіки та прогнозування НАН України



**А**ктивні інституційні перетворення останніх чотирнадцяти років унаслідок зміни економічної моделі розвитку економіки України, роздержавлення та приватизація державних підприємств об'єктивно приводять до необхідності визначення перспектив розвитку як цілих галузей, так і окремих суб'єктів господарювання. Тому особливої актуальності для суб'єктів господарювання усіх форм власності набувають питання стратегічного аналізу та планування в контексті розвитку ринкової економіки в Україні та інтеграційних процесів у висококонкурентну європейську та світову економічні системи з урахуванням нових напрямів економічної науки - менеджменту, інжинірингу, маркетингу, контролінгу тощо. На наш погляд, позитивний досвід стратегічного аналізу та планування в

Україні потрібно набувати у поєднанні з найкращим досвідом радянської економіки та досвідом світових лідерів неоіндустріальної економіки.

Розробка стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання це не лише данина моді або перенесення позитивного закордонного досвіду стратегічного планування, активний розвиток якого розпочався у 1964 р. у США, це швидше бажання власників компаній прогнозувати керувати бізнесом, збільшуючи його вартість. Для топ-менеджменту компаній стратегічне планування дає чітке бачення позитивних та негативних аспектів діяльності організації, знання конкурентного ринкового середовища та місця компанії на ринку, визначення основних стратегічних перспектив та результативності бізнесу.

Теоретичних розробок щодо стратегічного планування величезна кількість [1-4], менше описано та реалізовано на практиці [5-8], тому мета цієї роботи розкриття авторського алгоритму (стратегічної карти) побудови стратегії страховика. Такий алгоритм враховує детально розроблені в науковій літературі принципи, методи стратегічного планування, позитивний досвід стратегій вітчизняних та зарубіжних страховиків, специфічні особливості розвитку страхових інституцій на сучасному етапі розвитку страхового ринку України, а також власний практичний досвід опрацювання стратегій страховиків.

Вибір об'єкта дослідження був зумовлений рядом причин: по-перше, за останні шість років стрімко збільшилась кількість страхових компаній на національному страхо-

вому ринку (з 245 у 1998 р. до 398 у 1 півріччі 2005 р.) і відповідно зросла конкуренція - індекс Херфінделя-Хіршмана (рівень конкуренції) на ринку ризикового страхування за 1 півріччя 2005 р. становить 186,5 од., а тому висококонкурентне ринкове середовище створює додаткові стимули керівництву (акціонерам) компаній для постійного пошуку нових ідей та напрямів бізнесу [9]; по-друге, за 2004-2005 рр. суттєво підвищився інтерес до страхового ринку України з боку компаній з іноземним капіталом на ринку вже присутні близько 70 компаній з іноземним капіталом, а саме: російські "Інгосстрах", ФГ "ІФД КапіталЪ", "Гута-страхування", "АВІКОС-АФЕС", "РЕСО-Гарантія", "РОСНО" (акціонерами якої є Allianz), польська - PZU та ін.; по-третє страхування в Україні ототожнюється з гаслами - "галузь, що динамічно розвивається" і "перспективи розвитку ще не вичерпано", як наслідок отримання надприбутків (рівень виплат щороку зменшується - з 59,0 % у 1995 р. до 14,2 % за 6 місяців 2005 р.), збільшення капіталізації компаній (внаслідок стрімкого зростання страхових платежів щороку, починаючи з 1995 р. - в 1,5 2 рази), по-четверте, фінансові ринки завжди ідентифікують як високоорганізовані з чіткими та прозорими правилами їх функціонування, а страхові інституції ідентифікують як інвесторів для економіки країни з потужними резервами внутрішніх фінансових ресурсів, дешевших ніж банківські ресурси; по-п'яте, досвіду стратегічного аналізу та планування у вітчизняних страховиків, на наш погляд, ще замало, незважаючи на численну кількість консалтингових, тренінгових компаній, бізнес-шкіл та семінари світових бізнес-гуру (Джека Траута, Йонаса Ріддерстрале, Роберта Каплана та ін.).

Процес стратегічного планування може бути представлений у вигляді послідовного розв'язання стратегічних і тактичних проблем, при цьому для їх розв'язання використовуються свої особливі методи дослідження. Розглянемо послідовно ключові з них.

Керівництво та акціонери компанії повинні чітко відповісти на питання (рис. 1): "Чи потрібна стратегія страховика?". Відповісти

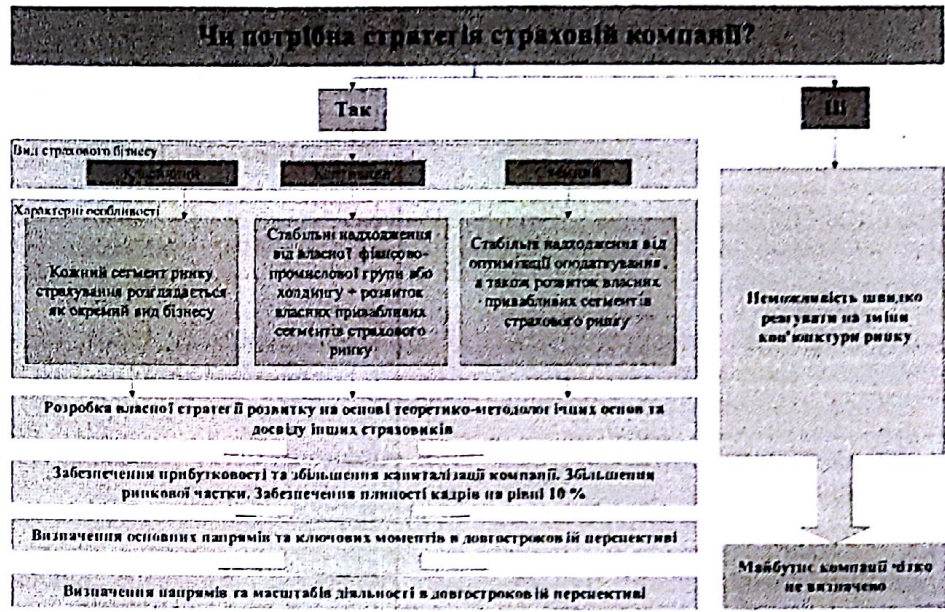


Рис. 1. Алгоритм розроблення стратегії страхової компанії

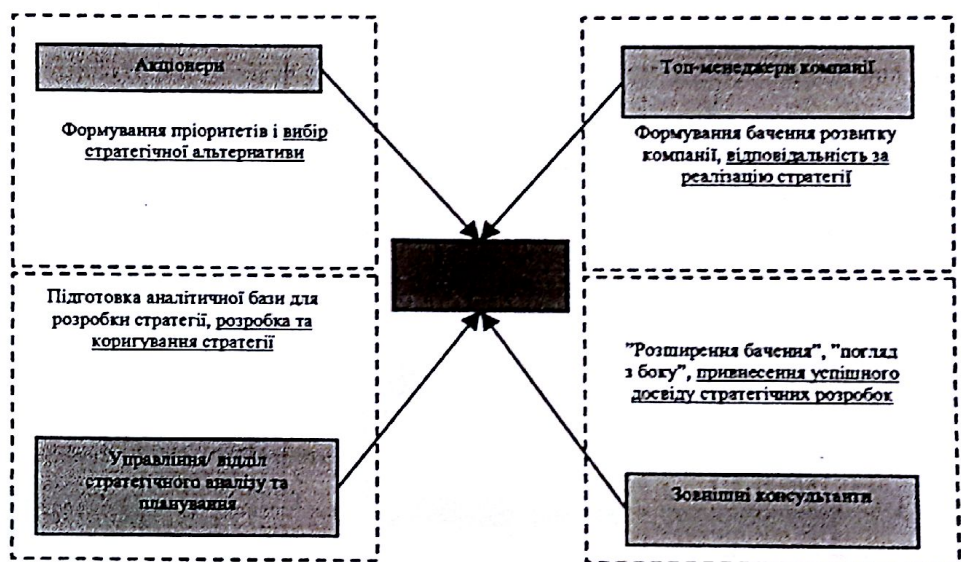


Рис. 2. Учасники процесу розроблення стратегії

на це питання можна таким чином. Стратегію необхідно розглядати як систему пріоритетів, бачення, довгострокових цілей компанії і засобів їх досягнення. Розроблена стратегія компанії це передусім інструмент оперативного управління, що задає загальний вектор розвитку компанії та координує роботу персоналу компанії у вибраному напрямі. Наявність стратегії дає впевненість в майбутньому, показує кроки для досягнення бажаних результатів. Через специфіку страхового бізнесу в нинішніх умовах та відповідного поділу компаній за видами бізнесу (класичний, кептивний та схемний), очевидно, що розробка стра-

тегії має бути диференційованою для кожної компанії, будуватися за ідеологією та характеристиками, притаманними страховій організації. Це звичайно, умовний поділ, але існують відмінності в джерелах доходів страховиків, що належать тому чи іншому страховому бізнесу. Очевидно, що цілі та кінцевий результат є спільними для акціонерів (рис. 1, по вертикалі "Так"). Інакше, майбутнє компанії буде примарним і невизначеним (рис. 1, по вертикалі "Ні").

Схвальна відповідь щодо необхідності розроблення стратегії страховика наводить на думку, хто і за яких умов буде учасником процесу розробки стратегії.

Ініціювати розробку стратегії має топ-менеджмент компанії, а підтримати акціонери, оскільки на процесі стратегічного планування відволікається значні людські та фінансові ресурси. Для складання стратегічного документа створюється група стратегічного планування із топ-менеджерів компанії, представників регіональних підрозділів страхування та інших ініціативних менеджерів компанії. Збирає і опрацьовує інформацію управління (відділ), яке відповідає за підготовку документів для робочої групи. Такий структурний підрозділ має бути підпорядкований безпосередньо голові правління. Інколи навіть створюють окрему посаду заступника голови правління з розвитку компанії. До розробки стратегії зазвичай залучають консультантів з методології стратегічного планування. Але на наше глибоке переконання стратегія буде успішно розробленою та реалізованою тільки тоді, коли її відпрацюють топ-менеджмент компанії та середня ланка управління і вона буде сприйнята всіма співробітниками компанії. Процес розроблення стратегії по-

казано на рис. 2.

Розглянемо послідовно загальний алгоритм (стратегічну карту) розроблення стратегії (рис. 3):

1. Бажання акціонерів і готовність топ-менеджменту компанії розвиватися.

2. Зіставлення можливостей компанії з інвестиційними ресурсами акціонерів.

3. Визначення місії, цілей, завдань компанії на період розробки стратегії.

4. Розгляд місця компанії на страховому ринку та ключових його сегментах.

5. Дослідження основних тенденцій розвитку світового страхового ринку та страхових ринків країн-сусідів, вивчення основних тенденцій, закономірностей розвитку та перспектив розвитку суміжних ринків як основних.

6. Розгляд основних тенденцій розвитку національного страхового ринку та основних складових його розвитку: інформаційних технологій, законодавства та його можливих змін, правового поля і т. ін.

7. Зіставлення результатів аналізу діяльності компанії з ринковими показниками; вивчення

"больових точок" компанії; виконання SWOT-аналізу.

8. Проведення загального конкурентного аналізу.

9. Побудова можливих сценаріїв розвитку компанії, їх характеристика.

10. Визначення сценаріїв розвитку та прогнозування розвитку макроекономічних показників як економіки в цілому, так і національного страхового ринку.

11. Визначення місії, цілей та завдань, що ставлять перед керівництвом та персоналом акціонери на основі інформації про тенденції розвитку світу, країни.

12. Визначення основ побудови цього розвитку, а саме: які види страхування будуть ключовими у розвитку. Кожний вид має свої особливості та пріоритети розвитку. Прогнозування розвитку кожного виду страхування на період реалізації стратегії. Розробка заходів, спрямованих на розв'язання поставлених задач через внутрішні складові розвитку, зокрема: структурно-технологічні, маркетингові, управлінські, фінансово-економічні.

13. Оцінювання витрат на реалізацію стратегії.

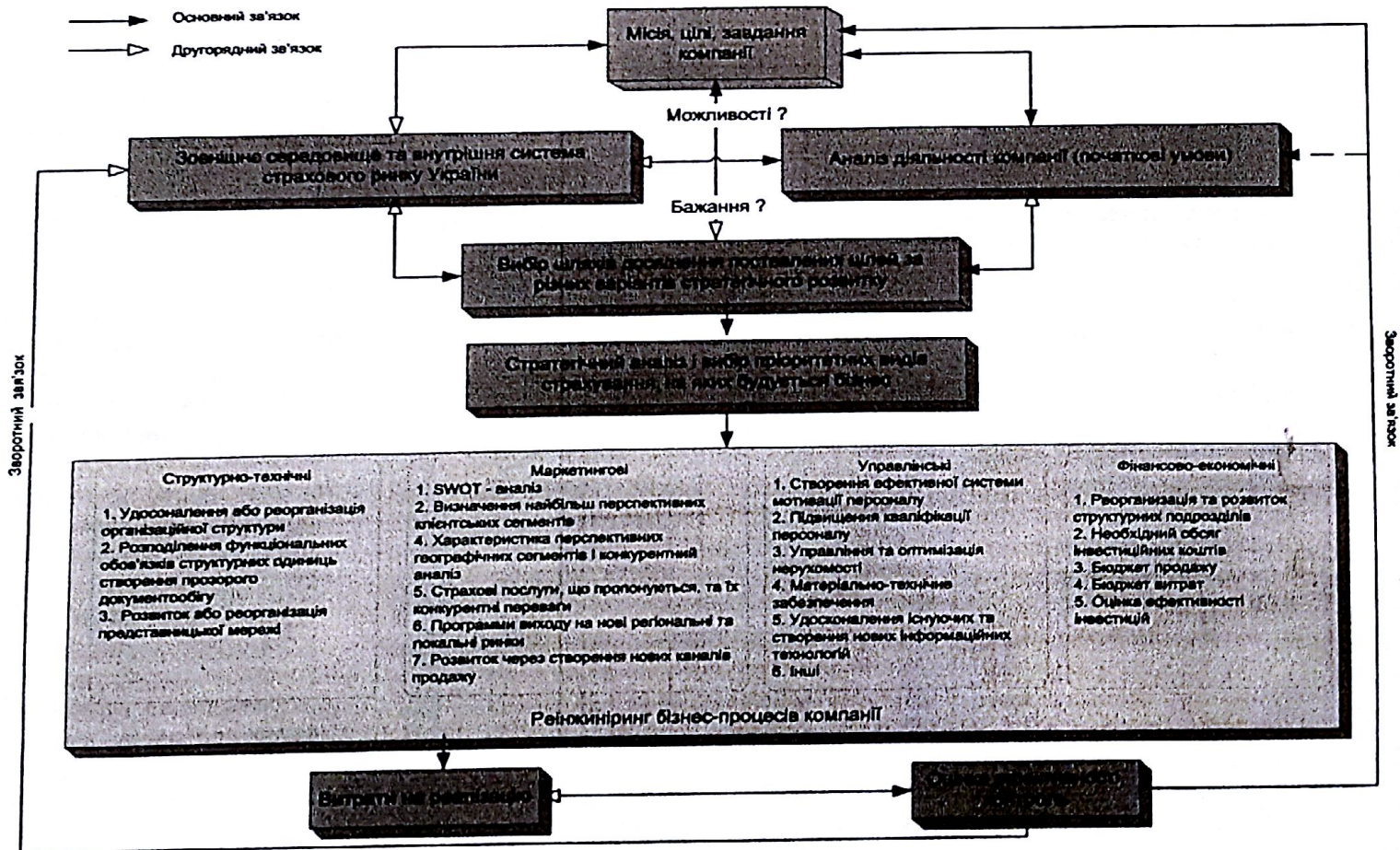


Рис. 3. Алгоритм побудови стратегії розвитку страхової компанії

#### 14. Оцінювання ефективності стратегії.

Оскільки розвиток страхової компанії має будуватися здебільшого на операційній діяльності або страхових послугах, що є пріоритетними для розвитку (блок "Стратегічний аналіз і вибір пріоритетних видів страхування, на яких будується бізнес"), тому охарактеризуємо алгоритм побудови цього розділу зі специфічними особливостями, притаманними страхуванню (рис. 4). Складові частинами даного розділу є:

1. Основні економічні характеристики виду страхування, зокрема визначається розмір, темпи зростання ринку та основні споживачі, кількість конкурентів та їх частка на заданому сегменті. Оцінюється позиція компанії на сегменті ринку, що досліджується конкурентні переваги та недоліки, а також можливості для розвитку.

2. Досліджуються економічні фактори, що впливають на розвиток виду страхування, а також макроекономічне середовище. Визначається прибутковість цього виду страхування (технічних результат) в компанії на підставі якого, робляться висновки про необхідність усунення "больових точок".

3. Прогноз розвитку даного виду страхування на ринку, визначаються складові, що є невід'ємною частиною прогнозу, такі як основні характеристики ринку, фактори зростання /зменшення; шляхи досягнення такого сценарію розвитку та можливі ризики.

4. Конкурентний аналіз даного сегмента ринку з визначенням місця компанії на ньому (аналізується діяльність основних компаній, що працюють на цьому ринку, їх слабкі та сильні сторони, за допомогою інструмента Бостонської консалтингової групи (BCG) визначається стратегія конкурентів на даному сегменті ринку).

5. На підставі проведеного аналізу визначення ключових факторів успіху за такими складовими, як надання послуг, інновації, професійна підготовка, маркетинг та ін.

6. Підсумок основних результатів аналізу, прогнозування обсягів надходжень компанії за базовими сценаріями розвитку.

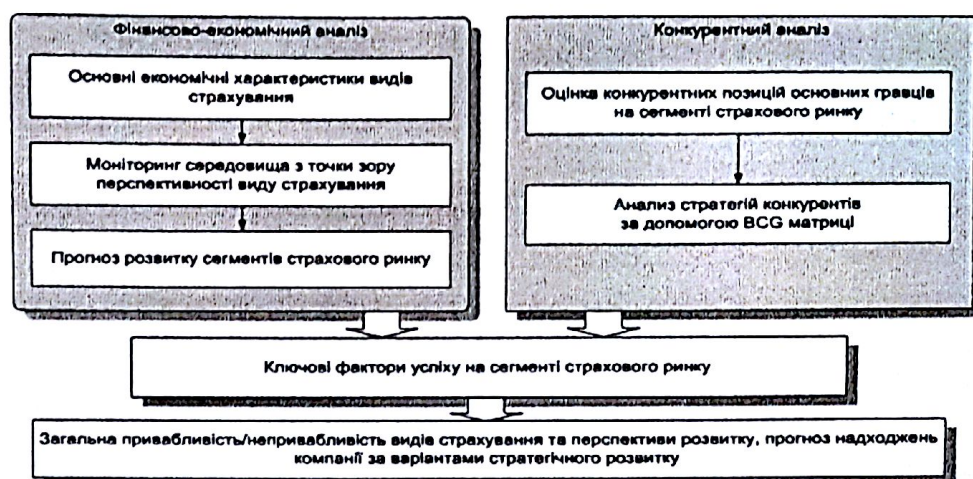


Рис. 4. Алгоритм побудови блоку "Стратегічний аналіз і вибір пріоритетних видів страхування, на яких будується бізнес"

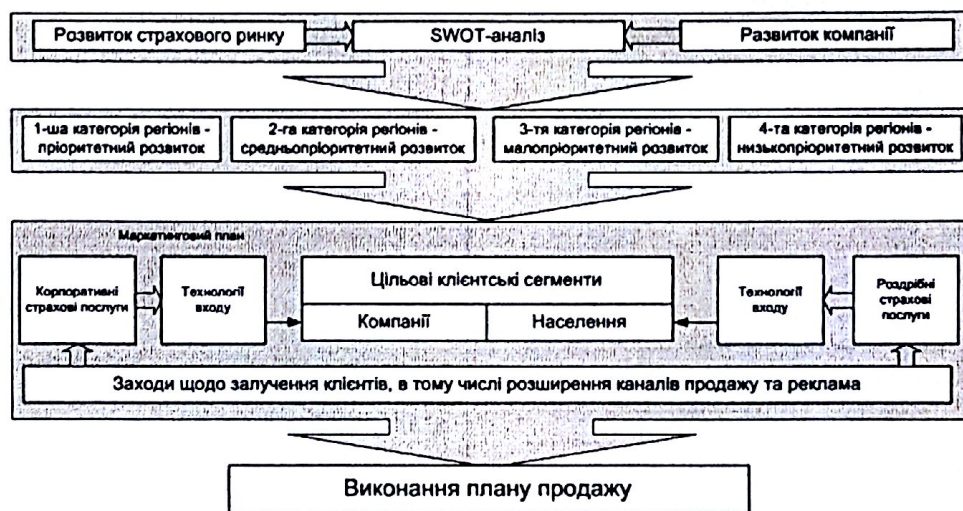


Рис. 5. Алгоритм побудови блоку "Маркетинг"

Такий аналіз проводиться за всіма ключовими видами страхування, на яких будується стратегія. Кожна страхова компанія опановує певні специфічні сегменти ринку, яким віддається перевага, або інсайдерський бізнес будується з врахування страховика як елемента кругообігу фінансового капіталу групи компаній. На наш погляд, рекомендованими видами страхування можуть бути: особисте страхування, майнове, крім страхування транспортних ризиків та фінансових ризиків, страхування транспортних ризиків, страхових фінансових ризиків (для кептивних компаній); страхування відповідальності та перестраховування. Страхові продукти, розроблені в компанії, включаються у відповідні види за належності до добровільної чи обов'язкової форм страхування. Беручи до уваги введений в дію з 1 січня 2005 р. Закон України "Про

обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів", бажано виділити цей сегмент як окремий вид страхування. Можна окремі страхові продукти згрупувати за групами страхування, що традиційно склалися у компанії, але це може ускладнити подальший аналіз через належність різним галузям страхування. У компаніях, що мають вузьку спеціалізацію, слід виділити пріоритетні види страхування, наприклад, страхування авіаційних та морських ризиків і т.ін.

Наступний важливий блок досягнення завдань стратегії відпрацювання бізнес-процесів, зокрема структурно-технологічного блоку. Цей блок має містити принаймні дві складові:

1. Удосконалення базової організаційної структури компанії (компаній групи), яка повинна

відповідати критеріям економії постійних та змінних витрат, гнучкості управління, універсальності та спеціалізованості підрозділів компанії, підвищенню ефективності роботи персоналу, зменшення його чисельності, росту заробітної плати, підвищенню ефективності розподілу капіталу. Організаційна структура повинна деталізуватися за кожним рівнем (центральний офіс, регіональна дирекція/управління страхування, агентський офіс) окремо, з визначенням функціональних обов'язків структурних одиниць.

2. Прогнозування кількості точок продажу, асистентських центрів і т. ін. Якщо в організаційній структурі з'являються нові елементи (точки продажу, агентські офіси), то обґрунтовується необхідність їх започаткування і складається кошторис початкових витрат на їх створення.

Основними джерелами доходів є операційна діяльність, продаж страхових продуктів, що неможливий без структурованих чітких та прозоро вибудованих бізнес-процесів (до таких можна віднести досягнення маркетингових цілей). Розглянемо логіку побудови блоку досягнення маркетингових цілей.

Охарактеризуємо алгоритм побудови цього розділу (рис. 5), складові частини такі:

1. Визначення тенденції розвитку страхового ринку та особливостей діяльності страхової компанії, що формалізуються у вигляді SWOT-аналізу об'єкта стратегічного планування.

2. Визначення найперспективніших цільових клієнтських сегментів для підготовки та реалізації страхових послуг та розгляд формули успіху і маркетингових переваг страхової компанії з погляду продажу страхових послуг, на які вона буде орієнтуватися в перспективі.

3. Проведення аналізу інвестиційної привабливості регіонів (за економічним розвитком, ринковою інформаційною, телекомунікаційною інфраструктурою, активністю фінансового ринку, людськими ресурсами і т. ін.), який зіставляється з конкурентним аналізом регіональних страхових ринків на предмет наявності компаній конкурентів, їх частки на ринку та основних його сегментах і розгляд цінової конкуренції та

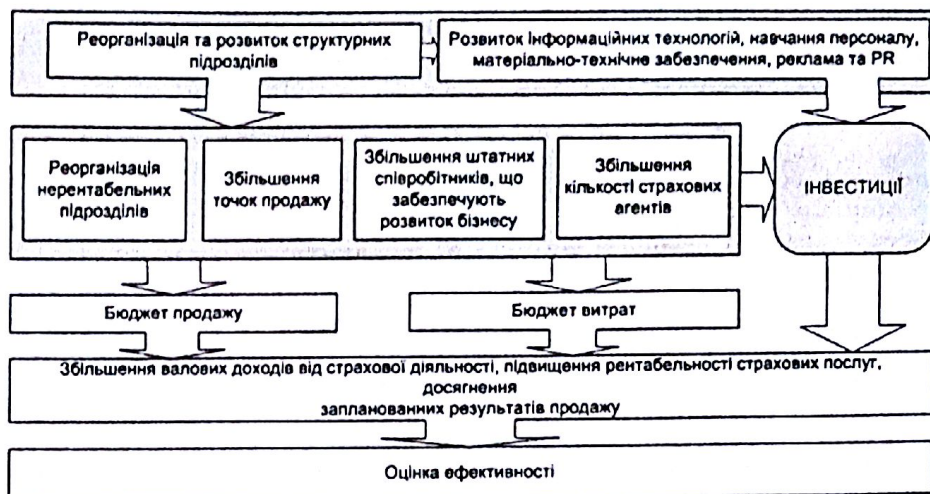


Рис. 6. Алгоритм побудови фінансово-економічного блоку

рівня комісійної винагороди тощо. На підставі проведеного аналізу визначення пріоритетних для розвитку компанії регіонів.

4. Розроблення програм виходу на кожний регіональний ринок страхування для надання послуг відповідним цільовим клієнтським сегментам, визначення каналів продажу страхових послуг для відповідних клієнтських сегментів.

Неможливо досягти управлінських цілей без деяких концептуальних складових, які притаманні тій чи іншій компанії. Такими складовими мають бути інформаційні технології, управління та оптимізація наявної нерухомості, матеріально-технічне забезпечення, пересувні точки продажу, центри врегулювання збитків створення ефективної системи мотивації та навчання персоналу. Цей блок повинна будувати група стратегічного планування, виходячи із "родзинки" компанії. Він має містити такий важливий елемент, як навчання персоналу, що є основою, рушійною силою реалізації стратегії розвитку компанії. Персонал повинен бути поставлений у центр вирішення корпоративних завдань компанії. Стратегію, розроблену керівниками вищої та середньої ланки управління, має бути підтримана як керівниками середньої ланки так і всіма працівниками. Останні повинні чітко знати свою роль в діяльності фірми щодо досягнення нею довготривалих та короткострокових цілей. Для цього вони повинні бути відповідним чином проінформовані. Без чіткого формулювання

цілей неможливо об'єднати зусилля всіх працівників для їх досягнення.

Останній ключовий блок в алгоритмі побудови стратегії розвитку страхової компанії реалізація фінансово-економічних цілей. Розглянемо послідовність побудови цього розділу, складові частини якого такі (рис. 6):

1. Консолідація інформації, представленої у перших блоках, і розвиток пріоритетних видів страхування, структурно-технологічних перебудов та маркетинг, орієнтований на розвиток інвестиційних ресурсів на реалізацію стратегії розвитку компанії на період планування.

2. Складання плану продажу за пріоритетними видами страхування та основні операційні витрати на реалізацію цього плану.

3. Формування плану витрат, зокрема витрат на ведення справи компанії, а також на оплату праці працівників за елементами організаційної структури.

4. Оцінювання ефективності діяльності новостворених елементів організаційної структури та стратегії розвитку в цілому за такими показниками, як рівень виплат, рівень витрат на комісійні винагороди, рівень витрат на перестрахування, рівень витрат на ведення справи, очікуваний прибуток, потік грошових коштів, приведена вартість грошових (NPV), загальна капіталізація компанії, внутрішня норма дохідності (IRR), строк окупності проекту та ін.

Таким чином, запропонований алгоритм побудови бізнес-стратегії

дозволяє акціонерам, з'ясувати таке: на даний час страхова компанія із врахування внутрішньої структури та місця на ринку коштує  $n$  грошових одиниць, інвестує в розвиток компанії  $m$  грошових одиниць вартість бізнесу становить  $3m$  грошових одиниць доходу щороку впродовж інвестиційного періоду з дисконтом  $X\%$  і, отже вартість компанії зростає  $2n$  раз. Як саме? Розвиваючи пріоритетні види страхування, зменшуючи аквізиційні та адміністративні витрати розширюючи канали продажу страхових послуг та збільшуючи їх результативність, удосконалюючи внутрішні бізнес-процеси, інформаційні технології, навчаючи та мотивуючи персонал і т. ін. Топ-менеджмент опрацьовує загальні орієнтири (критеріальні точки) для розвитку компанії, які чітко розуміють інсайдери, розробляє перспективні напрями розвитку та їх рентабельність, впроваджує ноу-хау в страхуванні та ін. А персонал чітко розуміє основні стратегічні напрями розвитку компанії, взаємозв'язок між стратегією та власною мотивацією, осо-

бисті перспективи кар'єрного росту, що пов'язані зі стратегією.

Особливістю успішного виконання стратегічних планів компанії є повна відповідальність його учасників за напрями розвитку (проекти розвитку) та повний контроль з боку топ-менеджменту й акціонерів за послідовністю виконання поставлених завдань.

Бізнес-стратегія перманентний процес основа для розроблення функціональних стратегій в ключових напрямках розвитку, побудови щорічних бізнес-планів та бюджетів компанії на найближчу перспективу. Крім того, щороку стратегія розвитку компанії переглядається і коригується з урахування зміни тенденцій на страховому ринку. ■

### Література:

1. Томпсон мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. К.: Вильямс, 2003. 924 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 390 с.

4. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.

5. Фурман В. М. Основні напрями організації стратегічного управління в страхових компаніях. К.: Економіка і прогнозування. - 2004. - № 12. - С. 53.

6. Нечипоренко В., Щедрий П. Четвертий міжнародний ялтинський форум учасників страхового ринку: вище рівень більше можливостей. К.: Страхова справа, 2004. №3 (15). С. 21,22.

7. Сфімов Ю., Щедрий П., Казбекова О. Рейнжиніринг та комплексна автоматизація бізнес-процесів шлях підвищення інвестиційної привабливості та капіталізації страхової компанії. К.: Страхова справа, 2004. №4(16). С. 46-49.

8. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов. М.: Издательский дом "Страховое ревю", 2003. 350 с.

9. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України за I півріччя 2005 р.

//<http://dfp.gov.ua/files/2kv2005.pdf>.