

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ФИЛИАЛА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Ю.И. Трещевский, В.В. Аксенова<sup>1</sup>

В России страховой рынок является одним из перспективных, интенсивно растущих и в то же время пока малоразвитых. Кроме того, он отличается высокой степенью монополизированности и значительной долей услуг, носящих 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. В данной статье представлен возможный вариант формирования стратегии регионального филиала компании «Росгосстрах», функционирующего на территории Воронежской области на основе классической схемы, применяемой организациями различного профиля. В связи с этим предложенную схему можно применить и для иных организаций, функционирующих на страховом рынке России.

На первом этапе разработки макета стратегии нами проведен анализ внешней и внутренней среды с помощью традиционного инструмента – SWOT-анализа, позволившего выявить следующие позиции компании.

Сильные стороны:

- 1) наличие у компании прочных связей с органами власти и общественными организациями;
- 2) наличие адекватных финансовых ресурсов – группа компаний «Росгосстрах» занимает первое место по уровню сборов в России, филиал

<sup>1</sup> Трещевский Юрий Игоревич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями Воронежского государственного университета. Электронная почта: eppd@econ.vsu.ru.

Аксенова Валентина Владимировна, магистрант кафедры экономики и управления организациями экономического факультета Воронежского государственного университета. Электронная почта: eppd@econ.vsu.ru.

компания «Росгосстрах» – первое место по уровню сборов на Воронежском рынке страхования;

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

4) 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 опрошенных [7];

5) применение единых стандартов и универсальных страховых технологий – вся группа компаний «Росгосстрах» работает по единым корпоративным стандартам управления, применяет универсальные страховые технологии;

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

Слабые стороны:

1) ухудшающаяся конкурентная позиция – доля компании на рынке с 2004 по 2006 г. сократилась с 28,05 до 17,18 %, в то время как российский рынок страхования (без учета ОМС) вырос в 2006 г. по сравнению с 2004 г. на 58 %; сборы компании «Росгосстрах» за тот же период сократились на 3 %;

2) 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 %), при этом уровень выплат по данному виду страхования достаточно высок и превышает средний уровень выплат, в том числе на рынке Воронежской области;

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

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

5) значительное число клиентов, недовольных процессом урегулирования убытков;

Возможности:

– выход на новые рынки или сегменты рынка;

– расширение разнообразия страховых продуктов по всем видам страхования;

– введение обязательных видов страхования (с 2008 г. планируется введение закона об обязательном страховании ответственности эксплуатантов опасных объектов (ОСОПО) [11, с. 34–35];

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

– 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, кроме страхования жизни, в пределах от 20 до 30 %) [10, 18].

Угрозы:

– выход на рынок иностранных страховых компаний (с февраля 2007 г. около 97 % акций компании «РОСНО» принадлежит немецкой страховой компании Allianz) [7];

– 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 %);

– возрастающее конкурентное давление (на российском и региональных рынках стало работать большее количество страховщиков);

– 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);

– появление механизма прямого страхования (direct insurance) (в 2005 г. появилась первая компания, применяющая данный механизм, – «Прямое Страхование») [8, с. 28–30];

– низкий уровень платежеспособного спроса [10, с. 19];

– недоверие населения к страховым компаниям [10, с. 19].

Учитывая сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны рынка, миссию компании можно сформулировать как защиту благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов, что в настоящее время следует считать адекватным позиции фирмы на региональном рынке.

Из сформулированной миссии вытекает и состав 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 выработке стратегии, направленной на достижение абсолютного лидерства, филиал компании «Росгосстрах» должен следовать базовой стратегии роста<sup>2</sup>, 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 %<sup>3</sup>. 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 стратегий [1, с. 92–102], 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 новых, 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 с такими же продуктами работают ее конкуренты. 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 рынок [2, с. 153], в работе указанного автора это – стратегия). Для реализации данного типа тактики требуются большие маркетинговые усилия. Компании необходимо найти более опытных и активных посредников, совершенствовать каналы продаж, разработать меры по стимулированию продаж, использовать активную рекламу. При этом можно увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня,

---

<sup>2</sup> По классификации М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.

<sup>3</sup> Темп роста рассчитан без учета сборов по ОМС.

приемлемого для широких масс потребителей. Слабость данной тактики заключается в неизбежном росте затрат.

Определенный эффект дает тактика 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 «Автозащита», в который входят КАСКО, дополнительное страхование ответственности владельцев транспортных средств и страхование от несчастного случая. Подобная тактика, на наш взгляд, оправданна, 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.

В состав инструментов реализации общей стратегии помимо описанных тактик целесообразно включить конкурентные стратегии, зависящие от ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы и портфеля бизнесов.

Поскольку страховой рынок растет быстро и фирма занимает сильную позицию, то она может выбрать один из трех вариантов: концентрацию, вертикальную интеграцию или центрированную диверсификацию. Второй из указанных вариантов вряд ли возможен для филиала страховой компании. Оба оставшихся могут рассматриваться как приемлемые.

Если учитывать позицию компании «Росгосстрах» на рынке Воронежской области в целом, а не по отдельным видам страхования, то компания должна выбрать стратегию концентрации. Базовая стратегия компании «Росгосстрах» должна быть подкреплена функциональными стратегиями, обеспечивающими достижение общей стратегии. Рассмотрим их подробнее.

1. *Стратегия в области персонала* – формирование и закрепление высококвалифицированного кадрового состава. В тактическом плане для ее реализации важнейшее значение имеет рационализация производственных процессов. Планирование персонала должно осуществляться не только в го-

ловном 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. Для снижения текучести кадров необходимо ввести систему управления карьерой персонала. Следует использовать результаты ежегодной оценки персонала для его повышения, понижения, перемещения или увольнения. Помимо ежегодной оценки персонала нужно внедрить систему обратной связи с персоналом.

Чтобы повысить заинтересованность сотрудников и снизить текучесть, процесс адаптации сотрудник должен проходить под контролем непосредственного руководителя и сотрудников службы по работе с персоналом.

Для решения проблемы ограниченности 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 договор [9, с. 116], чтобы уже обученные сотрудники не уходили к конкурентам. Кроме того, необходимо создание кадрового резерва и активное его использование для занятия вакантных должностей.

2. *Маркетинговая стратегия* должна быть различной в отношении тех или иных продуктов: в одних случаях – сегментация, в других – диверсификация.

Филиал работает в следующих бизнес-сегментах [4]:

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

Для определения конкурентных позиций наиболее прибыльных сегментов мы использовали показатель «относительная доля рынка/рентабельность продаж». Из анализа данных можно сделать следующие выводы.

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 %.

Филиал занимает слабые и средние позиции по наиболее прибыльным сегментам, исключение – страхование имущества (довольно сильная позиция).

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

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

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. В соответствии с данными компании 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 г. наблюдался небольшой рост, хотя в целом рынок по этому виду страхования вырос значительно. По остальным видам страхования сократился сбор премий, несмотря на рост этих видов страхования на рынке Воронежской области.

Следующим шагом в формировании стратегии является анализ портфеля компании с помощью матрицы БКГ, на основе анализа которой нами сделаны следующие выводы и предложения по каждому виду страхования:

В портфеле компании только одна звезда, которая занимает значительную долю в структуре портфеля – ОСАГО. Следовательно, компании необходимы инвестиции для сохранения относительной доли рынка. При этом из-за достаточно высокого уровня выплат нужно снизить долю этого вида страхования в структуре портфеля. Иначе говоря, в целом филиал должен следовать оборонительной стратегии, но в случае снижения сборов по ОСАГО прибегнуть к атакующей стратегии. Для сохранения своей доли на рынке необходимо ввести четкий контроль за пролонгацией договоров ОСАГО.

Страхование имущества требует решения многих вопросов. Чтобы перевести этот вид страхования в категорию «звезд», нужны 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 необходимо выполнение плана по страхованию имущества; в корпоративном канале надо активизировать продажи по страхованию имущества.

Страхование жизни занимает чрезвычайно малую долю на рынке – 0,063. В 2006 г. этот рынок для компании был убыточным из-за перехода на новые договоры по страхованию жизни. Однако российский рынок характеризуется значительным темпом роста. Поэтому страхование жизни требует решения ряда вопросов. Компании рекомендуется инвестировать денежные средства в завоевание более значительной доли на рынке этого продукта. В организационном плане оправдано открытие на территории Воронежской области филиала по страхованию жизни и создание специализированной сети для реализации страховых продуктов этого типа.

Личное страхование (кроме страхования жизни) в филиале характеризуется низкой относительной долей на региональном рынке и невысокими темпами 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 дополнительных денежных средств.

В портфеле филиала 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.

Добровольное страхование ответственности также входит в категорию «собак». Но по этому виду страхования компания занимает, согласно Р. Коху [5, с. 18–19], средние позиции. Компании «Росгосстрах» необходимо завоевать значительную долю на этом рынке, наладить отношения с клиентами, особенно с корпоративными, так как в 2008 г. ожидается введение закона об обязательном страховании ответственности эксплуатантов опасных объектов (ОСОПО) [11, с. 34–35] (сейчас этот вид страхования добровольный). Тогда темпы роста ОСОПО будут высокими, а для компаний, которые займут значительные доли на рынке, ОСОПО станет «звездой».

Следует 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).

3. *Финансовая стратегия*, соответствующая базовой стратегии концентрированного роста, – максимизация прибыли. Особое внимание при разработке финансовой стратегии нужно 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 труднопрогнозируемых обстоятельств. Контроль за реализацией финансовой стратегии поможет выявить внутренние резервы, повысить рентабельность продуктов, увеличить денежные накопления.

Для реализации финансовой стратегии потребуется:

- 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 «максимальное использование ресурсов» каждого страхового отдела как основной бизнес-единицы филиала.

### **Библиографический список**

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 1998.
2. *Дурович А.П.* Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.
3. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. М.: Финпресс, 1998.
4. Интернет-портал «Страхование сегодня» // <http://www.insur-info.ru/statistics>
5. *Кох Р.* Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003.
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 // Русский полис. 2006. №4.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.; СПб.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО»; Издательский дом «Герда», 2006.
10. *Цыганов А. А.* Развитие страхового рынка России в контексте мирового страхового хозяйства // Страховое дело. 2006. №11.
11. *Широков С.* Философия прогресса // Русский полис. 2006. №11.