DOI: 10.17117/na.2016.09.01.108

<http://ucom.ru/doc/na.2016.09.01.108.pdf>

Поступила (Received): 15.09.2016

Нехайчук Ю.С., Хижняк В.

О стратегическом планировании в страховых компаниях

Nekhaychuk Yu.S., Hyzhnyak V.

About of the strategic planning in insurance companies

Рассмотрены вопросы организации стратегического планирования в современных страховых компаниях. Предложена авторская классификация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на поведение страховщика. Продемонстрировано решение задач по оптимизации операционной прибыли страховщика путем применения в совокупности методов анализа, планирования, контроля и учета в страховой компании

Ключевые слова: стратегическое планирование, влияние среды, страховая компания, прибыльность

The authors study the strategic planning of the organization in the current insurance companies. The author's classification of factors external and internal environment that affect the behavior of the insurer in the article. The article demonstrated solutions to optimize the insurer's operating profit by applying the methods of analysis together, planning, monitoring and accounting of the insurance company

Key words: strategic planning, impact of the environment, insurance company, profitability

Нехайчук Юлия Серафимовна

Кандидат экономических наук, доцент
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского
Крым, г. Симферополь, пр. Вернадского, 4

Nekhaychuk Yulia Serafimovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Crimean federal university named V.I. Vernadsky
Crimea, Simferopol, Vernadskogo ave., 4

Хижняк Виктория Валериевна

Магистрант
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского
Крым, г. Симферополь, пр. Вернадского, 4

Hyzhnyak Viktoria Valerievna

Master
Crimean federal university named V.I. Vernadsky
Crimea, Simferopol, Vernadskogo ave., 4

Страхование является одним из важных факторов социально-экономического развития общества, инвестиционного потенциала страны и защиты имущественных интересов страхователей от последствий природных, техногенных, экономических и социальных проблем. Оно же, как вид предпринимательской деятельности, содержит повышенную рискованность как при проведении страховых операций, так и при формировании и использовании страховых резервов и собственных средств. Управление этими рисками в длительном периоде формирует суть стратегического менеджмента страховой компании, основной составляющей которого является стратегическое планирование.

Современный научный глоссарий имеет множество трактовок понятий «стратегия» и «стратегическое планирование».

Отечественные специалисты предлагают следующую трактовку: «это искусство общественного и политического руководства массами, которое должно определить главное направление их действий, поступков» [1].

С.Левицки [2] предлагает тщательно отделять понятие стратегии, планирования и тактики. Термин «планирование», по его мнению, достаточно часто и неуместно употребляют как нечто «среднее между стратегией и тактикой».

Кемпбелл Э.и Лачс К.С. [3] утверждают: «Стратегия это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей». Это определение, несмотря на его краткость, содержит в себе три главные составные части стратегии, концентрируя в себе как саму суть понятия, так и идеи вышеприведенных и многих других толкований:

1. Долгосрочные цели;
2. Порядок действий для их достижения;
3. Оптимальное использование ресурсов.

Важным в данном исследовании является мнение В.Савчук [4] о нефинансовых критериях оценки реализации стратегии, разработка которой в ходе исследования приводит к следующим умозаключениям:

1. Нефинансовые критерии более широко чем финансовые отражают ход реализации стратегии, так как финансовые показывают только динамику показателей, без учета многих сопутствующих факторов (подготовка персонала, оценка перемен со стороны клиентов, формирование конкурентоспособности и др.).

2. Финансовые показатели являются результатом риска в менеджменте, а для достижения стратегических преимуществ этот риск и управление им требуют от инициаторов достаточной настойчивости, стойкости и решительности, готовности выдержать последствия ошибочных решений.

Целью стратегического планирования является достижение определенных целей, или выполнение заданий, для определения которых целесообразно применить такую логическую цепь: цель – стратегический план – задача (определенный, запланированный объем работ по ряду направлений) – продукт (цель каждого задания) – заказчик (пользователь или потребитель). Понятно, что главным в этой цепи является заказчик (пользователь), и это понятие по содержанию можно разделить на несколько категорий:

1. Учредители страховщика (акционеры);
2. Инвесторы;
3. Топ- менеджеры, исполнительная дирекция;
4. Персонал, в первую очередь линейные руководители, аквизиторы;
5. Страхователи;
6. Партнеры (страховые посредники, перестраховщики, ассистирующие компании);
7. Государственный регулятор;
8. Объединение страховщиков.

Каждая из этих категорий субъектов имеет непосредственное отношение к деятельности страховщика, а интересы в деятельности страховщика, и соответствующие задачи в его стратегическом плане, даже при нормальных условиях могут:

а) полностью совпадать;

б) быть независимыми;

в) быть условно взаимоисключающими, противоположными. Таким образом, типовыми задачами перечисленных категорий определены следующие:

1. От учредителей страховщика (акционеров):

А. Рыночная стоимость страховой компании, или рыночная стоимость акций на рынке ценных бумаг;

Б. Прибыль и соблюдения норм действующего законодательства;

В. Финансовая надежность и платежеспособность.

Г. Дополнительные показатели: Коэффициенты рентабельности активов (ROA), собственного капитала (ROE) и абсолютной ликвидности;

Д. Стратегическое управление компанией (планирование, структура, бизнес-процессы, контроль).

2. От инвесторов, являющихся акционерами, дополнительно к задачам от категории 1, определили выделяют следующие задачи:

Е. Наличие четкой стратегии;

Ж. Рост доходов на акцию;

З. Опыт руководителей;

И. Расходы на исследования и развитие;

К. Лидерство, или доля рынка;

Л. Конфронтация проблем и рисков и управления ими;

М. Стратегическое управление компанией (планирование, структура, бизнес-процессы, контроль).

3. От топ-менеджеров и исполнительной дирекции (т.е. субъектов, непосредственно составляющих стратегию), кроме определенных категориям 1 и 2:

Н. Объем валового сбора страховых премий и баланс портфеля;

О. Уровень убыточности;

П. Административно-хозяйственные расходы;

Р. Уровень инвестиционных и других неоперационных доходов;

С. Уровень диверсификации по видам страхования, регионам, клиентским сегментам, каналам продаж;

Т. Формирование конкурентных преимуществ и рыночного имиджа бренда;

У. Стратегическое управление компанией (планирование, структура, бизнес-процессы, контроль).

4. От персонала, в первую очередь, линейных руководителей, аквизиторов:

Ф. Возможность обучения и повышения собственной «рыночной стоимости»;

Х. Перспектива карьерного роста;

Ц. Социальный пакет и нематериальная мотивация (признание, поощрение, право на ошибку, уверенность в помощи во время трудностей и т.д.);

Ч. Условия труда и собственная безопасность, в том числе, уверенность в компании и легитимность деятельности.

5. От страхователей:

Ш. Качество (соответствие услуг заявленным параметрам), предсказуемость действий со стороны компании, простота понимания услуг и сервис, или обслуживания с преувеличением ожидания клиента;

Щ. Ценовая привлекательность страховых продуктов.

6. От партнеров (страховые посредники, перестраховщики, ассистирующие компании и т.д.):

Э. Ценовая привлекательность услуг, комиссионного вознаграждения и др.;

Ю. Гарантии и стандарты обслуживания, включая финансовую дисциплину и деловую корректность.

Одним из принципиально важных в деятельности руководителей высшего звена страховщика является умение обеспечивать приемлемый баланс, или компромисс противоположных интересов различных категорий, в основном акционеров и страхователей. Категориям, которые наиболее заинтересованы в применении стратегического плана как инструмента управления и надежной жизнедеятельности страховщика, являются топ-менеджеры и исполнительная дирекция, а также руководители линейных подразделений.

Отношение учредителей и топ-менеджеров к стратегическому планированию на четырех стадиях развития компании проанализировали Дженстер П. и Хасси Д [5]. Это: 1) Старт; 2) Рост; 3) Зрелость; 4) Старение (омоложение).

Стратегическое планирование, которое должно осуществляться на каждой стадии, имеет следующие особенности: на старте – целью является опережающая реализация возможностей, которые появляются на рынке, и это общее и для учредителей, и для топ-менеджеров. На стадии развития – инструмент обеспечения инвестирования (а это – обеспечение интересов инвесторов для получения дополнительных ресурсов). На этой стадии интересы собственника и наемного менеджера начинают расходиться. Так, владельцу рекомендуется «сфокусироваться на поиске команды грамотных менеджеров и разработке политики корпоративного управления», а наемному менеджеру – сосредоточиться на получении достаточного финансирования, для чего нужна «подготовка стратегического решения по разумной степени риска». На стадии зрелости владельцу стоит полностью передать функцию стратегического планирования профессиональным менеджерам. В стадии старения возможны два пути – либо качественно новое «омоложение», что носит элементы стартовой стадии, либо исчезновение с рынка.

Подытоживая, авторы констатируют, что «стратегическое планирование в традиционном понимании применяется, как правило, на предприятиях в стадии роста, или в крупных компаниях на стадиях роста и зрелости». Тщательный анализ этого утверждения дает основания считать его ложным, или, как минимум, поверхностным.

Так, на этапе основания страховой компании встает вопрос формирования уставного фонда и целесообразности вложения средств. А это, в абсолютном

большинстве, возможно только после тщательной проработки инвестиционного бизнес-проекта. Главное при этом – анализ риска, который «в бизнесе является стратегически важным делом, поскольку главная задача предпринимателя сегодня – не избегать риска, а обеспечить его оптимальное сочетание с доходом» [6].

Вполне понятно, что этап старта в жизненном цикле компании невозможен без стратегии. И речь идет не об отсутствии или наличии стратегии, а лишь о ее письменной формализации, или фактической устной договоренности.

На этапе старения возможны два конечных результата. Первый – это окончание деятельности компании. И если оно желательно со стороны владельца, – это является завершением стратегии компании, а если это сопровождалось неудачной борьбой за ее жизнеспособность, то она, несомненно, велась в соответствии с выбранной кризисной или санационной стратегией. Второй результат – омоложение компании. А это не что иное как старт качественно нового жизненного цикла компании с соответствующей стратегией.

Стратегический план, точнее его соответствующие показатели и меры, в деятельности линейных руководителей – это цель и руководство к конкретным действиям. На их основании, например, Швейцарское перестраховочное общество «Swiss Re» определяет одной из пяти главных функций линейного менеджера текущее планирование на базе показателей стратегического плана. «Планироваться должны все проекты, независимо от их размера, начиная с плана деятельности отделения по продажам, с индивидуальными планами для каждого агента» [7]. При этом планирование предусматривает этапы анализа, изучение цели, составление плана с конкретными мероприятиями и организацию регулярного контроля за его выполнением.

Стратегия – это сначала идея, которая нуждается в защите и развитии, дальше – цель, требующая упорного труда коллектива, и в завершение – известный широким кругам предмет корпоративной гордости и подтверждения уровня профессионализма исполнителей.

Базовыми элементами системы создания СП является понятие факторов (условия, движущие силы, причины процесса), показателей (количественный измеритель оценки состояния явления или факта) и параметров (величина, входящая в математическую формулу и отражающая вполне точную характеристику явления или факта по отдельному показателю). Подавляющее большинство исследователей процесса СП, среди которых специалисты Бостонской консалтинговой группы и компании «McKinsey», а также А. Томпсон, Дж. Стринклер, Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нивен, Б. Феллс, Кл. Ридинг, К. Барроу и Р. Браун и другие отправным пунктом СП указывают определение стратегической цели. Это вполне совпадает с утверждениями, в части задач от заказчиков СП. Так, Кл. Ридинг [8] утверждает, что «цель компании – это причина, обуславливающая ее существование сейчас и в будущем при условии обеспечения конкурентного преимущества», а существование компании определяется заинтересованностью общества в потреблении ее товаров или услуг. Он предлагает функциональную структуру ресурсов достижения цели, которая может быть разложена на составляющие (табл. 1).

Таблица 1. Концентрация деятельности компании на достижение цели

Цель					
Финансы	Операционная деятельность	Исследования и разработки	Маркетинг	Продажи	Трудовые ресурсы
Персонал / организация					
Системы					
Технология					

Составлено авторами по материалам [8]

А.Савченко [9] предлагает следующие варианты финансовых стратегических целей: стоимость компании; рост и изменения в структуре доходов; снижение затрат / повышение производительности; повышение отдачи активов и стратегии инвестирования; рост добавленной стоимости. Цель «Стоимость бизнеса», в свою очередь, делится на:

1. Текущую стоимость, которую характеризуют – экономическая добавленная стоимость (EVA), рентабельность инвестиций (ROI) и прибыль.

2. Будущая стоимость – рост стоимости акций, жизнеспособность бизнеса, риск деятельности. Возможные цели по фактору «Клиенты»: доля рынка, привлекательность бренда, увеличение потребителей, уровень лояльности потребителей, удельный доход на одного потребителя. Кроме этого, показатели по целям: временные (до определенного срока), другие стоимостные, ориентированные на качественные показатели результата, и связанные с новациями, а за каждым из них должны быть установлены целевые параметры.

Стратегия компании «Ингосстрах» (Россия предусматривает увеличение стоимости компании без дополнительного привлечения капитала акционеров, рост объемов продаж, уравнивание в портфеле корпоративных и розничных рисков и инвестиционную программу. В детализированном изложении в ней предусмотрены развитие ИТ-технологий (бюджетирование и регулирование), маркетинговая стратегия на розничном рынке, дифференциация в системе мотивации, внедрение клиенториентированной технологии фронт-офиса, дальнейшее внедрение стратегий по отдельным видам бизнеса.

При проведении стратегического планирования важно изучение влияния на финансовую деятельность страховой организации отдельных факторов и условий среды его функционирования.

В зависимости от характера влияния отдельных условий и факторов, а также возможностей их контроля со стороны предприятия в процессе осуществления финансовой деятельности в составе общего финансового среды его функционирования выделим отдельные виды:

- внешняя финансовая среда;
- внутренняя финансовая среда.

Внешняя финансовая среда характеризует систему условий и факторов, влияющих на страховую организацию, формы и результаты ее финансовой деятельности в долгосрочном периоде, прямой контроль над которыми она осуществлять не может, проявляющиеся на макроуровне. В формировании условий

внешней финансовой среды непрямого влияния существенную роль играет государственная финансовая политика и государственное регулирование финансовой деятельности страховой компании.

Отечественные и иностранные ученые рассматривают различные факторы внешней среды (рис. 1).

Рис. 1. Классификация факторов внешней среды

Экономические – факторы, связанные с оценкой экономической среды, действующей системы налогообложения, изучением рынка РФ в целом и отдельно темпы развития страхового рынка.

Политические – факторы, которые определяют политическую ситуацию в стране и ее влияние на работу страховщиков.

Социальные факторы, влияющие на уровень и продолжительность жизни людей, а также формируют их ценностную ориентацию.

Технологические – факторы, связанные с научно-техническим прогрессом, а также know-how.

Конкуренция – факторы, отражающие будущие и текущие действия конкурентов, изменения в долях рынков, концентрации конкурентов.

Географические – факторы, связанные с размещением, топографией местности, климатом и натуральными ресурсами.

Правовые – факторы, изучающих государственный контроль и регулирование страховой деятельности предприятий, решения правительства по поддержке отдельных отраслей (приоритеты).

Международные – факторы по межгосударственным соглашениям с правительствами других стран по вопросам страхования.

Исследуя влияние факторов внешней среды, выделяют те факторы, которые несут наибольшее влияние и требуют более детального исследования (табл. 2).

Таблица 2. Анализ влияния факторов внешней среды

Фактор	Тенденции изменений	Характер влияния на страховую организацию: «+» – положительный «-» – отрицательный
Экономические факторы: уровень инфляции	Возможное уменьшение до 1,0-0,5% в месяц	«-» обесценивание денежных ресурсов «+» обесценивание долгосрочных кредитов и выплат по ним «+» возможность игры на курсах валют
сокращение доходов потребителей из-за невидимости по зарплате	Тенденции противоречивые	«-» сокращение покупательной способности «-» потенциальное сокращение предоставления страховых услуг «+» потенциальная возможность других методов мотивации сотрудников страховой компании из-за роста безработицы
Конкурентные факторы: Рост количества конкурентов на региональном рынке	Возможное уменьшение до 1-5% в год	«-» уменьшение численности потребителей услуг при более дешевых услугах конкурента «-» уменьшение доли компании на рынке «+» рост прибыли за счет предоставления конкурентоспособных, дешевых услуг

Составлено авторами

Изучение влияния факторов внешней среды требует не только качественного, но и количественного анализа. Именно поэтому помимо исследования характера влияния внешних факторов, страховые компании могут применить анализ количественного расчета каждого фактора (табл. 3), что является достаточно весомым элементом анализа внешней среды.

Таблица 3. Количественная оценка состояния внешней среды

Фактор	Оценка			
	Текущая		Прогнозная	
	Качественная	Количественная	Качественная	Количественная
Гос. регулирование страховой деятельности	отсутствует, умеренное, жесткое	0.7 0.5 0.3	ослабленное, остается неизменным, станет более жестким	0.8 0.5 0.2
Влияние иностранных страховщиков на внутренний рынок	отсутствует, умеренное, жесткое	0.7 0.5 0.3	ослабленное, остается неизменным, станет более жестким	0.8 0.5 0.2
.....				

Составлено авторами

Проведя анализ факторов внешней среды, менеджер определяет угрозы и перспективы страховщика на финансовом рынке (табл. 4).

Таблица 4. Угрозы и перспективы и возможные «ответы» страховщика

Факторы внешней среды	Характер влияния: «+» – перспективы «-» – угрозы	Возможные соответствующие действия страховой организации
Приход иностранных страховщиков на страховой рынок	«-» потеря части страховщиков; «+» возможность разработки новых страховых услуг	Увеличение финансовой платежеспособности за счет капитализации; разработка альтернативных страховых услуг.
Увеличение государственного контроля за страховой деятельностью.	«-» «+»	Поиск источников инвестирования для внедрения новой технологии; создание совместного предприятия
...	...	...

Составлено авторами

Внутренняя финансовая среда характеризует систему условий и факторов, определяющих выбор организации и форм финансовой деятельности с целью достижения наилучших ее результатов, которые находятся под непосредственным контролем руководителей и специалистов финансовых служб предприятия. Она включает в себе тот финансовый потенциал, который позволяет предприятию достигать поставленных целей и задач в стратегическом периоде [10].

Стратегический анализ внутренней среды выявляет возможности и потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда включает следующие элементы предприятия: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура [11].

Главной задачей стратегического планирования является оптимизация прибыли путем:

- Поиска источников роста страховых платежей, планирования и реализации соответствующих мероприятий;
- Снижения расходов на ведение дела, нахождения «узких мест» в бюджете операций, которые не принимают участия в создании прибыли страховщика или достаточно затратны;
- Снижения суммы страховых выплат, улучшения качества андеррайтинга рисков и корректировки страховых тарифов (тарифная политика).

Задача оптимизации операционной прибыли страховщика решается путем применения в совокупности методов анализа, планирования, контроля и учета в страховой компании.

Список используемых источников:

1. Страхование. М.: Экономистъ, 2006. 874 с.
2. Левицки С. Как разработать стратегию. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. 316 с.
3. Кемпбелл Э., Лачс К.С. Стратегический синергетизм. С-Пб: Питер, 2004. 416 с.
4. Савчук В. Риск – благородное дело. К.: Максимум, 2005. № 10 (44). С. 12-21.

5. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2000. 364 с.
6. Нечипоренко В.И. Страховой риск: отдельные вопросы толкования, правового определения, менеджмента // Финансовые услуги. 2011. № 1-2. С. 38-42.
7. Хасси Д. Стратегия и планирование. С-Пб: Питер, 2001. 378 с.
8. Ридинг Кл. Стратегическое бизнес-планирование. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 377 с.
9. Савченко А.И. Как сделать исполнителей агентами изменений: возможности системы BSC // Материалы Национального бизнес-форума. 2004. К.: BDO Баланс-Консалтинг, 2004. 291 с.
10. Нечипоренко В.И. Четыре подхода к постановке системы стратегического планирования // Современный капитал. 2014. № 7-8. С. 12-14.
11. Боумен Кл. Стратегия на практике. С-Пб: Питер, 2003. 250 с.

© 2016, Нехайчук Ю.С., Хижняк В.

О стратегическом планировании в страховых компаниях

© 2016, Nekhaychuk Yu.S., Hyzhnyak V.

About of the strategic planning in insurance companies