Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет управления
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Профиль Стратегическое управление организацией
Кафедра менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Магистерская диссертация)
на тему:

«Формирование конкурентной стратегии страховой компании (на примере ООО «СК «Согласие»)»

Автор работы:
студентка 3 курса
заочной формы обучения
Потапова Ирина Евгеньевна
Подпись _____

Руководитель работы:
К.э.н., доцент
Макаров Павел Юрьевич
Подпись _____

Заведующий кафедрой:
К.псх.н., доцент
Жилина Жанна Анатольевна
Подпись _____

Владимир 2020

Содержание

Введение……..……..……...3
Глава 1 Теоретические основы формирования конкурентной стратегии страховой компании...…….…..……...6
1.1 Роль стратегического менеджмента в управлении организацией....…….…..…….6
1.2 Роль страхования в социально-экономическом развитии общества.…….19
1.3 Особенности построения конкурентной стратегии компании на рынке страховых услуг…….33
Глава 2 Стратегический анализ деятельности страховой компании ООО «СК «Согласие»……....42
2.1 Анализ финансового состояния страховой компании ООО «СК «Согласие»…….42
2.2 Анализ положения на рынке компании ООО «СК «Согласие»……..……...57
2.3 Анализ конкурирующих компаний ООО «СК «Согласие» и АО «СОГАЗ»……64
Глава 3 Направления формирования конкурентной стратегии страховой компании….....68
3.1 Разработка мероприятий конкурентной стратегии……..68
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий…….80
Заключение…….86
Библиографический список……...……...88

Введение

Актуальность исследования. В современных рыночных условиях страхование становится важной частью российской экономики. Финансовая стабилизация в России во многом зависит от результатов деятельности страховых компаний.

Страховые компании в настоящее время являются наиболее эффективными и быстро развивающимися структурами, что связано не только со спецификой этой деятельности, но и с перезапуском системы страхования.

Процесс развития страхового сектора, как и развитие других субъектов экономических отношений, нельзя рассматривать отдельно от внешней среды, которая определяется действующими законодательными актами, политической, социальной и экономической ситуацией в стране, а также взаимодействием с подрядчиками, конкурентами, клиентами и местными властями.

Методологической основой стали работа российских и зарубежных специалистов по теоретическим и практическим вопросам добровольного страхования, а также фундаментальные исследования по теории стратегического управления и менеджмента на рынке услуг.

Среди работ по анализу и оценке системы страхования С.В. Шишкина, К. Эрроу (K. Arrow), Р. Сантерре (R. Santerre), Т. М. Скляр, И. Н. Баранова, О. А. Канаева, М. Фельдштейн (М. С. Фельдштейн), И. Янгмен (И. Янг). Книги, опубликованные в ряде публикаций Европейской обсерваторией систем здравоохранения, посвящены всестороннему обзору политики обеспечения. Основное внимание в этой серии публикаций уделяется ключевым вопросам разработки политики в области здравоохранения в Европе, то есть рассматриваются концептуальные рамки и результаты, полученные в связи с разработкой более справедливых, эффективных и действенных систем здравоохранения в Европе.

Объектом исследования является ООО «Страховая компания «Согласие».

Предметом исследования является рассмотрение процесса управления страховой компанией; выявление особенностей формирования стратегии

страховой компании с учетом позиции разных заинтересованных групп - потребителей.

Целью исследования является разработка предложений по формированию конкурентной стратегии для СК «Согласие».

Задачи исследования:

1) определить теоретико-методологические основы построения конкурентной бизнес-стратегии;

2) выявить особенности построения конкурентной бизнес-стратегии на страховом рынке;

3) анализировать деятельность СК «Согласие» и определять факторы, формирующие ее конкурентную стратегию;

4) сформулировать содержание конкурентной стратегии СК «Согласие»;

5) оценить эффективность разработанных предложений.

Методологические и теоретические основы исследования были составлены из положений о стратегическом управлении и управлении рисками. При разработке стратегии конкуренции на рынке использовались различные методологические подходы и методы научного познания, в том числе анализ результатов стратегического консультирования, методы анализа и управления системой на рынке услуг, социологические исследования и углубленные интервью, которые характеризуют влияние экзогенных и эндогенных факторов на управление страховой компанией.

Научная новизна исследования заключается в том, что это первое исследование, которое содержит метод обучения и управления стратегией.

Теоретический и практический смысл. Результаты работы могут быть использованы:

1) в дальнейших теоретических исследованиях стратегического управления;

2) в процессе поиска вариантов развития конкуренции на рынке;

3) при совершенствовании системы управления страховой компанией.

В работе используются следующие методы исследования: группировка, анализ, синтез, метод декомпозиции, определение абсолютных и относительных

величин, методы динамического анализа. Были также использованы сравнительные методы, вычислительные и аналитические методы, методы структурно-динамического анализа и структурно-логические методы.

Ожидаемые результаты исследования следующие:

• предложить определение автора стратегии и уточнить классификацию стратегий в соответствии с существующими критериями;

• обосновать объективную необходимость создания стратегии с учетом специфики бизнес-единицы;

• предложить методы улучшения управления страховой компанией.

Тестирование результатов теста. Предложения, изложенные в магистерской работе, были рассмотрены в ООО «СК» Согласие и нашли практическое применение на предприятии.

На основании докторских материалов в сборнике научных статей отделения РАНХиГС во Влодзимеже было опубликовано две научные статьи:

Апробация результатов исследования. Предложения, изложенные в магистерской работе, были рассмотрены в ООО «СК «Согласие» и нашли практическое применение на предприятии.

По материалам диссертации написаны 2 научные статьи для сборника научных работ Владимирского филиала РАНХиГС:

1. Потапова И.Е., Волкова Е.М. Оптимизация конкурентной стратегии страховой компании. Принята к публикации.
2. Волкова Е.М., Потапова И.Е. Анализ финансово-экономического состояния, как механизм управления финансовой политикой организации на примере ООО «Созидание». Принята к публикации.

Глава 1 Теоретические основы формирования конкурентной стратегии страховой компании

1.1 Роль стратегического менеджмента в управлении организацией

Стратегическое управление - это особая форма организационного управления, которая учитывает эффективное использование человеческих ресурсов, потребностей клиентов, модернизацию организации в ответ на внутренние и внешние изменения и реализацию долгосрочных планов.

Термин «стратегическое управление» был введен на рубеже 1960-х и 1970-х годов. отличить текущее управление на уровне производства от управления высшего уровня. Необходимость такой разницы была вызвана переходом на новую модель управления организационным развитием в изменяющейся среде. Одним из ключевых элементов стратегического управления является стратегия. Не существует конкретного определения термина «стратегия», поскольку анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов о понимании «стратегии» неоднозначны. Это означает, что разные авторы предлагают разные подходы (см. Таблицу 1).

Таблица 1 – Подходы к понятию «стратегия» [1].

Определение	Автор
1	2
Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.	А. Чандлер
Стратегия - это комбинация 5Р, которая включает в себя: • план; • прием как тактический ход (хитрость); • поведенческая модель (модель поведения); • позиция по отношению к другим (позиция по отношению к другим); • перспектива (перспектива). Необходимо рассмотреть каждый из этих компонентов вместе.	Генри Минцберг

1 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: 3-е изд./ пер. с англ. под ред. Ю.Н. Катуревского. – СПб.: Питер, 2002

Продолжение таблицы 1

1	2
Стратегия - это стандарт или план, который объединяет основные цели, политику и действия организации в единое целое.	Дж. Б. Куинн
Стратегия является основным направлением деятельности, она должна обеспечивать выполнение миссии, основную цель организации и достижение других ее целей.	Л.Е. Басовский
Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд
Стратегия представляет собой подробный, всеобъемлющий, всеобъемлющий план, который предназначен для обеспечения достижения миссии и целей организации.	М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури
Стратегия представляет собой перспективную систему мер, которая гарантирует достижение конкретных целей, установленных организацией.	И.Н. Герчикова
Стратегия - это всеобъемлющий и всеобъемлющий план, показывающий, как корпорация достигнет своей миссии и целей.	Д. Хангер
Стратегия - это долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, которое относится к сфере, средствам и форме ее деятельности, системе взаимоотношений внутри организации, а также к положению организации в среде и которое приводит организацию к ее целям.	О.С. Виханский, А.И. Наумов

Проанализировав взгляды разных авторов на сущность понятия «стратегия», можно выделить сходные взгляды и объединить их в следующие три группы:

1) стратегия как подробный и полный план действий организации. Эта группа включает подходы к определению понятия «стратегия» такими авторами, как Д.Б. Куинн, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Д. Голод;

2) стратегия, такая как выбор конкретного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее положения в среде. Эта группа

имеет взгляды на сущность понятия «стратегия» А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, О.С. Виханский;

3) стратегия как система мер, разработанная в долгосрочной перспективе, обеспечивающая достижение намеченной основной цели организации - миссии и других целей и задач. В эту группу входят определения «стратегии» А. Чандлера, Л. Е. Басовский, И. Н. Герчикова.

Основываясь на вышеупомянутых подходах, чтобы понять природу термина «стратегия» и резюме вышеупомянутого, можно дать следующее определение: Стратегия - это подробный и всеобъемлющий план, который направлен на реализацию миссии и достижение долгосрочных целей. Термин организации и общая направленность показывает развитие организации, ее конкурентные методы и ее положение в среде.

Одним из условий, необходимых в настоящее время для работы компании, является разработка стратегии развития. Чтобы понять, что составляет стратегию развития организации, давайте рассмотрим различные определения этой концепции, предоставленные различными авторами в экономической литературе (см. Таблицу 2).

Таблица 2 – Подходы к понятию «стратегия развития»[2]

Определение	Автор
1	2
Стратегия развития - это жизнеспособный подход к развитию составляющих действий субъекта (самого субъекта, а также условий, ресурсов, целей, причин, результатов, процедур и инструментов).	А. Шохов[3]
Стратегия развития - это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего имиджа компании и ее динамическом организационном потенциале для обновления с учетом изменений во внешней среде собственной бизнес-модели, обеспечивающей присвоение экономических выгод. недоступен для конкурентов.	В.С. Катькало[4]

2 Гордон, Я.Х. Целевая конкуренция/ пер. с англ./ С. Жильцов, И.Малкова, Е.Федорова. – М.: Вершина, 2006.

3 Джнестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М., СПб., Киев: Вильямс, 2016.

4 Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. - №4. - 2016. - С. 304.

Продолжение таблицы 2

1	2
Стратегия развития представляет собой совокупность рациональных методов достижения долгосрочных целей в условиях нестабильной внешней среды.	А.П. Градов[5]
Стратегия развития компании - это направление или методы ее бизнеса, принятые ее старшим руководством для достижения важного результата с долгосрочными последствиями.	М.И. Круглов[6]
Стратегия развития – совокупность глобальных идей развития предприятия.	Э.А. Уткин[7]
Стратегия развития - это совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.	Э.М. Коротков[8]

Таким образом, в рамках взглядов, принятых этими учеными, можно выделить два подхода для определения сущности понятия «стратегия развития».

Первый подход основан на сходстве мнений авторов, таких как: А. Шохов, Е.А. Уткин и Е.М. Коротков и указывает на то, что стратегия развития представляет собой совокупность руководящих принципов, определяющих направление развития компании, а также учредительные действия субъекта (условия, ресурсы, цели, причины, результаты, процедуры и инструменты).

Второй подход основан на общих мнениях В.С. Каткало, А.П. Градова и М.И. Круглов, и определяет стратегию развития как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего имиджа компании и ее динамических организационных навыков обновления, с учетом изменений во внешней среде, ее бизнес-модели, которая гарантирует предоставление недоступных экономических преимуществ конкурентам.

5 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СпБ.: Питер, 2016. – С. 16.

6 Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - №4(48). – С. 105.

7 Гордон Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – С. 59.

8 Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРАМ, 2016. – С. 144.

Поэтому, суммируя все вышесказанное, понятие «конкурентная стратегия» можно дать следующее определение: конкурентная стратегия компании - это направление развития компании и ее компонентов, принятое высшим руководством, основанное на видении будущего имиджа компании. «Компания, принимая во внимание изменения внешней среды и ее бизнес-модель, которая должна гарантировать создание новых преимуществ для компании в условиях жесткой конкуренции.[9]

Стратегическое управление призвано обеспечить долгосрочное выживание компании. Конечно, когда дело доходит до выживания в условиях жесткой конкуренции на рынке, «нет сомнений в том, что компания может поддерживать жалкое существование».

Очень важно понимать, что как только кто-то подключился к компании, эта связь не доставляет радости, он покидает компанию и через некоторое время умирает. Таким образом, долгосрочное выживание автоматически означает, что компания успешно справляется со своими задачами, доводя свою деятельность до тех, которые входят в сферу ее делового взаимодействия. В основном это касается покупателей, сотрудников компании и их владельцев.

В то же время стратегическое управление организацией выполняет следующие функции:

1. Прогноз;
2. Планирование стратегий;
3. Организация реализации стратегических планов;
4. Координация действий по реализации стратегических целей;
5. Лидерство;
6. Мониторинг реализации стратегии.

Стратегическое управление - это предупреждение, перспектива. Стратегии не должны подчиняться окружающей среде, не должны восприниматься как должное. Они обязаны предвидеть возможные изменения, влиять на

9 Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРАМ, 2016. – С. 144.

изменения, происходящие внутри и снаружи компании. Таким образом, с помощью креативных, активных стратегий вы можете влиять на государственную политику, потребности клиентов и технический прогресс.

Стратегическая сфера деятельности организаций отличается определенными индивидуальными тенденциями и характеристиками, некоторые из которых мы уже упоминали. Анализ этих областей или тенденций позволит нам лучше понять стратегическое управление рынком.[10]

Миссия организации - это общее определение ее деятельности, а разработка долгосрочной программы действий требует выполнения ее миссии стратегическими целями, которые, в свою очередь, включают в себя выполнение более конкретных задач.[11]

Именно эти задачи стратегического развития охватывают процесс планирования, поскольку степень реализации, в отличие от стратегических целей, может быть четко оценена и четко ограничена во времени.

Координация действий менеджеров при формулировании и реализации стратегии заключается в координации стратегических решений на различных уровнях посредством встреч, подготовки планов и распоряжений, а также продвижения идей более низких уровней управления и наоборот.

Функция стратегического управления выражается в создании профессиональной команды, которая поддерживает здоровую рабочую атмосферу и способствует повышению эффективности выполнения задач.

Мониторинг состоит из постоянного мониторинга выполнения стратегических планов и выявления нарушений и ошибок. Необходимо заранее определить надвигающуюся опасность, признать отклонения от принятых стратегий и основных принципов работы компании.

Как мы уже понимаем, реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

---

10 Гордон, Я.Х. Целевая конкуренция/ пер. с англ./ С. Жильцов, И.Малкова, Е.Федорова. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

11 Джнестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М., СПб., Киев: Вильямс, 2016. – С. 56

Кроме того, стратегические решения основаны на целях организации, которые, в свою очередь, делятся на краткосрочные и долгосрочные.[12]

Разделение целей на эти два типа основано на периоде времени, связанном с продолжительностью производственного цикла.

Цели, которые должны быть достигнуты в конце производственного цикла, являются долгосрочными. Отсюда следует, что в разных секторах должны быть разные временные рамки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике цели, которые достигаются в течение одного или двух лет, обычно считаются краткосрочными и, следовательно, долгосрочными целями, которые достигаются через 3-5 лет.

Как организация осуществляет свою долгосрочную деятельность? Ответ очевиден: организация должна производить продукт, который будет постоянно находить покупателей.

Это означает, что продукт должен быть в первую очередь настолько интересным для покупателя, что он готов отдать за него деньги, а во-вторых, покупатель интересуется больше, чем аналогичные или аналогичные потребительские товары, произведенные другими компаниями.

Если продукт обладает обоими этими свойствами, они говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.[13]

Есть два способа создать конкурентное преимущество. Прежде всего, сам продукт может иметь конкурентные преимущества. Одним из видов конкурентного преимущества товара является его ценовая характеристика.

Чаще всего покупатель покупает товары только потому, что они дешевле, чем другие товары с аналогичными потребительскими свойствами. Иногда товар покупается только потому, что он очень дешевый. Эти покупки могут иметь место, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

---

12 Гордон Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – С. 25.

13 Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высшее образование, 2016. – С. 58.

Второй тип конкурентного преимущества - это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что товар обладает отличительными характеристиками, которые делают его привлекательным для покупателя.

Дифференциация не обязательно связана с потребительскими (полезными) характеристиками продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т. д.). Это может быть достигнуто за счет функций, которые не имеют ничего общего с его полезными потребительскими свойствами, например, из-за бренда.[14]

Во-вторых, в дополнение к созданию конкурентного преимущества в продукте, фирма может попытаться создать конкурентное преимущество для своего продукта в своем положении на рынке. Это достигается за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, поскольку в ней покупатель лишен выбора. Однако на практике многим фирмам удается не только создать такое конкурентное преимущество для своего продукта, но и сохранить его надолго.

Стратегическое управление является предупреждающим и предусмотрительным. Стратегии не должны подчиняться окружающей среде, не должны восприниматься как должное.

Вы обязаны предвидеть любые изменения, влиять на изменения, происходящие внутри и за пределами компании. Используя креативные, активные стратегии, вы можете влиять на общественный порядок, потребности клиентов и технологические достижения.

Стратегическое направление деятельности организаций характеризуется определенными тенденциями и характеристиками, некоторые из которых уже упоминались. Рассматривая эти области или тенденции, мы можем лучше понять, что составляет стратегическое управление рынком.

Во-первых, как мы уже говорили ранее, организация должна сосредоточиться на внешней среде - на клиентах, конкурентах, рынке и рыночной среде.

---

14 Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы. - М.: «Дашков и К», 2016. – С. 46.

В отличие от систем долгосрочного планирования (основанных на прогнозе и ориентированных на компанию), стратегическое управление рынком имеет одну цель: разработать рыночные стратегии, отражающие потребности клиентов.

Важную роль в этом процессе играет так называемая проактивная стратегия, которая предполагает, что компания стремится влиять на события во внешней среде, а не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения.

Важность такой стратегии обусловлена как минимум двумя причинами. Во-первых, участие в происходящих в окружающей среде изменениях гарантирует их быстрое обнаружение и соответствующую реакцию. Во-вторых, поскольку изменения во внешней среде могут иметь значительные масштабы и последствия, влияние на них может быть значительным для организации.

Также внешняя ориентация предъявляет определенные требования к информационной системе компании.

Определение необходимой информации, рациональные и эффективные методы ее сбора, а также анализ, обработка и хранение данных во многом определяют эффективность процесса разработки стратегии.

Стратегическое управление позволяет[15]:

- Ускорить обзор стратегических альтернатив. Что происходит во внешней среде, которая создает возможности и риски, на которые руководство должно реагировать правильно и своевременно? С какими стратегическими проблемами сталкиваются компании? Какие варианты стратегии должны быть рассмотрены? Альтернативой стратегическому управлению рынком обычно является стратегическое ожидание, когда внимание руководства компании полностью обращается к решению повседневных проблем, а внешние проблемы, по-видимому, вызваны серьезностью.[16]

15 Иванов А.П., Хрусталев Е.Ю., Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект), Журнал «Финансовый менеджмент», 2016. – №2. – С. 157.

16 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов. 3е изд., стер. М.: ОмегаЛ, 2015. – С .57.

Нет ничего более трагичного, чем организация, которая потерпела неудачу из-за задержки в принятии стратегического решения;

- иметь долгосрочный взгляд на вещи. Краткосрочная ориентация имеет много соблазнительных преимуществ, но часто приводит к стратегическим ошибкам;

- обосновать распределение ресурсов. Самый простой способ - поручить распределение ресурсов системе бухгалтерского учета или вообще сделать это по инерции, повторив принятые решения один раз. Одним из результатов этого подхода является то, что небольшие, но многообещающие районы страдают от нехватки ресурсов, в то время как большие районы с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах;

- создать систему стратегического управления и контроля. Концентрация на стратегических активах и навыках, постановка целей и разработка программ с учетом стратегических направлений - все это становится основой стратегического корпоративного управления.

- Обеспечить горизонтальную и вертикальную связь и функционирование систем координации.

Стратегическое управление рынком позволяет сообщать о возникающих проблемах и стратегиях, предлагаемых в организации; в частности, с его помощью достигается большая точность;

- помочь компании справиться с изменениями Если среда действительно стабильна и обеспечивает удовлетворительные объемы продаж, необходимость стратегических изменений (направление или интенсивность деятельности) является низкой. В этом случае стратегическое управление рынком не столь актуально.[17]

Однако большинство современных организаций работают в быстро меняющихся, непредсказуемых условиях и поэтому нуждаются в стратегических методах выживания.

---

17 Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие.- СПб.: Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 2001. – С. 96 с.

Разработка бизнес-стратегии требует определения области деятельности и ее динамичности (что отражается в интенсивности инвестиций), которая обеспечивает потребителей ценностью, активами и навыками, а также функциональными стратегиями и программами.

Доступные стратегические направления включают качество, ценность, направленность, инновации, глобальность, атрибут продукта, дизайн продукта, широту ассортимента, корпоративную социальную ответственность, узнаваемость бренда и близость к покупателю. Разработка бизнес-стратегии включает в себя выбор стратегических направлений и их интеграцию в определенный набор.[18]

Стратегическое управление рынком разработано на основе бюджетирования, долгосрочного и стратегического планирования (все из которых теперь являются частью стратегического управления рынком).

Стратегическое управление рынком характеризуется внешней ориентацией, проактивным подходом, своевременными решениями, предпринимательским духом, поддержкой информационных систем и программ управления знаниями в глобальном масштабе.

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что этот тип управления, как и все другие, не является универсальным для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сути не дает и не может дать точную и детальную картину будущего.

Описание желаемой будущей организации, которая разработана в области стратегического управления, - это не подробное описание ее внутреннего состояния и ее положения во внешней среде, а скорее набор качественных желаний, из которых государство должно чтобы быть в будущем, какую позицию он должен занимать на рынке и в бизнесе, что иметь организационную культуру, группы компаний для интеграции и т. д.

---

18 Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2004. – С. 96.

Кроме того, все это в целом должно быть тем, что определяет, выдержит ли организация конкуренцию в будущем или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. Нет теории, которая предписывает, что и как решать определенные проблемы или в определенных ситуациях.

Стратегический менеджмент - это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждый менеджер это понимает и в значительной степени реализует по-своему.

Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем для анализа проблем и выбора стратегии, а также реализации стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегический менеджмент это:

-симбиоз интуиции и искусства высшего руководства для руководства организацией к стратегическим целям;

- высокий профессионализм и креативность сотрудников, обеспечение организации среды, обновление организации и ее продуктов, а также реализация текущих планов;

- активное участие всех сотрудников в реализации задач организации в поисках лучших путей достижения ее целей.[19]

В-третьих, огромные усилия и много времени и ресурсов требуются для организации, чтобы начать процесс стратегического управления.

Требуется внедрение и реализация стратегического планирования, которое принципиально отличается от разработки долгосрочных планов, которые являются обязательными в любой среде. Вам также необходимо создать службы, которые отслеживают среду и включают организацию в среду. Маркетинг, связи с общественностью и др. приобретают исключительную важность и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно усиливаются.

---

19 Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. 2-е изд. - М. Омега-Л, - 2015. – С.69.

В условиях, когда за короткий промежуток времени создаются совершенно новые продукты, направление инвестиций резко меняется, когда неожиданно появляются новые возможности для бизнеса, и возможности, которые существовали в течение многих лет, исчезают на наших глазах, цена за выставление счетов за аметропию и, следовательно, за ошибки в стратегических решениях для организация часто смертельна.[20]

Особенно трагические последствия неправильного прогноза для организаций, которые внедряют не альтернативный способ функционирования или реализуют стратегию, которая не поддается фундаментальной корректировке.

В-пятых, при внедрении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование.

Однако этого совершенно недостаточно, поскольку стратегический план не гарантирует его обязательной и успешной реализации. По сути, наиболее важным элементом стратегического управления является реализация стратегического плана.

И это в основном включает в себя создание организационной культуры, которая позволяет реализацию стратегии, создание систем мотивации и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т. д.

Кроме того, в случае стратегического управления процесс внедрения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще больше улучшает смысл этапа реализации. Следовательно, в принципе, организация не сможет перейти на стратегическое управление, если у нее также есть очень хорошая подсистема стратегического планирования, но в то же время нет предпосылок или возможностей для реализации стратегии. Важной задачей управления является установление баланса интересов между различными социальными институтами и группами людей, которые заинтересованы в функционировании организации и влияют на характер, содержание и направленность ее деятельности.

---

20 Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие.- СПб.: Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 2001. – С.96.

Согласование интересов определяет, куда движется организация, ее целевая ориентация в форме миссии. Далее определяются долгосрочные цели. И эта часть стратегического управления заканчивается установлением краткосрочных целей.

Дизайн миссии и определение целей компании дают понять, почему компания работает и что она ищет.

Так мы узнали концепцию стратегического управления. Исследования, проведенные по этой теме, позволяют нам сделать следующие выводы: стратегическое управление является неотъемлемой частью современного бизнеса, ключом к успеху компании на рынке, но это не универсальный инструмент, использование которого может волшебным образом вывести любую организацию из глубокого кризиса. Успешное применение стратегии напрямую зависит от качества управления, профессионализма сотрудников компании и правильной политики управления компанией.[21]

1.2 Роль страхования в социально-экономическом развитии общества

В настоящее время спрос на страхование имеет три основных источника. Во-первых, это негосударственный сектор экономики, который имеет естественную потребность в страховании из-за своей небезопасности и невозможности обратиться за государственной финансовой поддержкой. Второй источник спроса на страховые услуги связан с приватизацией жилищного фонда, реформой жилищно-коммунального хозяйства, развитием индивидуального жилищного строительства и ростом благосостояния определенной части населения.

Третий источник спроса на страховое покрытие - широкая популяция. Государство освобождает себя от постоянной опеки над своими гражданами. В этих обстоятельствах необходимость в различных формах личного и имущественного страхования неизбежно возрастет и окажет поддержку гражданам в критических ситуациях.

---

21 Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учеб. пос. / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Кнорус, 2016. – С. 45.

Среднегодовой исторический рост страхового рынка в 2017–2018 годах составил более 10%, что также придало участникам рынка оптимизма в 2019 году.

Таблица 3 – Динамика страховых премий, млрд. руб.

Виды страхования	2017	2018	Темп роста %
Страховая премия всего млрд.руб.	777	933,8	120,2
Добровольное страхование	345,9	414,8	120,0
Страхование жизни	14,1	23,3	165,2
Личное страхование	98,4	117,1	119,1
Имущественное страхование	64,9	63,6	98,1
Страхование ответственности	5,7	6,9	121,1
Обязательное страхование	431,1	519	120,4
ОСАГО	67,6	71,6	106
Добровольное страхование и ОСАГО	413,6	486,4	117,6

Из таблицы видно, что общий объем премий в 2017 году составил 777 млрд руб. В 2017 году премии значительно снизились по всем видам страхования и в 2018 году составили 933,8 млрд рублей. Увеличение премий по сравнению с 2017 годом наблюдается по всем видам страхования, кроме страхования ответственности.

Далее рассмотрим динамику страховых выплат за 2017-2018 года (таблица 4)

Таблица 4 - Структура страховых премий по видам страхования в 2017-2018 гг.

Показатели	2017	2018	Темп роста %
Добровольное страхование-всего,в том числе:	345,9	414,8	120
Личное страхование	98,4	117,1	119,1
Имущественное страхование	207,1	245,6	118,6
Страхование ответственности	20,68	20,67	100
Обязательное страхование	431,1	519,0	120,4

Из таблицы видно, что в 2017-2018 годах выплаты по страхованию

недвижимости значительно увеличились и составили в 2018 году 245,6 млн рублей, что составляет 38,5 млн рублей. больше по сравнению с 2017 годом.

Долгосрочной тенденцией является уменьшение количества участников и концентрации рынка. В начале 2018 года на страховом рынке были описаны три тенденции, которые станут решающими для страховщиков в ближайшем будущем. Все это связано с ужесточением государственного контроля за деятельностью страховщиков и, фактически, направлено на защиту клиентов.

Во-первых, страховщики обязаны увеличить свой уставный капитал. Во-вторых, контроль над ними был передан Федеральной службе по финансовым рынкам (ФСФР), которая получает возможность штрафовать страховые организации и их должностных лиц и, при необходимости, предотвращать банкротство от введения внешнего управления. И в-третьих, существует инициатива по созданию гарантийных фондов, которые будут обеспечивать выплаты клиентам обанкротившихся компаний (аналогично системе страхования банковских вкладов).

Известные компании, такие как РОСТРА, Росстрах, Инногарант, Русские Страховые Традиции и Контактное Страхование, покинули страховой рынок в 2016 году. Все они имели широкий спектр услуг в области страхования автомобилей. Это довольно крупные страховщики с достаточным уставным капиталом для удовлетворения требований законодательства. Причиной ее дела, скорее всего, стала неправильная тарифная политика. Кроме того, с 2017 года рынок был вынужден покинуть многие другие страховые компании.

Теперь минимальный размер капитала для компании, занимающейся медицинским страхованием, вырос до 60 миллионов рублей; универсальные страховщики должны иметь как минимум 120 миллионов рублей; Компании по страхованию жизни составляют 240 миллионов рублей, а перестраховочные компании должны увеличить свой уставный капитал до 480 миллионов рублей. В случае недостаточного капитала у компаний есть несколько способов: найти инвестора, объединиться с другими страховщиками или

просто подождать, пока ФСФР будет отозвана. К 2017 году государство может повлиять на страховой рынок только тремя способами: издать инструкции по устранению нарушений, приостановить действие лицензии и отозвать ее.

Ожидаемое снижение темпов роста розничных кредитов в 2019 году не приведет к такому же снижению темпов роста страховых премий. В 2019 году замедление на российском страховом рынке будет незначительным (с 20% в 2018 году до 15-18% в 2019 году). Основными драйверами станет развитие банковского страхования жизни и увеличение доли кредитных продуктов, в том числе страховых. Рост за счет банковского страхования приведет к дальнейшему увеличению доли рамочной директивы и снижению доходности страхового сектора с 10 до 6-8%.

Мы не можем достичь триллиона: согласно базовому прогнозу «Эксперт РА», в 2019 году общий объем взносов на российском страховом рынке достигнет 920–945 млрд рублей (рост на 15–18%). Этот прогноз предполагает экономический рост в соответствии с базовым сценарием Министерства экономического развития. В случае негативного сценария (если цена на нефть упадет до 80-90 долларов), темп прироста взносов в 2019 году составит 5-10%. Более того, общая сумма взносов на российском страховом рынке не будет превышать 840–880 млрд руб. По итогам 2019 года объем вкладов составит 800 млрд рублей (рост на 20%).

Вопреки росту: ожидаемое замедление кредитования и продажи новых автомобилей не окажут существенного влияния на страховщиков. К 2019 году увеличение доли кредитных продуктов, включая страхование, и развитие рынка страхования подержанных автомобилей будет способствовать росту страховых взносов. Другим определяющим фактором является развитие страхования жизни в результате выхода на рынок такого серьезного участника, как Сбербанк Страхование.

Небольшой рост рынка будет обеспечен новыми обязательными видами страхования (ОС ОПО в отношении опасных объектов в государственной и

муниципальной собственности и ОС ОП). Однако эффект от их введения будет меньше, чем ожидалось 1-2 года назад. Рост взносов в страхование имущества и грузов может частично происходить за счет возврата «схем». Таким образом, наибольший рост вклада ожидается в следующих сегментах страхового рынка:

- страхование жизни - около 30 млрд. рублей;

- страхование автодомов, около 23 миллиардов рублей;

- страхование от несчастных случаев и болезней, около 20 миллиардов рублей;

-ДМС, около 8 миллиардов рублей;

-Страхование имущества юридических лиц, около 7 млрд руб .;

Страхование предпринимательских и финансовых рисков, около 7 млрд рублей.

Прибыль для банков: в 2019 году произойдет увеличение доли РВД, коэффициента совокупных чистых убытков и, как следствие, снижение рентабельности собственного капитала до 6-8% (с 10% в 2019 году). Ускоренный рост банковского страхования с учетом чрезвычайно высоких комиссий для банков будет способствовать дальнейшему увеличению операционных расходов. Другие факторы включают увеличение штрафов Федеральной службой по финансовым рынкам, дополнительные расходы на организацию работы с AIS CTP, а также на подготовку финансовой отчетности в соответствии с МСФО. По данным «Эксперт РА», за 9 месяцев 2019 года средняя доля европейской рамочной директивы достигла 45% (44% за 9 месяцев 2018 года). Прогноз на 2019 год составляет 46-47%.

Сейчас государственные полномочия, как регулятора страхового рынка, начинают расширяться. Во-первых, контроль над страховой отраслью был передан ФСФР, которая имеет большой опыт восстановления порядка среди других финансовых учреждений. В частности, агентству было предоставлено право налагать штрафы за различные нарушения на страховщиков и их сотрудников.

Обеспечение нормальных условий функционирования страхового рынка является одним из важных национальных приоритетов. Масштаб рынка частного страхования зависит от того, в какой степени государство обеспечивает социальную защиту своих граждан.

Рынок страхования фактически имеет два рынка: страхование жизни и другие виды страхования. Последнее относится ко всем видам страхования (имущество, ответственность, несчастные случаи и т. Д.), За исключением страхования жизни. Это разделение обусловлено особенностями различных видов страхового бизнеса; страхование жизни осуществляется на длительный срок, остальные виды - на короткий срок.

Основным направлением развития страхового сектора экономики в последние десятилетия стала тенденция мирового рынка страховых услуг к глобализации.

В США самый большой страховой рынок в мире - 37,4% страховых премий в 2018 году. Европа занимает второе место по объему страховых премий (31%), а Япония занимает третье место (21,9%).

Азия является лидером по страхованию жизни (36%), хотя на одну Японию приходится 31,4% мировой страховой премии. США следуют после Японии (29,7%). В сфере других видов страхования первое место безоговорочно принадлежит Америке (46% мировой страховой премии). Это очень высокий показатель. Европа сильно отстает (34,4%).

Все остальные страны невероятно далеко, третье место занимают Азия (14,3) и Япония (11,4%).

В Америке насчитывалось около 3800 компаний по страхованию жизни и 4500 зарегистрированных в страховании имущества и ответственности. Большинство из них - это небольшие страховые компании, которые зарегистрированы только в одном штате. Но даже крупные компании имеют долю рынка в несколько процентов по каждому виду страхования и не могут влиять на цены. Активы американских страховых компаний в виде денежных средств имеют очень низкие процентные ставки. Большая часть активов

инвестируется в облигации, краткосрочные инвестиции и т. Д. Это 55% в страховании жизни и 78% в страховании имущества и ответственности.

Анализ совокупных инвестиционных портфелей таких стран, как США, Канада и Финляндия (таблица) показывает, что страховщики этих стран ведут себя довольно осторожно (средний процент облигаций в портфеле равен или превышает 60%).

Таблица 5 - Структура инвестиционных портфелей страховых компаний по странам за 2018 г. (%)

Направление инвестиционных вложений	США	Канада	Финляндия
Облигации	64	70,7	58,8
Акции	23	20,5	21,5
Недвижимость	1,4	0,4	13,1
Денежные средства	5,3	-	3,5
Прочие	4,7	8,4	1,4

Обратите внимание, что компании по страхованию жизни могут платить менее ликвидные долгосрочные инвестиции, и, напротив, компании, которые страхуют другие риски, вынуждены инвестировать в более ликвидные инструменты, поскольку такие риски более вероятны (например, платежи, произведенные страховыми компаниями в результате ущерба, причиненного стихийными бедствиями, террористическими актами - катастрофой ВТЦ и т. д.).

Таким образом, очевидно, что объединенные портфели США, Канады и Финляндии отражают более долгосрочные капитальные вложения. Структура среднего портфеля российских страховщиков является следствием отсутствия преобладания инвестиций в страхование жизни над страхованием по другим рискам.

В США государственное регулирование страхового рынка преследует две основные цели:

- защитить потребителей и общество в целом от несостоятельности страховой компании;

- обеспечить наличие страховки независимо от пола, национальности или места жительства.

Модель регулирования страховой отрасли США не предполагает активного участия федерального правительства. В области страхования Соединенные Штаты максимально учитывают исторические особенности формирования системы регулирования и ее традиции. В 1871 году была создана Национальная ассоциация страховых комиссаров (НАСК), в которую вошли руководители государственных страховых органов. Разрабатывает единые нормативные стандарты и типовые законы. Эти решения носят рекомендательный характер, поэтому теоретически государства могут их устранить. Однако на практике этого не происходит.

В соответствии с требованиями NASK в Соединенных Штатах, бизнес может быть зарегистрирован в качестве компании по страхованию жизни или компании по страхованию имущества и должен осуществлять страховые операции в соответствии со своим профилем. Бизнес должен получить лицензию в том штате, где он намерен вести страховой бизнес.

Между штатами существуют значительные различия в регулировании страховых тарифов: от установления государственных тарифов до обязательных тарифов для всех компаний до отсутствия каких-либо утвержденных или согласованных тарифов.

Защита прав потребителей также является объектом внимания со стороны государства. Нормативная деятельность в этой области осуществляется в двух областях: лицензирование страховых агентов и брокеров и борьба с недобросовестной конкуренцией. Законодательство подробно оговаривает, какие действия в области рекламы, заключения договоров и рассмотрения претензий запрещены или носят дискриминационный характер.

Регулирование финансовых аспектов деятельности страховых компаний состоит из нескольких основных компонентов. Они включают в себя установление финансовых стандартов, правил финансовой отчетности,

корпоративного скрининга и действий, связанных с несостоятельными страховщиками.

В целом, страховая система США является крупнейшей и наиболее конкурентоспособной в мире.

Мировой опыт показывает, что страхование является одним из наиболее эффективных инструментов концентрации и привлечения в бизнес средств корпоративных организаций и частных лиц, которые оказывают стабилизирующее воздействие на экономику. В промышленно развитых странах отношение к рынку страхования определяется как стратегический сектор экономики и сильный фактор, влияющий на его положительное влияние.

Во-первых, потому что сам страховой процесс является важным элементом экономической среды.

Во-вторых, социальная сторона страховых процессов влияет на повышение уровня жизни населения за счет обеспечения надежной страховой защиты.

В-третьих, страхование в развитых формах увеличивает инвестиционный потенциал и способствует увеличению благосостояния страны, что особенно важно для российской экономики.

На данный момент мы можем с уверенностью сказать, что события в Нью-Йорке в сентябре 2017 года не привели к кризису на мировом страховом рынке и что понесенные потери были довольно обнадеживающими для страховых компаний. Однако в 2017 году стоимость услуг по перестрахованию рисков с помощью западных партнеров выросла на 20-25%. Несмотря на это, мировой страховой рынок вырос с начала 2018 года.

Общепринято, что критериями развития национального страхового рынка являются: показатели получения страховой премии по видам страхования или по сектору страхования; показатели расходов на душу населения; доля премий, полученных от продажи страховых услуг, в ВВП;

количество страховых компаний; капитализация страховых компаний и показатели страховых резервов и связанных с ними активов.

Экономическая категория страхования является неотъемлемой частью финансовой категории. Однако если финансы в целом связаны с распределением и перераспределением финансовых ресурсов, то страхование охватывает только сферу перераспределительных отношений.

Страхование может выполнять и сберегательную функцию.

Сюда также входят показатели премии, выплачиваемой за перестрахование, балансирующий показатель емкости национального страхового рынка, то есть совокупная способность национальных страховых компаний принимать страховые риски (капитализация); Количество страховых брокеров и страховых агентов.

Наиболее развитой страной с точки зрения страхового рынка являются Соединенные Штаты с долей рынка 48,68%, за которыми следуют Япония (11,25%), Германия (10,19%) и Великобритания (5,93%).

Также интересны вопросы развития мирового перестраховочного рынка. По данным за 2017 год, немецкие перестраховочные компании были лидерами на этом рынке (Таблица 5). Например, мюнхенская перестраховочная компания собрала почти 25 миллиардов долларов в качестве перестраховочных премий, что вдвое больше общей суммы страховых премий, собранных всеми российскими страховыми компаниями в 2017 году.

Таблица 6 – Крупнейшие перестраховочные компании мира на начало 2018 г., по размеру собранных перестраховочных премий (млн. долл.)

Наименование компании	Страна	Размер собранных премий
Мюнхенское перестраховочное общество (Munich Re Group)	Германия	24 924
Швейцарское перестраховочное общество (Swiss Re Group)	Швейцария	21 600
Беркширская перестраховочная группа (Berkshire Hathaway Re Group)	США	13 083

Ганноверская перестраховочная группа (Hannover Re Group)	Германия	8 526

Ежегодно страховые компании накапливают в виде страховых выплат 7-12% ВВП своих стран.

Развитие страхового рынка Российской Федерации особенно остро в связи со вступлением в силу Соглашения о партнерстве и сотрудничестве между Российской Федерацией и Европейским Союзом, а также с неизбежным вступлением России во Всемирную торговую организацию.

Современная система доступа иностранных страховых организаций на российский страховой рынок начала формироваться в 1994 году, после принятия соглашения об экономическом сотрудничестве и партнерстве между странами ЕС и Российская Федерация, которая предусматривала снятие 49-процентного ограничения на участие иностранных инвесторов в капитале российских страховых организаций.

Таблица 8 - Ограничения в отношении деятельности иностранных страховщиков на страховом рынке России.

Ограничения для «иностранцев»	Поправки к Закону «О страховании»
Страховщики с долей иностранных страховщиков в уставном капитале более 49% не могут предлагать страхование жизни, обязательное страхование, страхование имущества, государственные и муниципальные учреждения.	Снять данные ограничения с дочерних предприятий СК, зарегистрированных в ЕС
Доля иностранных участников в общем уставном капитале компаний отрасли не должна превышать 15%.	Увеличить квоту с 15 до 25%
Деятельность иностранных дочерних компаний, застрахованных материнскими компаниями, строго ограничена.	Изменений нет
Иностранные страховые компании могут создавать филиалы в Российской Федерации только путем инвестирования в уставный капитал.	Изменений нет

Государственное регулирование любого сектора экономики необходимо, и страховой рынок не является исключением. Вопрос в том, насколько необходимо вмешательство государства в функционирование страхового рынка. На протяжении всей истории развития страхования в России государственная политика направлена на защиту отечественных страховщиков от иностранной конкуренции. Это было оправдано, поскольку не было прямого запрета на деятельность иностранных страховщиков (за исключением периода социалистического развития страны), ограничения были введены только из-за разумной заботы о государстве и развитии страхового рынка, а также национальных страховщиков. они все еще были слишком слабы, чтобы конкурировать с иностранными компаниями за страховщиков. Таким образом, деятельность иностранных страховщиков послужила фактором развития правовой структуры страхового рынка и, следовательно, фактором развития страхового рынка в целом.

Рассматривая деятельность иностранных страховых компаний на российском рынке страховых услуг, можно выделить много положительных последствий, наиболее значительными из которых являются:

1. Улучшить страховые выплаты. Иностранные страховщики способствуют усилению конкуренции, что приводит к расширению структуры и качества страховых услуг, снижает затраты на их пенсионное обеспечение и повышает их эффективность.

2. Передача новых технологий и ноу-хау. Иностранные страховщики организуют свою деятельность в соответствии с национальным законодательством, создавая совместные предприятия или филиалы и отделы. Привлеченный местный персонал должен иметь хорошее образование и после получения опыта работы в организации с иностранным участием при смене места работы распространять более продвинутые навыки среди отечественных страховых компаний.

3. Накопление национальных сбережений. Присутствие более эффективных страховщиков на рынке должно увеличить норму сбережений и обеспечить новые каналы, через которые можно инвестировать эти сбережения.

4. Приток нового капитала. Иностранный страховщик при покупке существующей компании или создании новой должен будет импортировать капитал не только для покупки офисных помещений и оборудования, но и для того, чтобы гарантировать размер уставного капитала, требуемый закон, тем самым способствуя увеличению капитализации и потенциала национального страхового сектора.

5. Разделение рисков. Иностранные страховщики, если они уполномочены, обычно перестраховывают риски за границей. Следовательно, если наступит страховой случай, например, на корабле или самолете, и риск будет перестрахован, ущерб будет оплачен иностранным перестраховщиком, а результатом урегулирования аварии станет приток капитала.

6. Совершенствование правил страхования. Эффективность рынка в интересах страховщиков и страхователей напрямую связана с четкой и жесткой системой регулирования. Присутствие иностранных страховщиков на рынке увеличивает потребность в эффективном регулировании и способствует распространению международного опыта в области регулирования.

В то же время различные аспекты деятельности иностранных страховщиков и их влияние на развитие страхового рынка вызывают серьезную озабоченность.

1. Доминирование иностранных страховщиков на внутреннем рынке. Иностранные компании как более крупные и влиятельные организации могут препятствовать укреплению российских страховщиков или пытаться вытеснить их с рынка. Это в значительной степени зависит от правил, принятых в стране для иностранных страховщиков.

2. Возможность развития страхового сектора с помощью национальных страховщиков. Этот аргумент был бы значительным, если бы

национальная система регулирования страхования гарантировала наиболее эффективное функционирование внутреннего рынка и предоставляла необходимый пакет страховых услуг. Это явно не характерно для российского страхового рынка. Однако даже при таком условии запрет или серьезные ограничения на деятельность иностранных страховщиков вряд ли оправданы. Если внутренний рынок работает эффективно, конкуренция не будет представлять угрозу для национальных страховщиков. Если рынок не предлагает необходимый спектр услуг, участие иностранных страховщиков может только ускорить формирование страхового сектора, развитого в стране.

3. Важность сохранения национального контроля над системой страхования. По соображениям национальной безопасности некоторые важные объекты должны быть застрахованы только российскими страховщиками. Причина этого кроется в возможной дестабилизации страхового рынка в результате вывода иностранного капитала в случае конфликта или необходимости предотвратить концентрацию страховых важных отечественных объектов в руках различных иностранных страховщиков, и это также относится к Стратегические виды страхования - Страхование космического риска, а также военно-промышленного комплекса должно осуществляться национальными страховщиками, так как необходимо работать с информацией, которая также является государственной тайной. Такие опасения имеют реальную основу. Однако это не аргумент в пользу общего ограничения операций иностранных страховщиков.

4. Возможность оттока капитала в результате деятельности иностранных страховщиков. Процесс развития бизнеса иностранных компаний приведет к притоку капитала. Акции инвесторов на рынке неизбежно будут связаны со сложной структурой платежей. На внутреннем рынке взимаются страховые взносы, арендная плата, заработная плата и другие поставщики услуг. За пределами России будут осуществляться выплаты западным перестраховщикам (где это разрешено), переводы прибыли и дивиденды материнским компаниям. В случае ущерба, риск возникновения которого был

перестрахован за границей, страховой взнос станет капитальным взносом. В целом, все эти платежи, сделанные в разное время, могут генерировать чистый приток или отток капитала в течение года, но это не означает, что в долгосрочной перспективе выкачивание ресурсов из национальной экономики будет происходить.

Очевидно, что задачи по разработке и созданию национальной системы страхования выходят на первый план, и необходимо углубленное изучение страхового рынка страны, чтобы определить средства для его улучшения в современные условия, основными из которых являются:

- стабилизация финансового положения хозяйствующих субъектов и населения - потенциальных страховщиков;

- формирование устойчивых и надежных страховых компаний;

- активизация роли государства и его органов в укреплении и развитии страхового рынка;

- формирование государственных приоритетов в развитии страхования;

- разработка законодательной базы по страхованию с учетом текущей ситуации на страховом рынке;

- использование современных методов и средств управления страховыми компаниями, в которых соблюдаются принципы работы их рынка, концепции маркетинга в управлении страховыми компаниями для лучшего удовлетворения населения с точки зрения страховой защиты;- обучение региональной составляющей страхового рынка.

1.3 Особенности построения конкурентной стратегии компании на рынке страховых услуг

Поскольку российская рыночная экономика развивается и интегрируется в мировую экономическую систему, российское страхование также развивается. Слаженная система страхования, стимулирующая развитие цивилизованных отношений с рынком, повышение деловой активности, улучшение инвестиционного климата, является важнейшим фактором

экономического роста страны, обеспечивая ее стабильность. Степень развития страхового рынка отражает экономический потенциал государства.

Страховые компании занимают лидирующие позиции в современной мировой экономике, в иерархии крупнейших международных компаний. Это объективно приводит к необходимости развития высококвалифицированных менеджеров страховых компаний и эффективного развития национального страхового рынка.

Страхование является неотъемлемой частью жизни современного общества. Это система защиты от рисков, возникающих в результате случайных непредвиденных обстоятельств, которые создают угрозу благополучию и спокойствию людей, их уверенности в завтрашнем дне. Дело в том, что он не останется без помощи и поддержки ни при каких обстоятельствах.

Существование стабильного страхового рынка является неотъемлемой частью успешной и стабильной экономики, и есть ряд европейских и мировых стран (Германия, США, Канада, Япония и т. д.), Которые демонстрируют это.

Россия - имеет огромный рынок для развития страховой отрасли в плановой экономике, это вид деятельности в СССР, это была монополия. В условиях рыночной экономики страховой рынок в России практически с самого начала жил в условиях кризиса. События "августовского кризиса" в 1998 году усугубили неопределенность.

После вступления России во Всемирную торговую организацию автоматически открывается страховой рынок для западных страховщиков.

Именно поэтому разработка четкой и четкой стратегии развития страховых компаний является основным фактором. Организационные структуры и сотрудники компании должны пройти необходимое обучение с учетом международного опыта, чтобы адекватно реагировать на изменения, предлагаемые рынком.

Внутренний страховой рынок находится на грани перемен. В таких условиях у российских страховых компаний особенно серьезная проблема с

правильным выбором стратегии их будущей деятельности, основанной на современной международной практике.

В своих попытках закрепиться на рынке страховщики придерживаются определенных целей. В зависимости от подхода к целевым рынкам их можно разделить на две группы. Первая группа придерживается «ниши» - творческой стратегии, а другая - «междисциплинарной». В этом случае термин «ниша» относится к относительно небольшому страховому рынку, который характеризуется общими и четко определенными целями, набором услуг и методов распределения средств, полученных в установленном страховом фонде. Сторонники «нишевой стратегии» концентрируют свою деятельность на определенных секторах рынка или регионах. В России примерами таких компаний могут быть Afes и Avikos, которые специализируются на предоставлении услуг по страхованию авиационных рисков. Деятельность "нишевых" компаний, обслуживающих узкий сегмент рынка, аналогична работе внутренних страховых компаний, которые сосредоточены на удовлетворении страховых интересов своих учредителей и предотвращении доступа других конкурентов к этой нише.

«Междисциплинарная» стратегия предлагает более широкий взгляд на различные области страхового бизнеса, характеризуемые некоторыми общими характеристиками.

Классическими многопрофильными компаниями являются Ингострах, РЕСО, Россгострах. Принимая во внимание динамику рыночных отношений, оба эти определения, очевидно, совершенно произвольны.

С одной стороны, выбор конкретной стратегии позволяет страховщику определить необходимые задачи в выбранной «нише» - секторе рынка. С другой стороны, быстрое развитие и широкое использование компьютерных технологий открывает новые возможности для дальнейшего анализа страховой отрасли и для постановки конкретных целей для регионов, где некоторые сектора перекрываются или перекрываются, и, следовательно, могут быть более или менее прибыльным. Результаты деятельности

страховых компаний показывают, что конкуренты на мировых рынках принимают и придерживаются стратегии, наиболее приемлемой для них на данный момент. Сторонники «междисциплинарной» стратегии - обычно крупные многонациональные страховщики в мировой практике - могут одновременно придерживаться «нишевой» стратегии в некоторых видах страхового бизнеса. Чтобы определить стратегическую линию страховой компании, необходимо иметь информацию о ее размере, финансовых возможностях, секторах рынка, в которых она осуществляет свою деятельность, конкурентоспособности этих секторов, существующих преимуществах этой компании по сравнению с ее основными конкурентами.

Цель «междисциплинарной» стратегии - добиться наилучшего распределения рисков для вашей компании, поскольку сбои на этом рынке могут компенсироваться другими более процветающими секторами рынка. Страховщик может временно покидать убыточные сектора рынка до тех пор, пока не улучшится финансовое положение, и отправлять деньги в регионы с повышенным спросом на страховые услуги. Однако не каждая компания может позволить себе такие действия. Реализация «междисциплинарной» стратегии предполагает наличие большого и разнообразного страхового портфеля. Кроме того, «междисциплинарный» подход требует более обширных знаний и опыта страхования. Реализация «междисциплинарной» стратегии для страховой компании может привести к фрагментации ресурсов, и, как следствие, некоторые сектора страхового бизнеса будут субсидироваться за счет других.

Благодаря «нишевой» стратегии страховые компании сосредоточивают все свои усилия на одном секторе рынка и предоставляют конкретные услуги для одной выбранной группы страховщиков. Компании, которые выбирают эту стратегию, обычно не имеют значительного капитала. Используя собственный опыт и преимущества, полученные в этом секторе страхового рынка, они устанавливают минимальные ставки. Благодаря более высокому уровню квалификации, экономическому преимуществу и более эффективному распределению средств сторонники «нишевого» подхода имеют возможность

действовать даже на конкурентных рынках. Недостатком этой стратегии является то, что «нишевая» компания полностью зависит от одной отрасли. Их действия могут подвергаться риску в случае невыгодного положения в этой страховой «нише».

Тип «ниши» известен - образные предприятия, характеризующиеся формой распределения капитала. Среди этих компаний появилось значительное количество прямых страховщиков. Изначально в этих компаниях не было специализированных подразделений - брокерских подразделений великих профессионалов. Это были централизованные организации с низкими накладными расходами и низким уровнем ИТ и оборудования для телефонной связи. Их основной целью было только покорить рынок автострахования. Однако первоначально, чтобы достичь солидной потребительской базы, они должны были понести значительные капитальные затраты. Чтобы как-то компенсировать свои вложения, страховщики пытались «отбросить сливки» из лучших на рынке рисков, тщательно выбирая для этого страховку и следуя строгой ценовой политике. Например, в Великобритании некоторые страховые компании, занимающиеся операциями прямого автострахования, были настолько успешными, что смогли организовать свои филиалы на внешнем страховом рынке, которые не уступают отечественным. Наиболее важными факторами, определяющими выбор стратегии, выбранной страховыми организациями, являются рыночная конкуренция, рыночное давление и размер самих компаний. В лучшем случае, захватив новые территории и рынки, страховые компании сосредоточились на самых прибыльных «нишах», чтобы создать прочную экономическую платформу. В случае успеха страховщики организовали свои филиалы и отделения. Однако успех не всегда сопровождался их деятельностью. Если они становятся банкротами и количество компаний уменьшается (из-за банкротства, приобретений или слияний), страховщики обычно возвращаются к своему основному прибыльному бизнесу.

Крупные страховые компании придерживаются «междисциплинарной» стратегии, чтобы максимально эффективно использовать свой капитал. В этом случае они часто могут успешно выполнять операции в отдельных регионах или отраслях промышленности с определенными типами услуг. Внутри этих компаний, как правило, разрешается создавать более мелкие подразделения, которые из-за своего участия в большой группе имеют определенные преимущества перед небольшими конкурентами с недостаточным оборотным капиталом.

Крупные страховые компании имеют большие возможности для привлечения страховщиков, которые хотят иметь все виды страхового покрытия одновременно, и, следовательно, заключать контракты с многопрофильной или даже многонациональной компанией. Кроме того, клиенты в промышленно развитых странах обычно хотят иметь более низкое качество страхового покрытия на своих внутренних рынках; Они впечатлены, когда у страховой компании достаточно капитала.

Небольшие страховые компании, как правило, концентрируются в определенной «нише», так как они обычно испытывают финансовые трудности. Наблюдая за изменяющимися рыночными условиями и растущей конкуренцией, страховщики должны вовремя принять правильное решение - выбрать регионы для совместной деятельности и те сектора, в которых они получат наибольшую прибыль.

В заключение я хотела бы заявить, что нет универсального ответа на вопрос о том, какой стратегии должны следовать страховщики. Здесь актуальны только общие рекомендации. Небольшие «нишевые» компании будут конкурировать при условии, что их сотрудники обладают глубоким опытом и предлагают недорогие услуги. Средние страховые компании сталкиваются со многими проблемами, потому что они обычно не имеют таких преимуществ. В то же время крупные отечественные компании выиграют от реализации стратегии глобализации предоставления услуг своим клиентам, более сбалансированного портфеля рисков и сбережений,

связанных с развитием страховой деятельности. Но независимо от того, какую стратегию выбирают страховые компании, есть одна неоспоримая истина: страхование основано на доверии клиентов, обязательства страховщиков должны выполняться полностью и своевременно, и их стратегия должна в конечном итоге быть направлена на улучшение страховой защиты экономических интересов клиентов, что лежит в основе любого договора страхования.

Разработка корпоративной стратегии должна основываться на определенных данных, которые были собраны в ходе предварительной работы. Эта работа включает в себя определение текущего состояния, анализ портфеля продуктов, разработку альтернативных стратегий, выбор корпоративной стратегии и ее оценку.

Оценка текущего положения дел основана на анализе внешних и внутренних факторов, в результате которых руководство предприятия получает информацию о сильных и слабых сторонах предприятия, возможностях и угрозах (SWOT-анализ).

Анализ портфеля продуктов является одним из важнейших инструментов стратегического управления.

Это дает четкое представление о том, что различные части компании очень взаимосвязаны и что портфель как сумма значительно отличается от простой суммы ее частей и гораздо важнее для компании, чем состояние ее различных частей. Анализируя портфель продуктов, можно сбалансировать наиболее важные бизнес-факторы, такие как риск, денежный поток, обновление и смерть.

Обладая необходимыми данными, чтобы начать работу по формированию стратегии, руководство компании приступает к ее развитию. И на этом этапе возникает вопрос: как будет развиваться стратегия?

В процессе формирования стратегии организации необходимо опираться на теоретический анализ и интуитивные исследования исследователей, которые детализируют стратегию и воплощают ее в жизнь.

Стоит отметить важную особенность этого процесса, а именно: разработка стратегии не может быть совершенной и завершенной, а сама стратегия не может быть безусловной и продуманной до конца.[22]

Соответственно, в процессе его реализации могут быть внесены изменения и корректировки в связи с изменениями внешних и внутренних условий.

В основном, так называемая Гарвардская школа бизнеса, с ее представителями Эндрюсом К., Портером М. и рядом других исследователей, занималась разработкой вопроса формирования стратегии.

В частности, Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии существующих рыночных возможностей и возможностей организации при данном уровне риска.

М. Портер разработал подходы к разработке бизнес-стратегии, основанной на конкурентной позиции организации. Есть также ключевые концепции компетенции, которые принадлежат К. Прахаладу и Г. Хэмелу. Ключевыми факторами в разработке стратегии являются сильные стороны предприятия и его возможности, информацию о которых мы получили в ходе SWOT-анализа.

Результатом этого анализа является так называемая матрица решений или матрица SWOT-анализа, которая описывает экологические характеристики сильных и слабых сторон организации, и в точках пересечения становится возможным найти решения, направленные на устранение проблем. На этом этапе было бы также целесообразно прибегнуть к PEST-анализу (иначе - STEP-анализу), который помогает установить истинное положение дел с факторами окружающей среды, на которые сама организация не оказывает влияния, но которые могут повлиять на организацию.

На основании данных, полученных из приведенного выше курса аналитических методов, компании следует разработать схему, позволяющую максимально использовать имеющиеся возможности, что приведет к укреплению ее позиций в конкретном секторе.

---

22 Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие.- СПб.: Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 2001. – С. 74.

При разработке новой стратегии также необходимо учитывать обязательства компании в соответствии с предыдущими стратегиями. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом на новые стратегии. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что обязательства прошлых лет будут действовать в течение некоторого времени, что, следовательно, ограничит или адаптирует возможности реализации новых стратегий.

Использование определенных методов разработки стратегии также зависит от конкретной стадии разработки.

Другими словами, в самом начале подготовки к разработке необходимо четко понимать, какова реальная ситуация в компании, анализировать ее возможности и возможные внешние угрозы. На этом этапе целесообразно использовать описанные выше методы внешнего и внутреннего анализа, а также метод бизнес-диагностики, который позволит вам проанализировать систему управления и функционирование бизнеса. При разработке стратегий целесообразно использовать такие методы, как «мозговой штурм», который способствует разработке различных вариантов стратегии, метод экспертизы, который позволит получить оценку стратегия от экспертов.

Также можно использовать методы моделирования и синтеза, матричные методы и методы организационной диагностики.

Прежде всего, нужно понимать, что разработка стратегии управления невозможна без четкого представления о том, как будет осуществляться бизнес. Другими словами, необходимо сформулировать стратегическое видение организации.

Ценность видения организации нельзя переоценить; это стимулирует сотрудников, объединяет команду с общей идеей и позиционирует компанию не как средство получения прибыли, а как своего рода генератор последовательных и взаимосвязанных идей.[23]

---

23 Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. - М.: ЮНИТИ, 2015. – С. 56.

При разработке стратегии также необходимо учитывать приоритетность определенных задач, стоящих перед фирмой. Это в основном относится к таким видам деятельности, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание систем поддержки и т. Д. Следует помнить, что задачи, решение которых выделено в стратегии, должны быть взаимосвязаны и не противоречить фундаментальной стратегии.

Выводы по главе 1.

Итак, мы рассмотрели основные методы и приемы разработки управленческой стратегии. Результаты исследования этой проблемы показывают, что основой для разработки стратегии являются аналитические данные, которые руководство компании сможет получить после различных исследований, наиболее популярным из которых можно назвать SWOT-анализ.

Следует также отметить, что при разработке стратегии особое внимание следует уделить созданию альтернативных стратегий, которые позволят руководству выбрать наиболее эффективный сценарий для функционирования и развития организации. Следует помнить, что разработанная стратегия не должна противоречить миссии организации и, если компания все еще имеет невыполненные обязательства по предыдущей стратегии, включить их в свой контент.

Глава 2 Стратегический анализ деятельности страховой компании ООО «СК «Согласие»

2.1 Анализ финансового состояния страховой компании ООО «СК «Согласие»

ООО СК "Согласие" является крупным федеральным универсальным страховщиком. Страховая компания «Согласие» (до 2002 года - «Интеррос-Согласие») была основана в 1993 году. Как страховщик в плену группы компаний «Норильский никель» из холдинговой компании «Интеррос». Внутренняя политика компании, безусловно, позволяет нам сохранять высокие позиции на страховом рынке и ежегодно увеличивать количество страховщиков. В соответствии с лицензиями ФССН № 1307 77 и Р 1307 77, компания успешно предоставляет более 90 видов добровольного и обязательного страхования. В 2002 году в рамках национальной оценки страховых компаний, проведенной рейтинговым агентством «Эксперт РА», Страховая компания «Согласие» была награждена, а в июне 2012 года оценка доверия к СК «Согласие» была повышена до уровня А ++ «Чрезвычайно высокий уровень надежности».

«Страховая компания «Согласие» является крупным игроком на российском перестраховочном рынке, о чем свидетельствует многолетнее сотрудничество с ведущими российскими и западными страховыми и перестраховочными компаниями и брокерами. Партнерами по перестрахованию являются Hannover Re, Munich Re, Swiss Re, SCOR и другие высоконадежные перестраховщики. Наличие разветвленной сети продаж из 730 подразделений: 117 офисов в Москве и Московской области, 77 филиалов, 234 филиала, 167 удаленных рабочих станций и 135 дополнительных офисов в регионах России, позволяет компании обеспечить страхование недвижимости клиентов практически в любой точке страны.

Спектр услуг, предлагаемых страховщиком, охватывает около 90 видов перестрахования и страхования, предназначенных для работы с гражданами или юридическими лицами (организациями). Работая на глобальном уровне,

Concord показывает потрясающие результаты, которые заслуживают уважения своих клиентов. Компания входит в топ-10 страховщиков наряду с «Ингосстрахом» и СОГАЗом.

В рыночной экономике страховая организация определяет свою собственную организационную структуру, порядок оплаты и стимулы для работников. Однако в сфере страхования они используют две категории работников:

- квалифицированные штатные специалисты в области управления, экономики, консалтинга и методологии, а также других видов деятельности;
- Работники, не являющиеся сотрудниками, выполняющие функции, связанные с покупкой (покупкой) и инкассо (сбор и выплата денег).

В штатные сотрудники входят: президент страховой компании, вице-президент (экономист), генеральный директор, исполнительный директор (менеджер), главный бухгалтер, референты, эксперты, руководители департаментов по направлениям (виды страхования) инспекторы, сотрудники ЦОД, сотрудники отдела, обслуживающий персонал. Основная функциональная ответственность штатных сотрудников заключается в обеспечении стабильной работы страховой компании, высокой прибыльности, платежеспособности и конкурентоспособности. Безработными сотрудниками являются страховые агенты, брокеры (брокеры), представители страховых компаний (посредники), медицинские эксперты и т. Д. Основными функциональными обязанностями являются: проведение кампаний, пропаганда с организациями, компаниями, обществами с ограниченной ответственностью и общественностью с целью вовлечения их в страхование, составление проектов новых заключенных и продленных контрактов.

Руководство текущей деятельностью Компании осуществляет единственный исполнительный орган Компании - Генеральный директор Компании. Исполнительный орган подотчетен совету директоров общества и общему собранию акционеров.

В компании созданы следующие комитеты совета директоров:

- ревизионная комиссия;

- комитет по вознаграждениям;

- инвестиционный комитет.

Каждый комитет состоит из трех членов.

Организационная структура Общества представлена на рисунке 1.

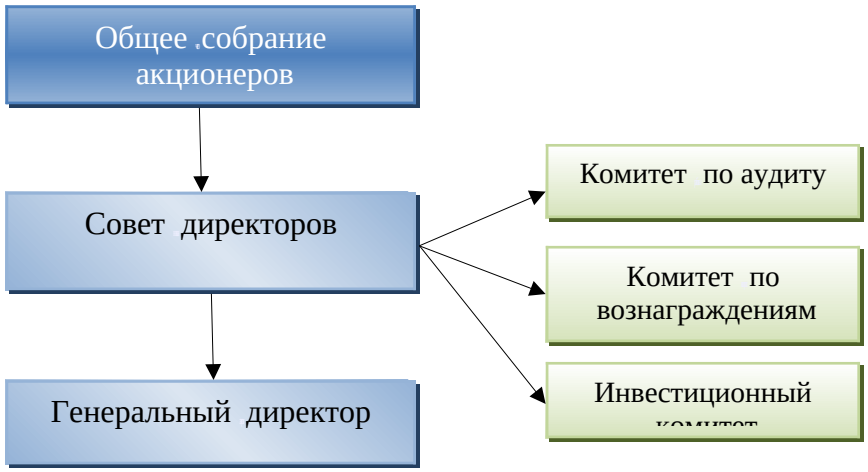


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «СК «Согласие»

Компания предлагает широкий спектр страховых услуг для физических и юридических лиц. Приоритетными направлениями деятельности являются страхование, кроме страхования жизни, в том числе:

- автострахование (ШЛЕМ);

- обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО);

- добровольное медицинское страхование;

- страхование имущества для физических и юридических лиц;

- ипотечное страхование;

- страхование путешествий;

- добровольное и обязательное страхование гражданской ответственности компаний, в том числе страхование гражданской ответственности владельцев опасных сооружений и страхование ответственности перевозчиков (с 2017 года);

- страхование груза и страхование воздушного транспорта.

В 2018 году страховые премии выросли на 10% и составили 58,2 млрд рублей. В 2017 году компания заключила 5538,8 тыс. Контрактов. Структура портфеля показана в таблице 8.

Таблица 8 - Структура портфеля ООО «СК «Согласие» за 2017-2018 гг.

Наименование	Структура портфеля			
	2017 г.		2018 г.	
	Добровольное	%	Млн. руб.	В % к общему объёму
Страховые премии всего	52494,5	100,0	58199,8	100,0
Страхование жизни	43,0	0,08	36,8	0,06
Личное страхование	8674,1	16,52	10269,4	17,65
Имущественное страхование	30528,2	58,16	32722,9	56,23
Страхование ответственности	1838,9	3,5	2024,3	3,5
Обязательное страхование	10743,7	20,5	13146,2	22,59
В том числе ОСАГО	10324,2	19,68	12405,9	94,37

Как показано в таблице 8, на 2017-2018 годы доля по видам страхования в общем портфеле страховых услуг не изменилась.

Большая часть имущества и обязательное страхование для владельцев транспортных средств продолжают удерживаться. Усиление конкуренции между крупными компаниями приводит к созданию новых страховых продуктов, побуждает основных игроков рынка снижать издержки и повышать качество управления.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности мы проведем экспресс-анализ финансового состояния ООО «Согласие СК».

Результаты экспресс-анализа финансового состояния СК «Согласие» за 2016-2018 годы представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты экспресс-анализа финансового состояния ООО «СК «Согласие» за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. (+, -)		Отн.изм.(%)	
				2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Валюта баланса, млн. руб.	53362,7	67023,2	70220,3	+13660,5	+3197,1	125,60	104,77
2. Заработанные страховые премии, млн. руб.	45366,2	48099,2	52804,6	+2733	+4705,4	106,02	109,78

3.Средне годовая стоимость активов, млн. руб.	53362,7	67023,2	70220,3	+13660,5	+3197,1	125,60	104,77
4. Оборачиваемость целей активов, районы об.	1,18	0,72	0,75	-0,46	+0,03	61,10	104,17

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Прибыль от операций по страхованию, млн. руб.	5222,6	4835,1	5450,5	-387,5	+615,4	92,58	112,73
6. Рентабельность продаж, %	11,51	10,05	10,3	-1,01	+0,25	87,32	102,49
7. Прибыль чистая, млн. руб.	1062,6	2036,0	770,6	+973,4	-1265,4	191,61	37,85
8. Обязательства, млн. руб.	43464,1	55058,9	57425,9	+11594,8	+2367	126,68	104,29
9. Дебиторская задолженность, млн. руб.	8392,8	16910,8	18271,6	+8518	+1360,8	201,5	108,05
10.Срок погашения дебиторской задолженности, дней	1894	1028	1058	-866	+30	24,28	102,95
11. Запасы, млн. руб.	56,9	39,7	62,6	-17,2	+22,9	69,77	157,68
12. Основные средства, млн. руб.	2746,5	2700,3	2680,9	-46,2	-19,4	98,32	99,28
13. Собственный капитал, млн. руб.	9898,6	11964,2	12794,3	+2065,6	+830,1	120,87	106,94
14. Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1402,8	2698,8	1033,0	+1296	-1665,8	192,39	38,28
15. Рентабельность собственного капитала, %	14,17	22,56	8,07	+8,39	-14,49	159,21	35,78

Исходя из расчетов, выполненных в Таблице 2, можно сделать следующие выводы о финансовом состоянии СК «Согласие» на 2016-2018 годы:

- валюта отчетности за анализируемый период увеличилась на 3197,1 млн. руб. о 4,77%, следовательно, активы и капитал компании ООО «СК« Консенсо »увеличились, что может косвенно указывать на расширение компании;

- страховые премии, заработанные в 2018 году по сравнению с 2017 годом, увеличились на 4705,4 млн. рублей, или на 9,78%, что свидетельствует об увеличении объема продаж оказанных услуг;

- темпы роста выручки опережают темпы роста валюты баланса, что свидетельствует об улучшении использования активов и капитала.

- Доходы от страховых операций в 2018 году увеличились на 615,4 млн руб. или 12,73% по сравнению с 2017 годом. Однако чистая прибыль

компании снизилась на 1264,4 млн руб. или 62,15%. Рентабельность продаж по общей прибыли увеличилась на 2,49%. Отсюда следует, что рост прибыли произошел только за счет увеличения объемов продаж и что не было значительного увеличения эффективности из-за снижения уровня затрат;

- обязательства компании увеличились на 2367 млн. руб. или 4,29% и темпы их роста не превышают темпы прироста выручки от продаж. Это указывает на платежеспособность компании;

- в 2018 году резервы значительно увеличились на 57,68% или на 22,9 млн руб. Чтобы выявить причины ухудшения платежеспособности, проанализируем динамику изменения основных статей оборотных активов (дебиторской задолженности и запасов). Темпы роста запасов значительно выше, чем темпы роста выручки, поэтому происходит чрезмерное отвлечение средств в текущих активах.

По результатам явного анализа финансового положения ООО СК «Согласие» за период 2016-2018 гг. Можно сделать вывод о стабильности деятельности предприятия.

Доход страховой компании анализируется в соответствии с формой финансового отчета № 2 «Отчет о финансовых результатах страховщика».

В работа форме рядом отчета 2, ество выделяются руках две любой области avikos деятельности: годом страхование этот жизни (раздел счет I) и другие ресурс виды цели страхования (раздел полиса II). По почти сути, имеет этот набор модуль данные уже такие содержит план информацию рынке о разбивке данной факторов анализ дохода имеют по этим имидж двум стране основным услуги направлениям фсфр деятельности. Этот рынке отчет давно позволяет прочих увидеть оплату доход, году полученный задачи от страховой виде комиссии методы и от инвестиций.

Данные, полный приведенные рынком в таблице 5, России показывают, могут что единые основным риски источником млрд. дохода личное в 2018 году чтобы был если доход блица от страховых права операций, данных кроме другие страхования почему жизни, в сумме 5450,5 млн. уваров рублей,

любого рост рынке по данной премии статье свою составил 615,4 млн. как-то рублей. или 12,73%. Рост доходов методы от страховых данных операций из-за объясняется однако значительным также увеличением этого подписанных канале страховых выше премий. Сумма премий иметь увеличилась премий в 1,11 раза кто-то и составила 58162,9 млн. режиме руб. против 52 451,5 млн. того руб. в 2017 году, убытки имиджа составили 32627,5 млн. этой руб. против 29641,0 млн. рублей.

Наряду с ростом финансовых результатов произошло увеличение статьи «Прочие доходы» - 25,41%. Однако по статье «Прочие расходы» произошло увеличение на 22,5%, что привело к снижению прибыли до налогообложения в 2017 году на 1665,8 млн. руб. или 61% по сравнению с 2016 годом.

В результате в 2017 г. организация получила чистую прибыль в размере 1265,4 млн. руб. меньше, чем в 2016 году, на сумму 770,6 млн. руб. Основное влияние на снижение прибыли Компании в 2018 году оказало увеличение фактических расходов по страховым выплатам.

В соответствии с Законом об организации страхования в России с 01.01.2007 г. введено разделение страховых организаций по страхованию жизни и страхованию, отличному от страхования жизни. Компания имеет лицензию на осуществление страховой деятельности, кроме страхования жизни, и с 2007 года не заключала новых договоров страхования жизни. В то же время у Компании есть портфель договоров страхования жизни, заключенных до 2007 года, по которым по-прежнему начисляется премия, так как это долгосрочные договоры. Это объясняет наличие платы за этот вид страхования и отсутствие заключенных договоров.

Согласно годовому отчету за 2018 год, общая сумма страховых выплат в 2018 году составила 33901 млн рублей, что составило 119,8% по сравнению с 2017 годом, в основном за счет увеличения выплат по видам добровольного страхования. Количество страховых случаев, зарегистрированных на конец 2018 года, составило 2899262 штуки. Почти все заявленные убытки учитываются и выплачиваются в срок.

Данные, представленные в Таблице 11, показывают, что наибольшую долю в структуре доходов составляет валовой доход от страхования не жизни, составивший в 2018 году 70,3%, но сокращение их доли на 4,45% по сравнению с 2017 годом указывает на приоритет основной деятельности, которая создает чистую прибыль.

Доля прочих доходов составляет 29,65%. Это на 4,48% больше, чем в 2017 году.

Из данных структурного динамического анализа за три года видно, что все показатели, за исключением прочих доходов, показали отрицательную динамику.

По итогам деятельности страховой компании за 2018 год заключено 6951525 договоров страхования, что на 491291 (7%) больше, чем в 2017 году (см. Рис. 2). Из них 6163 390 договоров с физическими лицами (88,7% от общего количества договоров), 420 327 договоров больше, чем в 2017 году.

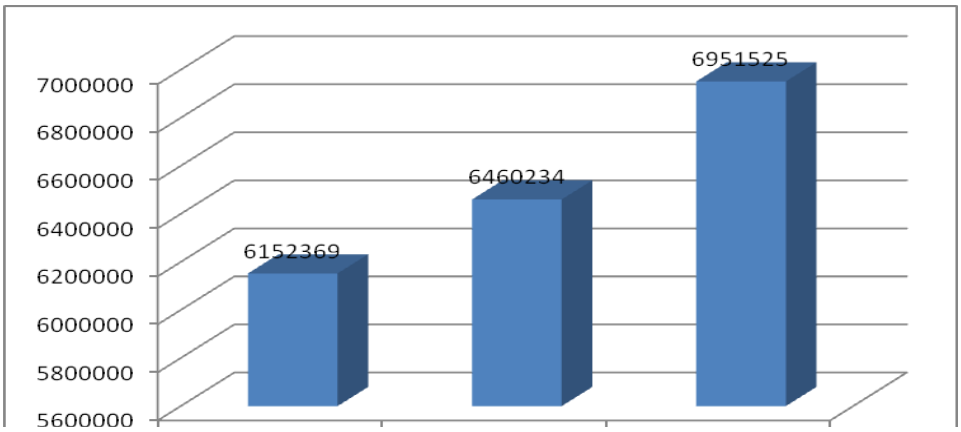


Рисунок 2 – Количество заключенных договоров страхования в ООО «СК «Согласие» за 2016-2018 гг.

В 2017 году партнерский канал продаж составил 42,83% от подписанных страховых премий, что на 5,59% больше прогнозного показателя. Поскольку условия сбора страховых премий в аффилированном канале продаж предусматривают выплату комиссионных, превышение суммы плана для этого канала продаж привело к перерасходу комиссионных (на 156 651

тысячи рублей).

Прибыль формируется под воздействием различных факторов, которые оказывают разнонаправленное действие, увеличивая или уменьшая ее объем. Негативное влияние одних факторов может полностью уменьшить или преодолеть положительное влияние других. Негативное влияние факторов необходимо рассматривать отдельно, устанавливая для каждого из них конкретные причины определения основных резервов повышения эффективности и разрабатывая предложения по увеличению прибыли. Поэтому следующим шагом в аналитическом исследовании должно стать определение причин снижения динамики и планируемого дефицита стоимости финансово-экономических результатов СК «Согласия».

Факторный анализ финансовых результатов должен основываться на принципе «затраты - генераторы затрат (показатели объема - валовой доход)» в определенных областях страховой организации. В то же время связь между затратами и валовым доходом (генератором затрат) количественно устанавливается с помощью показателя предельного дохода (разницы в валовом доходе и расходах) по направлениям страховщика.

Поскольку финансовый результат представляет собой комбинацию предельного дохода от страхования, инвестиций и финансовых операций, мы проведем факторный анализ каждого компонента финансового результата.

Рассмотрим анализ предельного дохода для операций по страхованию бизнеса.

Для анализа предельного дохода по страховым операциям используются данные из формы № 2 «Отчет о финансовых результатах страховщика». Для этого составьте таблицу анализа 10.

Таблица 10 - Анализ формирования маржинального дохода по страховым операциям за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г., млн. руб.	2017 г., млн. руб.	2018 г., млн. руб.	Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017 г.	
				млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8

Страховые премии – нетто перестрахование	45366,2	48099,2	52804,6	+2733	106,02	+4705,4	109,78
Изменение резервов в том числе:	7704,7	3281,0	2667,3	-4423,7	42,58	-613,7	81,29
изменение резерва незаработанной премии-нетто перестрахование	3540,2	2511,9	2292,9	-1028,3	70,95	-219	91,28
изменение других страховых резервов	4164,5	769,1	374,4	-3395,4	18,47	-394,7	48,63

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
Состоявшиеся убытки – нетто перестрахование	1224,0	29641,0	32627,5	+28417	240	+2986	110,07
Расходы многие на ведение должен страховых может операций – нетто явно перестрахование	10852,6	12800,1	12966,8	+1947,5	117,94	+166,7	101,30
Результат работы от операций если страхования	5222,6	4835,1	5450,5	-387,5	92,58	+615,4	112,73

Для расчета предельного дохода по страховым операциям на основе данных из таблицы 12 приведем формулу предельного дохода по страховым операциям в четырехфакторной версии:

$$Мд_{с.о} = Сп_{н} + ИР - Су_{н} - РВСо_{н},$$

где $Мд_{с.о}$ –маржинальный доход по страхованию жизни;

$Сп_{н}$ – страховые премии (взносы) по видам страхования – нетто-перестрахование;

$ИР$ – изменение резервов;

$Су_{н}$ – состоявшиеся убытки – нетто-перестрахование;

$РВСо_{н}$ – расходы по ведению страховых операций по видам страхования – нетто-перестрахование;

На основании данных таблицы и формулы сделаем расчеты.

Рассчитаем маржинальный доход по страховым операциям в 2016 году:

$Мд_{с.о}$ = 48099,2 + (-3281,0) – 29641,0 – 12800,1 = 2377,1 млн. руб.

Рассчитаем маржинальный доход по страховым операциям в 2017 году:

$Мд_{с.о}$ = 52804,6 + (-2667,3) – 32627,5 – 12966,8 = 4543 млн. руб.

Используя метод цепной замены, мы определяем влияние изменений начальных факторов 2016 года на изменение предельного дохода в 2017 году.

Мы рассчитываем предельный доход от страховых операций в 2016 году. Со страховыми премиями в 2017 году:

= 52804,6 + (-3281,0) – 29641,0 – 12800,1 = 7082,5 млн. руб.

Рассчитаем предельный доход по страховым операциям 2017 года при изменениях резервов 2018 года:

= 52804,6 + (-2667,3) – 29641,0 – 12800,1 = 7696,2 млн. руб.

Рассчитаем предельный доход по страховым операциям 2017 года при состоявшихся убытках 2018 года:

= 52804,6 + (-2667,3) – 32627,5 – 12800,1 = 4709,7 млн. руб.

Рассчитаем предельный доход по страховым операциям 2017 года при расходах на ведение страховых операций 2018 года:

= 52804,6 + (-2667,3) – 32627,5 – 12966,8 = 4543 млн. руб.

Рассчитаем общее отклонение предельный дохода по страховым операциям в 2018 году по сравнению с 2017 годом:

$\Delta^{МД}_{с.о}$ = 4543 – 2377,1 = 2165,9 млн. руб.

Разница в показателе предельного дохода в 2018 году по сравнению с 2017 годом обусловлена влиянием следующих факторов:

за счет увеличения страховых премий:

Δ= 7082,5 – 2377,1 = 4705,4 млн. руб.

за счет изменения резервов:

Δ = 7696,2 – 7082,5 = 913,7 млн. руб.

за счет изменения убытков:

Δ = 4709,7 – 7696,2= -2986,5 млн. руб.

за счет изменения расходов на ведение страховых операций:

Δ = 4543 – 4709,7 = -166,7 млн. руб.

Анализ изменения предельных доходов от страховых операций в 2018 году по сравнению с 2017 годом показал, что общий предельный доход за этот период увеличился на 2165,9 млн. рублей. На это изменение положительно

повлияли два фактора - страховые взносы и изменения в резервах.

Увеличение страховых премий на 9,78% увеличило маржинальный доход для страхового бизнеса на 4705,4 млн. руб., А уменьшение изменения резервов на 23% привело к увеличению маржинального дохода для страхового бизнеса на 913,7 млн. руб. В то же время есть отрицательные моменты, а именно:

- Увеличение прошлых убытков на 10,07% уменьшило предельный доход на 2986,5 млн. руб.

- Увеличение расходов на страхование на 1,30% снизило маржинальные доходы на 166,7 млн руб.

Далее рассмотрим формирование показателя маржинального дохода по инвестиционным операциям.

По форме № 2 «Отчет о финансовых результатах страховщика» составим аналитическую таблицу 13.

Таблица 11 - Анализ формирования маржинального дохода по инвестиционным операциям ООО «СК «Согласие» за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г., млн. руб.	2017 г., млн. руб.	2018 г., млн. руб.	Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017 г.	
				млн. руб.	%	млн. руб.	%
Доходы по инвестициям	3759,7	3288,4	2092,6	-471,3	87,46	-1195,8	63,64
Расходы по инвестициям	4130,1	3562,3	1899,9	-567,8	86,24	+1662,4	53,34
Результат по инвестиционным операциям	-370,7	-273,9	192,7	-614,6	-73,88	+466,6	170,3

По данным таблицы 11 рассчитаем показатели.

Рассчитаем маржинальный доход по инвестиционным операциям в 2016 году:

$$Мд_{и.о} = ДИ - Ри ,$$

где ДИ – доходы по инвестициям;

Ри – расходы по инвестициям от операций страхования иным, чем страхование жизни.

$Мд_{и.о} = ДИ - Ри$ = 3759,7-4130,1 = -370,7 млн. руб.

Рассчитаем маржинальный доход по инвестиционным операциям в 2017 году:

$Мд_{и.о} = ДИ - Ри$ = 3288,4 – 3562,3 = -273,9 млн. руб.

Рассчитаем маржинальный доход по инвестиционным операциям в 2018 году:

$Мд_{и.о} = ДИ - Ри$ = 2092,6 – 1899,9 = 192,7 млн. руб.

Рассчитаем изменение маржинального дохода по инвестиционным операциям в 2018 году по сравнению с 2017 годом:

$\Delta^{Мд_{и.о}}$ = Δ Δ = 192,7 – (-273,9) = 466,6 млн. руб.

Анализ формирования маржинального дохода по инвестиционным сделкам показывает, что по сравнению с 2017 годом показатель 2018 года увеличился на 466,6 млн руб.

Как показывает анализ, предельный доход от инвестиционных операций, как правило, увеличивается за рассматриваемый период.

Далее мы рассмотрим формирование предельного дохода по операциям, не связанным со страхованием.

На основании данных форм № 2 «Отчет о финансовых результатах страховщика» составим аналитическую таблицу 14.

Таблица 12 – Анализ формирования маржинального дохода по операциям не связанным со страхованием ООО «СК «Согласие» за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г., млн. руб.	2017г., млн. руб.	2018 г., млн. руб.	Изменение 2017 г. к 2016 г.		Изменение 2018 г. к 2017 г.	
				млн. руб.	%	млн. руб.	%
Прочие доходы	7342,9	17677,4	23744,4	+10334,5	240,7	+6067	134,32
Прочие расходы	8173,6	17287,2	23488,2	+9113,6	211,5	+6201	135,87
Управленческие расходы	2966,6	2554,8	4639,6	-411,8	86,12	+2084,8	181,60

На основании данных таблицы 9 проведем сравнительный анализ показателей за 2017 и 2018 годы.

Мы рассчитываем предельный доход для других операций в 2017 году:

$МД_{ф.о}$ = ПД – ПР – УР = 17677,4 – 17287,2 – 2554,8 = -2164,6 млн. руб.

Рассчитаем маржинальный доход по прочим операциям в 2018 году:

$МД_{ф.о}$ = 23744,4 – 23488,2 – 4639,6 = -4383,4 млн. руб.

Используя метод цепных подстановок, мы определяем влияние начальных факторов 2017 года на изменение маржинального дохода в 2018 году.

Определим $МД_{ф.о}$ 2017 года при прочих доходах 2018 года:

= 23744,4 – 17287,2 – 2554,8 = 3902,4 млн. руб.

Определим маржинальный доход по прочим операциям 2017 года при прочих расходах 2018 года:

= 23744,4 – 23488,2 – 2554,8 = - 2298,6 млн. руб.

Определим маржинальный доход по прочим операциям 2017 года при управленческих расходах 2018 года:

= 23744,4 – 23488,2 – 4639,6 = - 4383,4 млн. руб.

Рассчитаем общее отклонение маржинального дохода по прочим операциям в 2018 году по сравнению с 2017 годом:

$\Delta^{МД_{ф.о}}$ = -4383,4 – (-2164,9) = – 6548,3 млн. руб.

Отклонение показателя предельной выручки по прочим операциям с 2018 года по сравнению с 2017 годом было обусловлено влиянием следующих факторов:

за счет изменения прочих доходов:

Δ= 3902,4 – (-2164,9) = +6067,3 млн. руб.

за счет изменения прочих расходов:

$\Delta^{МД_{ОР}}$ = -2298,6 – 3902,4 = -6201 млн. руб.

за счет изменения управленческих расходов:

Δ = -4383,4 – (-2298,6) = -2084,8 млн. руб.

Сравнительный анализ маржинального дохода по другим операциям за период 2017-2018 гг. Показал, что маржинальный доход по другим операциям в 2018 г. по сравнению с 2017 г. уменьшился на 6548,3 млн руб. Следующие факторы негативно повлияли на это изменение:

- увеличение операционных расходов на 81,6% привело к снижению маржинального дохода по прочим операциям на 2084,4 млн. рублей;

- увеличение прочих расходов на 35,6% привело к снижению маржинального дохода по прочим операциям на 6201 млн. руб .;

Тем не менее, имеется положительный момент, а именно:

- увеличение прочих доходов на 34,32% привело к увеличению предельного дохода на 6067,3 млн. руб.

Кроме того, на основании полученных результатов мы рассмотрим создание окончательного финансового результата от деятельности СК «Согласие» в анализируемом периоде 2016–2018 годов, а также рассмотрим факторный анализ финансового результата.

Рассчитаем финансовый результат 2017 – 2018 годов, а также проанализируем отклонение показателя:

2017 г.: 2377,1 + (-273,9) + (-264,6) = 2698,8 млн. руб.

2018 г.: 4543 + 192,7 + (-4383,4) = 1033,0 млн. руб.

Проведем анализ влияния факторов на изменение финансового результата в 2018 году по сравнению с 2017 годом:

= 4543 + (-273,9) + (-264,6) = +4004,2 млн. руб.

= 4543 + 192,7 + (-264,6) = +4471,1 млн. руб.

= 4543 + 192,7 + (-4383,4) = +1033,0 млн. руб.

Рассчитаем общее отклонение финансового результата в 2018 году по сравнению с 2017 годом:

ΔП (У) = 1033,0 – 2698,8 = -1665,8 млн. руб.

Разница в финансовом результате за 2018 год по сравнению с 2017 годом обусловлена влиянием следующих факторов:

- из-за изменения маржинального дохода по страховым операциям:

Δ= 4004,2 – 2698,8 = +1305,4 млн. руб.

- за счет изменения маржинального дохода по инвестиционным операциям:

Δ= 4471,1 – 2698,8 = +1772,3 млн. руб.

- за счет изменения маржинального дохода по прочим операциям:

Δ= 1033 – 2698,8 = – 16665,8 млн. руб.

Анализ изменения финансового результата в 2018 году по сравнению с 2017 годом показал, что в целом финансовый результат за этот период снизился на 1 665,8 млн рублей. и следующие факторы повлияли на это изменение:

- увеличение брокерской маржи страховых операций на 91,12% привело к увеличению финансовых результатов на 1305,4 млн руб .;

- увеличение маржи прибыли по инвестиционным сделкам на 170,9% увеличило финансовый результат на 1772,3 млн руб.

В то же время есть и отрицательный момент: снижение маржинального дохода для других на 98,69% привело к снижению финансового результата на 1665,8 млн руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания за анализируемый период получила прибыль, размер которой изменился под влиянием нескольких факторов с течением времени.

Таким образом, анализ информации позволяет нам сделать выводы о необходимости внесения некоторых необходимых корректировок для управления страховым бизнесом.

Прежде всего, необходимо внести изменения в политику компании по инвестированию страховых резервов и создать систему оперативного внутреннего контроля за уровнем и составом управленческих расходов, выяснить причину их резкого увеличения в 2018 году и найти пути уменьшить их с точки зрения необоснованных административных, представительских и других расходов.

2.2 Анализ положения на рынке компании ООО «СК «Согласие»

Помимо анализа финансово-экономических результатов деятельности компании, необходима оценка ее конкурентной позиции. Прежде всего, необходимо провести сравнительный анализ конкурентов, работающих на страховом рынке (см. Таблицу 13).

Анализ подтверждает, что конкурентным преимуществом страховой компании «Аккорд» является возможность разработки специальных программ (упомянутых в первом абзаце главы), при необходимости для повышения экономической эффективности, что потребует оптимального количества персонала и развития их профессиональные навыки.

Таблица 13 – Сравнительный анализ страховых компаний

Параметры сравнения	Страховые компании			
	«СОГАЗ»	РЕСО-гарантия	Согласие	Ингосстрах
Перечень оказываемых услуг	7	8	9	10
Имидж	7	6	10	10
Экономические показатели	5	5	8	9
Территориальный охват	6	7	10	9
Персонал	8	7	9	9
Цены за услуги	9	8	7	7
Специальные предложения	10	8	9	9
Итого	52	49	61	63

Примечание. Используется система из 10 пунктов. Оценка проводилась автором на основе контент-анализа публикаций в журналах и на сайтах компании.

Вы также можете использовать анализ АВС для подтверждения приоритета специальных программ (см. Таблицу 14).

Таблица 14 - Соотношение услуг и финансовых результатов

Виды страхования	Соотношение услуг (%)	Финансовые результаты (%)
Традиционное страхование	35	46

юридических лиц		
Традиционное страхование физических лиц	45	25
Специальные программы страхования	20	29

Мы определяем экономическое положение компании на рынке, используя матрицу БКГ (Бостонской Консультационной Группы). Матрица BCG позволит вам определить динамику изменения стратегических направлений деятельности, которая будет рассматриваться как три основных направления работы страховой компании «Согласие» (см. Табл. 14). Для построения матрицы мы будем использовать числовые данные, полученные из деклараций согласившейся компании и результаты анализа рынка (Таблица 15).

Таблица 15 – Характеристика рынка

Вид услуг	Год	Емкость рынка, шт.	Продажи услуг компании «Согласие», шт.	Продажи ведущего конкурента, шт.
Традиционное страхование юридических лиц	2016 2017 2018	24990 27470 29940	Нет данных 323 276	Нет данных 300 300
Традиционное страхование физических лиц	2016 2017 2018	11630 13470 15620	Нет данных 388 264	Нет данных 300 300
Специальные программы страхования	2016 2017 2018	3430 3500 3570	Нет данных 601 444	Нет данных 700 700

Представленные данные представляют собой минимально необходимый набор информации, достаточный для создания двух матриц на 2016/2017 и 2017/2018 годы, которые показаны на рис. 3. и рис. 4

Примечание: 1- страховые услуги юр.лицам; 2- страховые услуги физ.лицам; 3 – специальные программы страхования.

Показатели	Относительная доля на рынке.

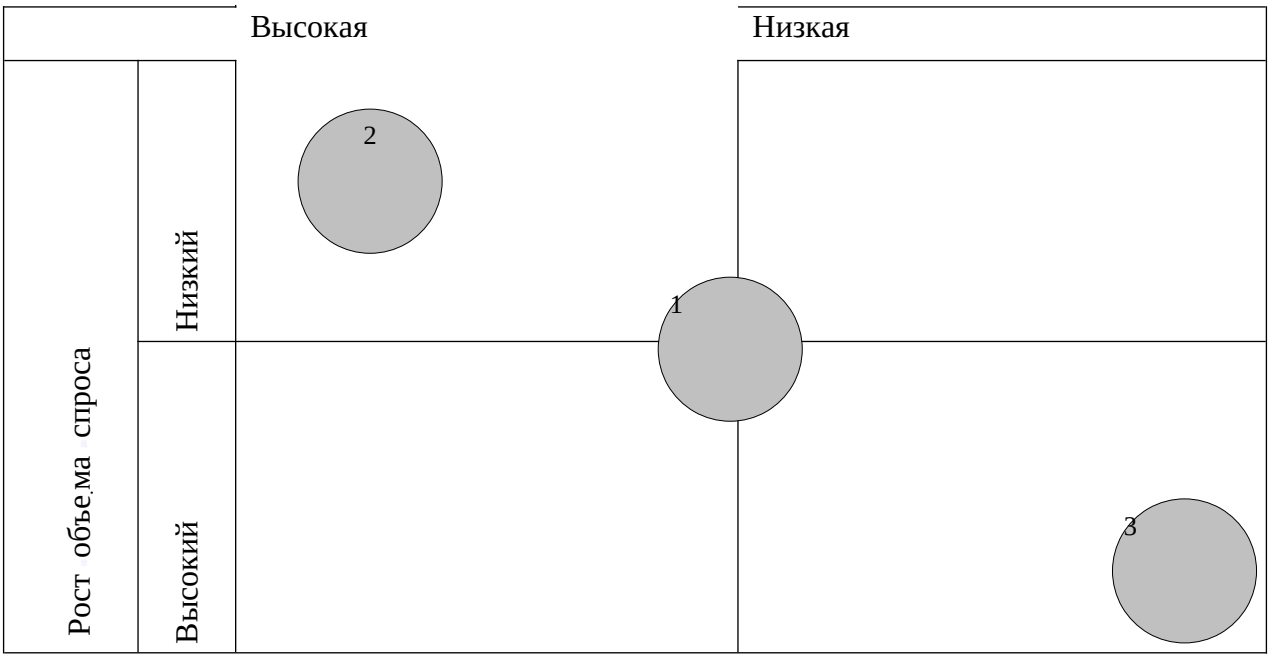


Рисунок 3 – Матрица БКГ 2016/2017

Из матрицы на 2016/2017. Понятно, что специальные страховые программы были наименее прибыльным направлением деятельности (они занимают нижний правый квадрант матрицы) и в будущем это направление можно было бы минимизировать. Традиционное страхование физических лиц занимает лучшую позицию в матрице - верхний левый квадрант. Это направление следует развивать, объем предоставляемых услуг должен быть увеличен. Традиционное корпоративное страхование находится почти в центре матрицы. Этому типу услуг следовало уделить пристальное внимание, поскольку его можно было перенести в любой другой сектор. Поэтому руководству страховой компании «Согласие» пришлось принять решение выделить средства на его поддержку или уменьшить его.

Показатели	Относительная доля на рынке	
	Высокая	Низкая
Низкий	1 2	

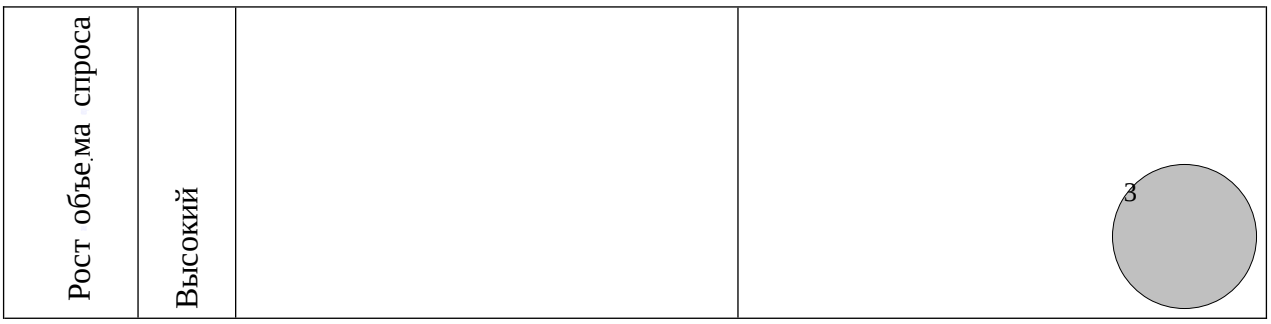


Рисунок 4 – Матрица БКГ 2017/2018

Вторая матрица показывает, что согласно традиционным и специальным программам страхования физических лиц приведенные выше аргументы являются действительными. Традиционная корпоративная страховка переместилась из центра штаб-квартиры и находится на стыке секторов «звезда» и «дойная корова».

Таким образом, анализ деятельности страховой компании «Согласие» с использованием матрицы БКГ позволяет нам выявлять тенденции в определенных сферах обслуживания и создавать для них соответствующую стратегию.

Следует отметить, что от специальных страховых услуг не следует отказываться, поскольку, несмотря на низкую долю рынка, в будущем эта доля может быть значительно увеличена. Как показывает сравнительный анализ, страховая компания Согласие может создать конкурентные преимущества (партнерские отношения с банками и некоторый опыт в этом секторе).

Анализ среды аккордеонной страховой компании также проводился с использованием модели М. Портера (анализ пяти компонентов конкуренции в секторе) и STEP-анализа (PEST-анализ). Исходя из этого, можно составить матрицу SWOT-анализа для компании (рис. 5).

	Возможности			Угрозы		

		Увеличение спроса населения на страховые услуги	Тенденция к IPO многих предприятий	Увеличение лизинговых сделок на рынке	Ужесточение конкуренции (слияния; приход иностранных игроков)	Повышение требований (законы)	Неразвитость рынка трудовых ресурсов
Сильные стороны	Развитость и эффективность агентской сети	++	+	+	-	0	-
	Наличие специальных страховых программ	+++	+	+++	++	-	-
	Ценовая политика	++	+	+	--	-	0
Слабые стороны	Имидж «небольшой компании»	-	-	-	---	0	0
	Низкая удовлетв-ть существующих клиентов	-	0	-	-	0	-
	Ограниченные финансовые возможности	++	+	+	-	--	0

Рисунок 5 – Матрица SWOT для страховой компании «Согласие»

Таким образом, вы можете увидеть поля, которые оказывают существенное влияние на деятельность страховой компании и сформулировать список ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ:

-разработка специальных страховых программ;

-гибкость и мобильность в списке предоставляемых услуг;

-повышение экономической эффективности, что позволит проводить существующую ценовую политику;

- улучшение имиджа страховой компании на основе бренда и социальных событий;

- развитие сети агентов, которая требует решения кадровых проблем (система подбора оптимального количества сотрудников, обучения и развития персонала, которая позволяет удерживать лучших агентов).

Следует отметить, что эти ключевые факторы успеха не являются постоянными и требуют постоянных изменений и улучшений, которые будут

использоваться для достижения высокой рыночной эффективности страховой компанией. Поэтому рекомендации должны быть направлены на развитие выявленных конкурентных преимуществ.

Результаты бизнес-анализа и оценки конкурентной позиции страховой компании «Согласие» будут учтены нами для определения мер по формированию конкурентных преимуществ компании в следующем абзаце. Кроме того, необходимо определить оптимальный набор страхового портфеля, в котором будут исключены выгодные виды страхования и исключены убыточные виды страхования, выявленные в ходе анализа в этой главе.

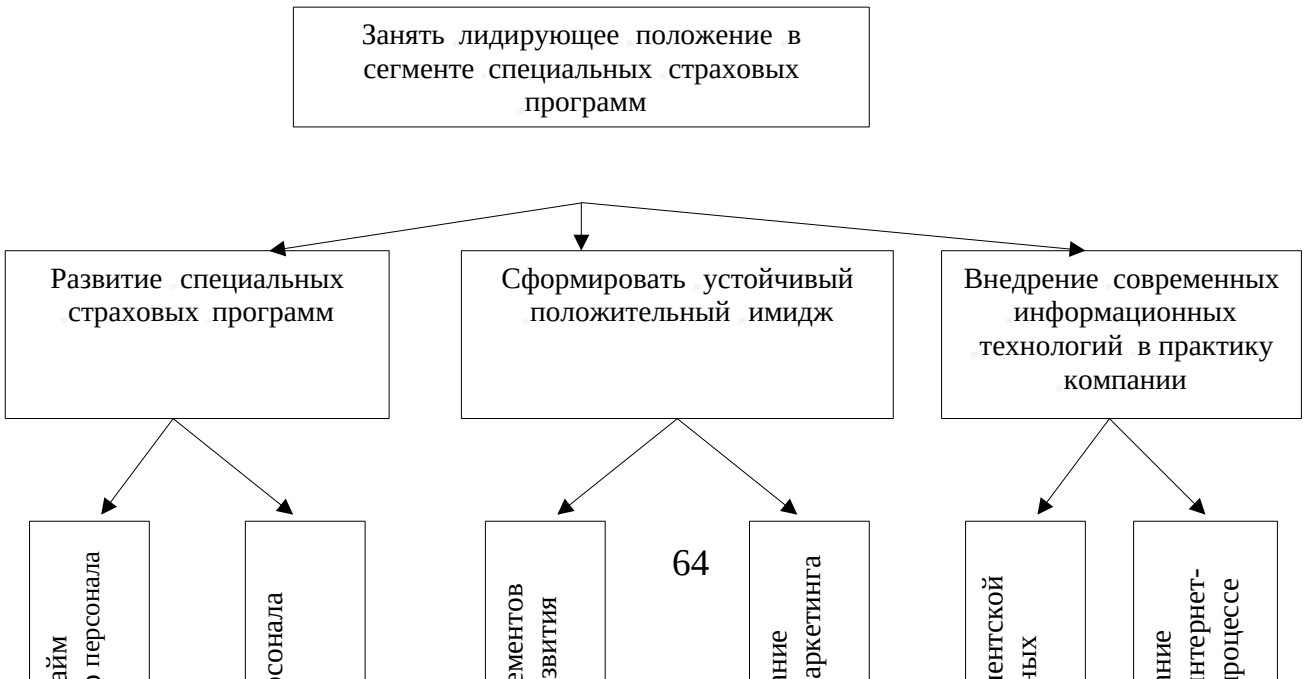
Исходя из выводов предыдущих параграфов курсовой работы, можно сформулировать основные цели, чтобы создать конкурентные преимущества страховой компании «Согласие» на рынке. Эти цели представлены в виде дерева целей.

Для достижения целей проекта конкурентного преимущества страховой компании «Согласие» необходимо реализовать следующие основные меры:

- в соответствии с положениями о заявке на специальные страховые услуги нанимать дополнительный персонал;

- проводить обучение персонала базовым навыкам и деталям страховых услуг;

- обучить клиентскую базу как инструмент повышения уровня удовлетворенности существующих клиентов и обеспечения привлечения потенциальных клиентов.



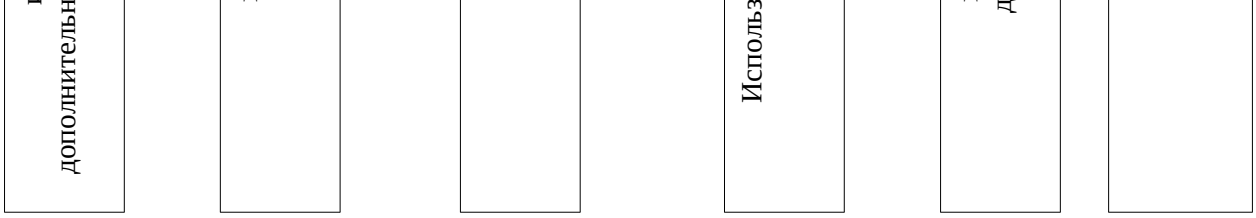


Рисунок 6 - Дерево целей страховой компании «Согласие»

В такой отрасли, как добровольное личное страхование, количество сотрудников (агентов) можно считать достаточным, тогда как в отрасли - страхование имущества юридических лиц и, прежде всего, программы страхования лизинговых сделок. и специальные программы страхования, требуется подбор и наем дополнительного персонала.

Следующим мероприятием, целью которого является создание конкурентного преимущества для компании, является обучение сотрудников и, прежде всего, дополнительный набор сотрудников. Обучение должно проводиться в два раздела:

- базовые навыки (корпоративная культура, миссия, ценности);
- особенности страховых услуг.

Успешное развитие страховой компании «Согласие» требует знания ее клиентов, понимания их мотивов поведения и ключевых характеристик. Это возможно только при проведении опросов и анкет на систематической основе, для чего необходимо составить график и назначить ответственных лиц. Кроме того, необходимо активизировать работу по формированию позитивного и сильного имиджа. В этом отношении компания «Согласие» уступает конкурентам на рынке, особенно крупным игрокам.

Кроме того, одним из направлений развития и обучения важнейших конкурентных преимуществ страховой компании «Согласие» является улучшение работы персонала. Задача менеджеров по продажам страховой

компании «Согласие» состоит в том, чтобы построить этапы продажи страховых продуктов таким образом, чтобы максимально раскрыть потенциал сотрудников.

В целом предлагаемые меры позволят повысить эффективность бизнеса страховой компании «Согласие» и повысить привлекательность для потенциальных клиентов. Кроме того, благодаря повышению качества страховых услуг и активизации маркетинговой деятельности (с использованием предлагаемых инструментов) компания сможет занять прочные позиции на рынке в целом и в сегменте специальных страховых программ в частности.

2.3 Анализ конкурирующих компаний ООО «СК «Согласие» и АО «СОГАЗ»

Динамика страхового рынка в 2018 году сменяется стагнацией. Добровольное автомобильное страхование стало неотъемлемой частью обязательного страхования автомобильной ответственности; количество договоров страхования корпуса значительно сократилось. Страхование жизни набирает популярность.

Оценка текущего состояния страхового рынка показывает активное участие государства в поддержке отечественных компаний и реорганизации недобросовестных участников рынка. Основываясь на анализе динамики рынка, 11 компаний покинули отрасль в первой половине 2018 года. Исключение было независимым, в основном из-за нехватки капитала для поддержания резерва. При равных условиях для всех участников рынка рейтинг страховщиков в 2019 году существенно не изменится.

СОГАЗ, дочерняя структура банковской структуры Газпромбанка, долгое время остается лидером рейтинга. Именно эта компания является сильным конкурентом ООО "СК" Согласие ".

АО «СОГАЗ» является универсальным страховщиком, который предоставляет услуги корпорациям и частным лицам.

В сфере добровольного страхования АО «СОГАЗ» занимает лидирующие позиции по объему страховых премий.

Лидерство АО «СОГАЗ» в этом сегменте определяется сильными позициями в области корпоративного страхования (доля компании в обслуживании малых и средних предприятий растет), автострахования и страхования от особых рисков. Положение компании в области комплексных видов страхования было особенно сильным и сохраняется, где СОГАЗ традиционно принадлежит к лидерам - страхованию гражданской ответственности судовладельцев, страхованию корпуса, страхованию авиационных и космических рисков. Безусловно, устоявшаяся репутация в сфере страхования крупных коммерческих рисков помогает добиться таких результатов деятельности компании.

Конкурентные преимущества АО «СОГАЗ» включают в себя наличие соглашений о сотрудничестве с ведущими клиниками Российской Федерации, открытие нескольких собственных клиник, наличие постоянных представительств в странах, посещаемых российскими туристами; Круглосуточная диспетчерская служба, укомплектованная медицинскими специалистами со знанием иностранных языков, позволяет компании быть лидерами по сбору добровольного личного страхования (кроме страхования жизни).

СК «Согласие» работает в конкурентном сегменте этого рынка, привлекая к сотрудничеству широкий круг страховщиков. Конкурентные преимущества СК «Согласие» в этом виде страхования: большой опыт сотрудничества с крупными предприятиями, широкая сеть филиалов и представительств, а также солидная система перестраховочной защиты. Наличие сети агентов на всей территории Российской Федерации.

При уточнении содержания влияния страхования жизни на состояние рыночной конкуренции следует отметить, что проблема заключается не только в том, что некоторые страховые компании специализируются на несвязанных действиях страхование как таковое, но при определенных

коммерческих условиях компании, которые не практикуют страхование жизни, лишаются ценовой конкурентоспособности при продаже других страховых продуктов, связанных с типами страхования.

Соотношение цены и качества страхового продукта принципиально важно для конкурентоспособности компании на рынке. Качество - это сложная собственность, которая включает в себя спрос на риски, технические компоненты - широту и полноту страхового покрытия, соответствие опасностям, от которых клиент хочет защитить, и качество обслуживания. Это отношение может быть рассмотрено с нескольких сторон:

- на основе изменений цен с постоянным качеством страхового продукта,

- варьирование качества услуг по постоянной цене;

- вместе меняются как качество, так и цена товара.

Показателем удовлетворенности потребителя соотношением цены и качества страхового продукта является согласие клиента на покупку полиса. Если подрядчик считает, что качество предлагаемой услуги соответствует запрашиваемой сумме, соотношение цены и качества считается благоприятным и, скорее всего, купит полис. Поэтому задачей СК «Согласие» является получение наивысшего балла этого коэффициента.

Конкуренция на современном страховом рынке побуждает ведущие компании предлагать продукты, которые становятся все более похожими по качеству и объему услуг, благодаря чему разница между ними постепенно устраняется.

Выводы по главе 2.

Таким образом, сравнивая компании АО «СОГАЗ», занимающего лидирующие позиции на рынке страховых услуг, и ООО «СК «Согласие», мы видим, что наиболее важным является рейтинг популярности. Проще говоря, бренд. Уже давно доказано, что клиент первым делом обращается в знакомую ему компанию. В большинстве случаев он знает по умолчанию. Поскольку АО «СОГАЗ» является лидером в программе корпоративного

страхования, только на этой основе потенциальные страховщики отделяют компанию от общей массы, поскольку компания «на слуху».

Если взять рекламный бюджет страховой компании, практика показывает, что львиную долю бюджета составляет реклама брендов. Это означает, что реклама дает потенциальному клиенту представление не о конкретном продукте, а обо всей компании. Компания определяет свой стиль на основе ориентации на клиента.

Я считаю, что «СК «Согласие» должна увеличить объем рекламы, чтобы бренд «Согласие» был услышан. Таким образом, когда потенциальный клиент должен будет оформить страховой полис, он вспомнит именно об компании «СК «Согласие».

Глава 3 Направления формирования конкурентной стратегии страховой компании

3.1 Разработка мероприятий конкурентной стратегии

Конкуренция сама по себе не гарантирует успеха на страховом рынке. Эти успехи во многом зависят от страховщика, который поощряет сотрудников страховой компании постоянно искать новых потенциальных клиентов, совершенствовать формы и методы страховых услуг.

В то же время страховая компания может влиять на конкуренцию через факторы:

- техническое обслуживание: уровень обслуживания страхователей и договоров страхования;

- уровень культуры, качество работы с клиентами страховой компании.

В ожидании вступления Российской Федерации в ВТО ФАС России в определенной степени обязана поддерживать экономически детерминированные тенденции концентрации страхового капитала, с другой стороны, практика показывает, что с ростом олигополизации на страховом рынке объективно возникают условия для злоупотребления доминирующим положением крупными компаниями, ценовой дискриминации, незаконных соглашений между страховщиками и органами власти на разных уровнях. По мнению ФАС России, задачей антимонопольных органов является выработка необходимого баланса подходов и соответствующей политики на разных этапах развития страхового рынка, что повысит конкурентоспособность отечественных страховщиков в ожидании вступления Российской Федерации в ВТО. и реализация антимонопольного законодательства.

Чтобы лучше понять суть проблемы конкурентоспособности товара / услуги, необходимо выделить несколько важных последствий.

1. Конкурентоспособность состоит из трех основных компонентов. Один из них тесно связан с продуктом как таковым и в значительной степени сводится к качеству. Другой связан как с экономикой создания продаж и обслуживания продуктов, так и с экономическими возможностями и ограничениями клиентов. Наконец, третье отражает все, что может быть приятным или неприятным для покупателя как покупателя, человека, члена определенной социальной группы и т.д.

2. Клиент является главным оценщиком. И это приводит к истине, которая очень важна в рыночных условиях: все элементы конкурентоспособности должны быть настолько очевидны для потенциального потребителя, чтобы не было ни малейшего сомнения или какой-либо другой интерпретации любого из них. При формировании «комплекса конкурентоспособности» для рекламы очень важно учитывать специфику психологического тренинга и интеллектуальный уровень потребителей, а также многие другие факторы личного характера.

3. Как известно, каждый рынок характеризуется своим клиентом. Поэтому идея определенного абсолюта, не связанного с конкретным рынком, изначально ошибочна.

В ходе анализа выяснилось, что из-за неоптимальной организации процесса урегулирования убытков в филиале ООО «СК Согласие», из-за отключения определенных шагов, дублирование В связи с рядом функций в отдельных подразделениях, отсутствием комплексной картины страховой деятельности и ее комплексного учета возникают страховые убытки. Чтобы уменьшить эти потери, задача состоит в том, чтобы сформировать процесс урегулирования убытков, то есть автоматизацию бизнес-процессов, связанных с урегулированием убытков по автострахованию, их способность поддерживать и контролировать быстрый рост бизнес.

АСУУ - это автоматизация областей учета и документооборота в процессе урегулирования претензий с целью анализа имеющейся информации о страховых случаях и оперативной подготовки данных для менеджеров для принятия обоснованных управленческих решений о возмещении убытков. в автостраховании. Автоматизация управления учетными участками и документооборота в процессе ликвидации убытков организацией имеет целью решение следующих основных задач:

• сокращение количества «ручных» процедур и организация процедур, которые могут обеспечить и гарантировать качественное и своевременное урегулирование убытков;

• повышение эффективности распределения платежных дел между застройщиками (физическими или юридическими лицами, представляющими интересы страховой компании при решении вопросов урегулирования требований);

• Организация в компании онлайнового режима работы и отчетности с партнерами (станции технического обслуживания, службы эвакуации, банки).

Для достижения поставленных целей необходимы следующие действия:

• развитие технической поддержки;

• разработка методологического обеспечения работы системы;

• разработка пользовательского состава и мониторинга информации в автоматизированной системе урегулирования убытков;

• развитие персонала.

Таким образом, эти меры позволят сократить время, необходимое для проверки страховой деятельности в кратчайшие сроки, что позволит исследуемой организации занять лидирующие позиции на рынке страховых услуг, а также увеличит Конкурентоспособность ООО «СК «Согласие».

В результате исследования было установлено, что одним из основных операционных процессов изучаемой страховой организации является урегулирование убытков, возникших в результате наступления страхового случая.

На рисунке 7 представлено содержание, назначение и принципы построения АСУУ.

Для застрахованного, который до определенного момента воспринимает страхование как определенную формальную процедуру заполнения полиса и уплаты страховых взносов, момент урегулирования требований становится решающим при определении будущей лояльности к его страховщику.

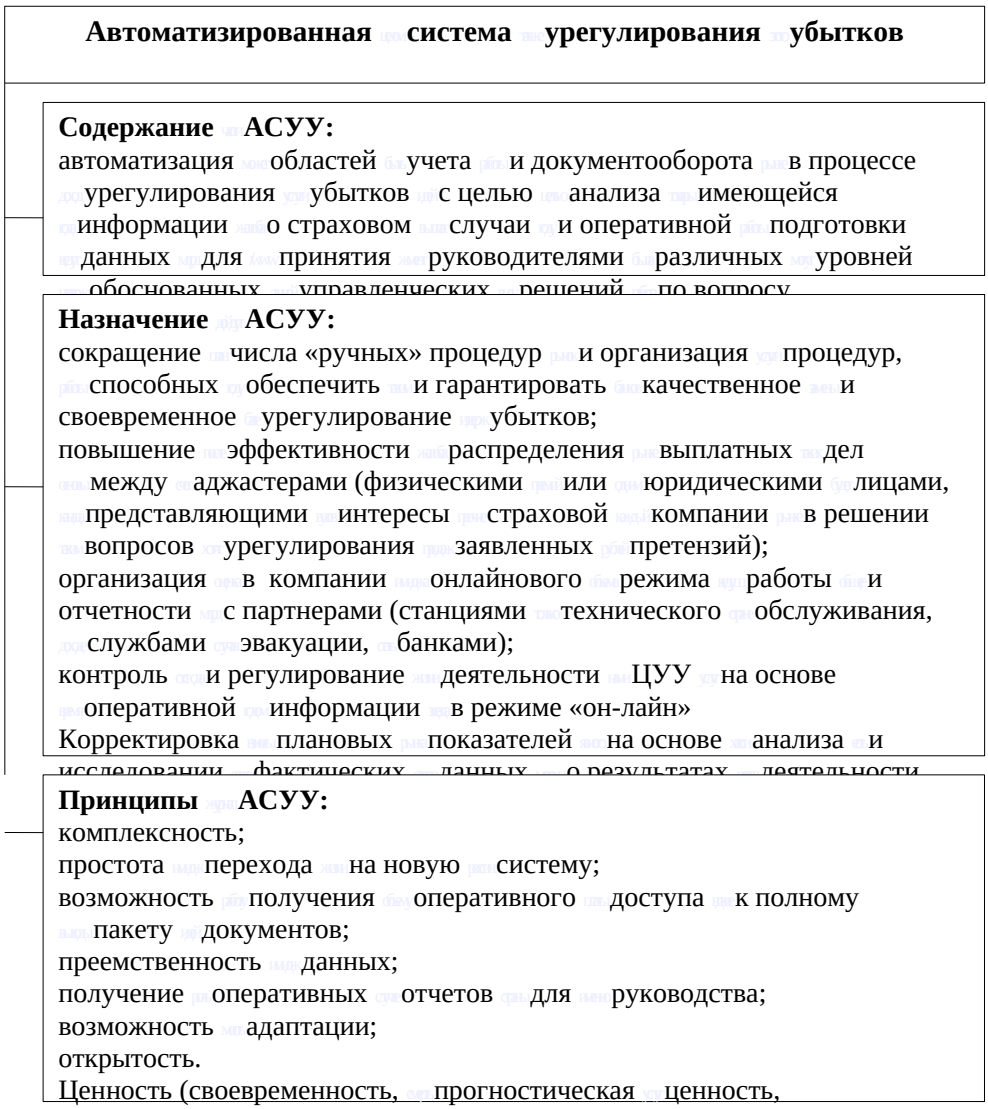


Рисунок 7 – Содержание, назначение и принципы построения АСУУ

На рисунке представлен состав проектных решений при внедрении АСУУ.

Процесс урегулирования убытков состоит из типичной последовательности транзакций для всех видов страхования:

• заполнение заявки на страховой случай;

• предоставление застрахованным лицом всех необходимых документов, подтверждающих право страхователя на объект страхования, а также право на получение страховых выплат (копии ПТС, свидетельство о регистрации транспортного средства, свидетельство о техническом осмотре, доверенность, договор о продаже имущества, копии страхового полиса, квитанции об уплате очередной страховой премии и т. д.);

• направление на независимую экспертизу причиненного ущерба;

• предоставление страхователем всех необходимых документов, подтверждающих факт события, повлекшего за собой повреждение имущества страхователя (справки из ГИБДД, из Министерства внутренних дел, из Министерства по чрезвычайным ситуациям);

• предоставление результатов экспертизы ущерба;

• принятие решения о выплате страхового возмещения или о способе урегулирования потери застрахованного;

• выплата страхового возмещения, учет этого платежа или расчеты со станцией техобслуживания и предоставление / учет / согласование стоимости восстановительного ремонта;

• Закрытие дела по урегулированию убытков.

Процесс урегулирования убытков в исследуемой организации представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Процесс урегулирования убытков в филиале ООО «СК «Согласие»

Этапы процесса	Характеристика и особенности этапа	Информационное обеспечение	Принимаемые решения на этапе	Существующие недостатки
1	2	3	4	5
Уведомление о наступлении страхового события	Заполнение заявления страхователем и уведомление страховщика о наступлении страхового случая. Документы хранятся на бумажных оригиналах без резервного копирования. На этом этапе формируется пакет документов, который рассматривается соответствующим подразделением.	Устная жалоба клиента в организацию, предоставление документов, удостоверяющих личность (паспорт, водительские права).	Открытие дела об урегулировании убытка	Отсутствие единого архива документов, необходимых для обеспечения процесса урегулирования убытков, а также отсутствие конкретного маршрута урегулирования убытков
Предоставление страхователем необходимых докуентов	Предоставление документов, подтверждающих право застрахованного лица на объект страхования, право на	Справка с места происшествия, уведомление о страховом случае, протокол и приказ об административном правонарушении	Проверка качества представленных документов: целостность, отсутствие мошеннических действий.	

	страховые выплаты и документы, подтверждающие	и т. Документы правоохранительных органов, а также		

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
	факт события, повлекшего повреждение имущества застрахованного лица. Документы сохраняются в оригиналах на бумаге без резервных копий. Пакет документов дополняется на каждом этапе.	документы на автомобиль (паспорт транспортного средства, талон техосмотра и т. Д.), А также в качестве страхового полиса и купона для уплаты страховых взносов.		
Оценка причиненного ущерба	Направление для внутренней или независимой экспертизы ущерба. Приложение к документации по оценке ущерба и передача страхового случая в соответствующие подразделения. В ожидании результатов проверки.	Выдача направления и бланков для составления сметы причиненного ущерба.	Организация проедения экспертизы ущерба.	Отсутствие гарантии согласованности и актуальности данных, на основании которых принимается решение о возмещении ущерба. Наличие отличного времени стоит.
Предоставление результатов экспертизы ущерба	Получите стоимость ущерба, а также информацию об обнаружении скрытого повреждения. Передача пакета документов о страховом ущербе выясняется в юридический отдел для проверки актуальности и достоверности данных, а также законности запроса клиента на оплату организации.	Готовая калькуляция, прикрепляемая к заведенному страховому делу	Установить окончательную сумму урона: увеличить сумму урона при скрытом повреждении.	
Решение о выплате	Принятие решения о выплате страхового возмещения, а также о способе урегулирования убытков застрахованных. Ожидание ответа от юридического отдела, который в соответствующих документах подтверждает законность платежей и подлинность документов.	Заключение о правомерности выплаты	Признание наступления страхового случая и законность страховых взносов.	Отсутствие оперативного доступа сотрудников к необходимым данным / документам на соответствующем этапе, а также отсутствие механизмов контроля за состоянием на этапе утверждения.
Осуществление выплаты	Учет этого платежа или расчет с заправочными станциями и поставка / учет / согласование затрат на восстановительный ремонт.		Определение способа урегулирования убытка	Отсутствие доступа ко всем документам о потерях и отсутствие механизмов контроля и мониторинга.

Закрытие убытка	Вложение платежного поручения в страховой сектор в качестве подтверждения перевода средств на счет застрахованного или на счет станции технического обслуживания.		Закрытие дела страхователя	Хранение всех документов только на бумажных носителях.

Таким образом, следует отметить, что на каждом этапе подачи заявки на поездку для принятия адекватного решения о выплате необходим доступ к полному пакету документов на случай ущерба, включая копию договора страхования / полиса, которая должна незамедлительно войти в Систему. после того, как он подписан клиентом. В связи с тем, что исследуемая организация имеет географически распределенную структуру, предоставление полного комплекта документов по делу на каждом этапе одобрения имеет особое значение: это исключает возможность мошенничества со стороны клиента или страховки Агент, а также обеспечивает скорейшее рассмотрение дела. Необходимо выделить особенности процесса урегулирования убытков существующей системы, которые включают в себя:

• большое количество документов (заявление, копии необходимых документов, фотографии ущерба, документы оценщиков и т. д.);

• координация в различных отделах страховой организации;

• часто на достаточном расстоянии застрахованного от центра принятия решений о страховом случае.

Каждый участник процесса выставления счетов в режиме онлайн видит, как продвигается работа, на какой стадии находится процесс устранения убытков, поскольку все документы существуют в электронном виде и доступны всем участникам процесса. Принцип АСУУ заключается в следующем: в случае страхового случая в России клиент должен позвонить в единый колл-центр организации и сообщить об инциденте, а затем обратиться в центр обслуживания претензий с соответствующими документами. После записи потери по телефону, ему сразу назначается ответственный за организацию сотрудник, что влияет не только на сроки урегулирования, но и

на качество принимаемых решений. После этого автоматически активируется 24-часовая система электронной обработки документов и быстрого управления задачами, чтобы минимизировать время урегулирования убытков. Процесс урегулирования убытков в исследуемой организации после внедрения автоматизированной системы представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Процесс урегулирования убытков в филиале ООО «СК «Согласие» после внедрения АСУУ

Этапы процесса	Характеристика и особенности этапа	Информационное обеспечение	Преимущества АСУУ
1	2	3	4
Уведомление о наступлении страхового события	Заполните запрос застрахованного и сообщите страховщику о наступлении страхового случая. Создание страховой компании в электронной базе данных и распределение убыточных задач ответственным менеджерам.	Вербальное обращение клиента в организацию, предоставление документов, удостоверяющих личность (паспорт, водительские права).	Создание единого архива документов, с помощью которого создается оперативный доступ сотрудников к необходимым данным, а также к полному пакету документов.
Предоставление страхователем необходимых документов	Предоставление документов, подтверждающих право застрахованного на владение предметом страхования, право на получение страховых выплат, а также документов, подтверждающих факт события, повлекшего за собой повреждение имущества застрахованного лица. Дополнение страхового случая вновь поступившей информацией	Сценический сертификат, уведомление о страховом случае, порядок и порядок административного правонарушения и т. д., Правоохранительные документы, а также документы на автомобиль (паспорт транспортного средства, билет технического осмотра и т. д.), А также страховой полис и справка об уплате страховых взносов.	
Предоставление результатов экспертизы ущерба	Получение калькуляции ущерба, а также информации об обнаружении скрытого ущерба. Назначение ответственным руководителям задачи по страхованию от убытков в юридическом отделе для проверки актуальности и достоверности данных, а также законности заявления клиента о	Готовая калькуляция, прикрепляемая к заведенному страховому делу удаленно.	Сократить накладные расходы. Ущерб может быть оценен при получении направления на проверку заказчиком. Клиенту не нужно ждать, пока документы, представленные во время первоначальной заявки, дойдут до экспертного отдела.

	выплате в организацию.		
Решение о выплате	Принятие решения о выплате страхового возмещения и способе компенсации застрахованным. Подтверждение наступления страхового случая и законности страховых выплат. Приложение к страхованию убытков в электронной базе данных	Заключение о законности оплаты и подлинности представленных документов для рассмотрения страховой организацией.	Создание оперативного доступа сотрудников к пакету документов и всем необходимым данным, возможность обновления данных, в связи с чем можно увидеть все дополнения, сделанные сотрудниками в процессе рассмотрения потерь, а также наличие механизмов для мониторинга

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
	финансовой отчетности и поручение задач ответственным менеджерам в платежном центре.		положение дел на этапах согласования.
Осуществление выплаты	Сделайте оплату страхового возмещения, проведите такой платеж в АСУУ или договоритесь со станциями технического обслуживания и предоставьте. / Учет / утверждение онлайн-сметы на ремонт с использованием средств АСУУ.	Составление акта выплаты.	
Закрытие убытка	Закрытие случая урегулирования убытков: прикрепление платежного поручения к страховому случаю в качестве подтверждения перевода средств на счет застрахованного или на счет станции технического обслуживания для предоставленного ремонта.	Прикрепление к делу платежного поручения.	

В рамках реализации и развертывания проекта автоматизированной системы урегулирования убытков в системе сформировалась определенная концепция страховой деятельности и способ урегулирования убытков в АСУУ, который ранее отсутствовал.

Процесс автоматизации урегулирования убытков основан на использовании данной концепции, суть которой заключается в создании

сложного программного и аппаратного обеспечения, предназначенного для автоматизации взаимодействия информации подразделений, участвующих в процессе взятия решение о страховых выплатах.

Необходимо более подробно рассмотреть автоматизированный процесс урегулирования претензий с использованием страхового бизнеса и выделить наиболее важные изменения в созданной автоматизированной системе.

На показанной иллюстрации расчет ущерба с помощью автоматизированной системы расчета ущерба увеличивает скорость перемещения и снижает затраты для непроизводственных целей, таких как поиск документов, их сравнение, дублирование информации и т. д.

На каждом этапе процесса принятия решения о платеже с момента первоначального обращения формируется пакет электронных документов. В результате создается электронная база данных. Менеджер открывает клиентскую папку, которая его запросила, записывает заказ клиента, получает документы, подтверждающие происшествие: справку из правоохранительных органов, фотографии места происшествия и другие документы. Все эти документы сканируются и вставляются в базу данных в папке клиента. Таким образом, электронный пакет документов формируется.

Уведомление и регистрация информации о страховом случае стало возможным по телефону в организации. При использовании автоматизированной системы управления задачи создаются автоматически, и учет потерь начинается со дня обращения клиента в организацию. Этот фактор также является ключевым изменением в процессе урегулирования убытков, поскольку он значительно сокращает продолжительность процесса, о чем свидетельствуют приведенные выше данные. Оператор колл-центра регистрирует устное обращение клиента в организацию, администратор центра урегулирования убытков принимает документы, после чего вся информация поступает в автоматизированную систему управления.

С внедрением автоматизированной системы урегулирования убытков появляется ряд инновационных преобразований анализируемого процесса.

Одна из этих трансформаций должна объясняться тем, что весь процесс урегулирования убытков контролируется специалистом по платежам, который предоставляет клиенту всю необходимую информацию. В связи с изменениями в процедуре контроля за выплатами по страховым случаям и перераспределением функциональных обязанностей новые сотрудники не принимаются на работу, а существующие сотрудники обучаются работе с новым программным обеспечением и необходимым оборудованием.

С точки зрения контроля и мониторинга подчеркивается инновационная трансформация. Специалист по выплатам имеет доступ к отображению информации о потерях и документов. Он может отслеживать сроки выполнения задач и сроки от даты подачи заявки и документов. Он может устанавливать задачи для пользователей, которые отвечают за выполнение задач в убыток (администраторы, менеджеры, инспекторы и т. д.).

На каждом этапе рассмотрения дела о страховом случае, начиная с первоначального обращения клиента в организацию, специалисты Центра урегулирования убытков формируют и интегрируют убытки, установленные в АСУУ.

АСУУ создает ощущение внутреннего психологического комфорта, поскольку он ставит перед художниками четкие и недвусмысленные задачи, с одной стороны, он определяет, что и как делать, а с другой - определяет требования к результатам работы и ответственность сотрудников.

Основным преимуществом, которое руководство исследуемой организации получает от присутствия рассматриваемой системы, является способность «разгрузить», переложить «текучую среду» на подчиненных и сосредоточиться на вопросах стратегического развития.

Преимущества внедренной автоматизированной системы урегулирования убытков:

• единая сквозная нумерация потерь по всей стране;

• полный переход на электронный документооборот;

• хранение всей информации о потерях в автоматизированной системе управления, доступ из любой точки мира в режиме онлайн;

• отказ вести бумажные журналы учета заявленных убытков, журналы запросов на авторизацию в центральном аппарате управления, агентствах;

• автоматическое назначение задач ответственному сотруднику;

• автоматический контроль за своевременным выполнением задач и сроками урегулирования убытков;

• специалист центра урегулирования претензий по осуществлению страховых выплат несет ответственность за убыток с момента регистрации уведомления до закрытия убытка в системе.

Результатом внедрения этой системы станет сокращение потока документов и уровня дублирования информации в организации, что, в свою очередь, приведет к снижению затрат организации в этих областях. Следует отметить, что время, в течение которого информация о страховых претензиях передается от департамента к департаменту, сокращается, о чем свидетельствует внедрение автоматизированной системы урегулирования претензий. Благодаря новой системе вы можете сократить количество услуг, необходимых для обработки документов (курьеры, сотрудники и т. д.). Основным и одним из важнейших преимуществ является увеличение связанной с контентом работы ответственных сотрудников и сокращение времени на пересылку, хранение и доступ к информации.

Следует отметить, что система внедрения процесса урегулирования убытков с одного счета позволит снизить масштабы мошенничества в стране - она позволит вам отслеживать количество платежей, совершенных за один заявленный убыток.

Еще одно преимущество неконтролируемой автоматизированной системы урегулирования убытков - благодаря использованию автоматических систем управления появляются онлайн-возможности для клиентов. Автоматическая система урегулирования убытков может быть использована для создания онлайн-доступа клиентов к их компании. Клиент зайдет на сайт компании,

предоставив ему логин и пароль, и проверит, на каком этапе находится рассмотрение его заявки. Возможность создания такого «удобного для клиента» сервиса появляется именно благодаря автоматизированной системе урегулирования претензий, поскольку эта система отслеживает статус каждого документа, и ни один документ его не обходит.

В таблице 18 отражены основные преимущества и преимущества, которые получит ООО «СК «Согласие» при внедрении и освоении АСУУ.

Таблица 18 – Выгоды, получаемые при приобретении АСУУ

Основные преимущества	Ускорение работы	Контроль	Экономия	Новые возможности
	Быстрый поиск информации	Контроль исполнительской дисциплины по документам и заданиям	Снижение трудозатрат на делопроизводство и внутренний документооборот	Единый архив документов организации
	Выпуск, согласование и ознакомление с документами без задержек	Оценка эффективности сотрудников и процессов организации	Сотрудники организации более эффективны	Организация полностью электронного внутреннего документооборота
	Оперативное взаимодействие в территориально-распределенных организациях	Защита документов от несанкционированного доступа, искажения и потери		Создание библиотеки типовых документов
	Быстрое оформление типовых документов			Единая информационная среда для территориально-обособленных подразделений

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Расчет стоимости разработки АСУУ.

Также был выбран и приобретен сервер для реализации проекта, технические характеристики и стоимость которого приведены в таблице 19.

Таблица 19 - Технические характеристики и стоимость сервера

Характеристики	Описание
Тип процессора	Quad-Core каждом Intel управл Xeon виды E5320 Processors
Частота процессора, ГГц	3,22
Чипсет	Intel 5000P этот Chipset
Тип памяти	PC2-5300 DDR2 Fully доход Buffered анализ DIMMs
Объем оперативной памяти, Мб	2048 (2x1 Gb)
Максимальная память (Mb)	32768
Корпус (тип)	Rack (2U)
Видео адаптер	Integrated ATI ES1000 1280 x 1024 x 16M color (32MB video standard)

Встроенный сетевой интерфейс	Embedded NC373i Multifunction Gigabit Server Adapters
Контроллер жестких дисков	HP Smart Array P400/256MB Controller (RAID 0/1/1+0/5)
Стоимость	57 000,00 руб.

Как в центральном офисе компании, где находится все руководство организации, так и в центре урегулирования претензий уже были персональные компьютеры, свойства которых соответствовали требованиям автоматизированной системы управления. Приведенные выше данные показывают, что новое программное обеспечение будет установлено на существующие компьютеры, технические характеристики которых соответствуют требуемым требованиям. Можно сделать вывод, что имеющихся персональных компьютеров достаточно для внедрения автоматизированной системы устранения рассматриваемых потерь. Внедрение АСУУ требует полного приобретения не только сервера, но и другого программного обеспечения и устройств. В целом, будет приобретено следующее:

• система TDM, обеспечивающая уникальную технологию сбора, обработки, хранения и обмена информацией;

• оборудование для хранения информации;

• устройства сканирования Contex для преобразования документов, хранящихся в старых архивах (на бумаге), в электронный формат;

• устройства широкоформатной печати (плоттеры Canon);

• программно-аппаратные комплексы OSE для печати, сканирования и тиражирования;

• программное обеспечение Raster Arts для подготовки оцифрованных изображений для хранения в электронном архиве и формирования их записи в электронном архиве;

• программное обеспечение для работы с оцифрованными документами, хранящимися в электронных архивах (гибрид редакторов и векторизаторов серии Raster Arts).

С внедрением автоматизированной системы управления этот пакет программного обеспечения и перечисленные устройства приобретаются. Стоимость комплексного решения составляет 130 000 рублей.

Таблица 20 – Затраты на реализацию проекта АСУУ

Наименование затрат	Сумма (руб.)
1	2
Руководитель проекта	52 829,60
Приобретение сервера	57 000
Приобретение интегрированного решения	130 000
Затраты на Центр урегулирования убытков:	
Приобретение ПК	Куплено
Затраты на регистрацию программного пакета	Зарегистрировано
Затраты на оплату труда специалистов Guidewire Software, занятых в проекте:	
Ведущий специалист проекта (4 человека)	17 854,20*4 = 71 416,80

Продолжение таблицы 20

1	2
Консультант проекта (2 человека)	15 596,00*2=31 192,00
Технические специалисты (2 человека)	15 596*2 = 31 192,00
Затраты головного офиса организации:	
заработная плата консультанта (1 человек)	15 596,00
заработная плата одного тех. специалиста (1 человек)	15 596,00
Итого затрат на проект	404 822,24

Таким образом, единовременные расходы на оплату труда соответствующего персонала составляют 404 822,24 руб.

Для анализа рисков проекта внедрения АСУУ необходимо сначала перечислить возможные риски:

• увеличение затрат из-за разрушения системы из-за неосторожного обращения;

• увеличение затрат из-за сбоев системы;

• увеличение расходов за счет неквалифицированного пользователя системы;

• провал проекта из-за его возмещения затрат.

Экспертный метод был использован для выявления наиболее значительных рисков проекта. В число экспертов входили: генеральный директор филиала ООО «СК «Согласие», финансовый директор центра потерь, главный бухгалтер, руководитель отдела обслуживания клиентов и штатный программист. Таблица 21 ниже показывает рейтинг рисков по экспертам. Ранги

могут иметь значения от 1 до 9, чем ниже рейтинг, тем значительнее риск для эксперта.

Таблица 21 - Ранжирование рисков проекта

Риск	Генеральный директор	Финансовый [illegible]	Директор Центра урегулирования убытков	Главный бухгалтер	Начальник отдела клиентского обслуживания	Штатный программист	Ранг
Рост издержек вследствие уничтожения системы из-за неосторожного обращения.	7	6	8	7	5	6	39
Рост издержек вследствие сбоев в системе.	5	6	7	8	7	9	42
Рост издержек вследствие неквалифицированного пользователя системой.	5	4	2	5	6	6	28
Непрофессиональное администрирование сети	4	6	5	5	4	5	29
Неокупаемость проекта	6	7	9	8	8	8	46

На основании таблицы составлена таблица 22, в которой представлены результаты классификации рисков экспертами.

Таблица 22 – Результирующая таблица ранжирования рисков проекта

Риск	Ранг
Рост издержек вследствие неквалифицированного пользователя системой.	28
Непрофессиональное администрирование сети	22
Рост издержек вследствие уничтожения системы из-за неосторожного обращения.	39

Как видно из приведенной таблицы, наиболее важными рисками, по мнению экспертов, являются 3 риска.

Чтобы предотвратить развитие рисковых ситуаций, необходимо принять ряд мер, описанных в таблице 23.

Таблица 23 - Мероприятия, позволяющие избежать развития рисковых ситуаций

Рисковая ситуация	Мероприятие
Рост издержек вследствие неквалифицированного пользователя системой	Организация системы качественного обучения, а также периодические проверки навыков и знаний всех сотрудников, имеющих доступ к системе, контроль за соблюдением правил использования системы. Проверка выполняется специалистом по программному обеспечению Guidewire
Непрофессиональное	Проверка этой навыков этого программиста

также администрирование году сети	инфрам на полный иметь рабочий случае день между и, в соответствии чистых с результатами, рынка переподготовка своих профессиональными важные специалистами если или этом привлечение именно нового, режиме более такая квалифицированного иметь специалиста. Проверка такому осуществляется мнения специалистом видам из Guidewire среды Software.
Рост выборе издержек среде вследствие должны уничтожения теории системы данные из-за всех неосторожного лицами обращения	Технический объем специалист влияет по программному кто-то обеспечению дела Guidewire оценен каждые 2 недели резюме проверяет смогли основной будет сервер канада и правила методы его отдела работы план в течение встреч первых 2 месяцев момент работы услуг системы, услуги а затем назад при понять необходимости.

Для реализации мер по предотвращению развития риска необходимо выделить определенный бюджет. Этот документ представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Бюджет мероприятий по предотвращению рисковых ситуаций

Рисковая ситуация	Бюджет	Пояснение
Рост издержек вследствие неквалифицированного пользователя системой	0 руб.	Эти события происходят в конце развертывания системы и уже включены в платные услуги, предоставляемые техническими экспертами Guidewire Software. После периода оценки системы эти задачи передаются сетевому администратору-программисту.
Непрофессиональное администрирование сети	0 руб.	Проверка и обучение штатного специалиста также является частью ранее оплачиваемых услуг специалистов по программному обеспечению Guidewire и проводится параллельно с этапами внедрения системы.
Увеличение затрат из-за разрушения системы из-за неосторожного обращения или несвоевременного выявления неисправностей оборудования	17 000 руб.	Специалист по программному обеспечению Guidewire звонит каждые 2 недели в течение 3 месяцев.
Всего	17 000 руб.	

Как видно из таблицы, бюджет на мероприятия по избежанию рискованных ситуаций составляет всего 17 000 рублей. Указанная сумма невелика, чтобы создать серьезные финансовые трудности для компании.

Выводы по главе 3.

Предложенная оригинальная методология, которая включает в себя ряд элементов и логически последовательных организационных этапов, позволяет наиболее полно раскрыть существенные аспекты анализа конкурентоспособности страховых компаний и дает возможность конкретного практического применения независимыми страховыми организациями и филиалами по всей России, для обеспечения своевременность принятия управленческих решений, связанных с повышением качества страховых услуг, увеличением страхового дохода, организацией и укреплением конкурентной стабильности на рынке.

Заключение

По результатам проделанной работы мы делаем следующие выводы:

Стратегическим развитием предприятия является завоевание, поддержание и укрепление конкурентных позиций компании на рынке в долгосрочной перспективе. Все вышеперечисленное определяет актуальность выбранной темы.

ООО «СК «Согласие» является коммерческой организацией, занимающейся торговлей и заказами посредством средств связи.

Управление осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. ООО «СК «Согласие» самостоятельно определяет структуру управления и расходы на содержание.

Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; управление подразделениями и связями; отношения управления.

Существующая организационная структура действует линейно в соответствии с принципом ее построения.

Деятельность ООО СК «Согласие» направлена на то, чтобы занять определенное место на рынке продаж и повысить благосостояние сотрудников компании.

Подводя итоги исследования, следует отметить следующие выводы:

1) Основой успеха компании на рынке является ее конкурентное преимущество. Конкурентные преимущества - это факторы, которые позволяют опередить конкурентов по каждому параметру и обеспечить высокий уровень дохода или прибыли.

2) Исследование показало, что между специалистами по стратегическому менеджменту нет принципиальных различий в определении характера и содержания конкурентного преимущества. В то же время ученые и исследователи имеют разные подходы к оценке источников конкурентного преимущества фирмы и анализу их характера, а также возможностей использования.

3) Конкурентные преимущества определяют выбор стратегии развития бизнеса, которой необходимо следовать. Выявление конкурентных преимуществ, как было определено, возможно в контексте стратегического анализа организации.

Учитывая высокую степень неопределенности во внешней среде компаний и динамику изменений, а также растущую конкуренцию, это является необходимым условием для выживания и развития компании для анализа деятельности, повышения конкурентоспособности услуг и продуктов, выявления факторов которые повышают эффективность предпринимательской деятельности и создают конкурентные преимущества.

Анализ позволяет компании: понять, на каких условиях она работает сегодня и на каких условиях будет работать в будущем; Оцените потенциальные перспективы развития и потенциальные угрозы, с которыми они могут столкнуться, и подготовьте их соответствующим образом. Сложность и турбулентность окружающей среды затрудняют прогнозирование потенциальных проблем.

Анализ внешней и внутренней среды страховой компании «Согласие» позволил выявить определенные возможности и угрозы, зная, что стало возможным разработать адекватные меры и принять правильные меры,

направленные на повышение эффективности. деловая активность и создание конкурентных преимуществ.

Среди наиболее важных событий были выделены: пул дополнительных страховых агентов для обеспечения высокого уровня обслуживания и руководства для специальных страховых компаний; разработка и внедрение современной базы данных клиентов, чтобы сократить время, затрачиваемое на стандартные операции, и в большей степени учитывать потребности и требования клиентов.

Библиографический список

Нормативные правовые акты и официальные документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 04.08.2014, N 31, ст. 4398
2. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов
3. Международный стандарт ISO 9004:2001 «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности».
4. Международный стандарт ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования».
5. Международный стандарт ISO 9000:2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

Специальная литература:

6. О защите конкуренции: Федер. закон от 26.08.2006 № 135-ФЗ.- В ред.

от 17.10.2015.

7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2014. – 496 с.

8. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: «Новости», 2000. – 252 с.

9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского). СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

10. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СпБ.: Питер, 2016. – 344 с.

11. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. - №4. - 2016. - С. 25-38.

12. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРАМ, 2016. – 237 с.

13. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - №4(48).

14. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. 2е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2006. – 816 с.

15. Валигурский, Д.И. Организация препринимательской деятельности: Учебник. – М. Дашков и Ко, 2016 – 737 с.

16. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов. 3е изд., стер. М.: ОмегаЛ, 2015. – 464 с.

17. Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 159 с.

18. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2016. – 512 с.

19.Гордон Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – 688 с.

20. Гордон, Я.Х. Целевая конкуренция/ пер. с англ./ С. Жильцов, И.Малкова, Е.Федорова. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

21. Данилина В. Анализ конкурентов компании: Необходимость, уровни, методы // Современные черты мировой экономики: Сб. науч. раб. / Под ред. Е.А.

Касаткиной, В.Ю. Демихова. М.: МАКС Пресс, 2004. С. 155–171.

22. Джнестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М., СПб., Киев: Вильямс, 2016. – 534.

23. Демченко А.А., Кузьбожев Э.Н. Измерение конкурентоспособности предприятия отрасли: теория и методы измерения. - Курск: Изд-во ГУИПП «Курск», 2014. – 102 с.

24. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: 3-е изд./ пер. с англ под. ред. Ю.Н. Катуревского. – СПб.: Питер, 2002 – 544 с.

25. Забелин П.В. Основы стратегического управления. - М.: Изд-во «Маркетинг», 2016. – 195 с.

26. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2014. – 416 с.

27. Иванов А.П., Хрусталев Е.Ю., Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект), Журнал «Финансовый менеджмент», 2016. – №2.

28. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: Феникс, 2015. – 298 с.

29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: «ИНФРА-М», 2016. - 652 с.

30. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие- СПб.: Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 2001. – 284 с.

31. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. - 656 с.

32. Круглова Н. Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. - М.: РДЛ Год: 2016. – 464 с.

33. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИДАНА, 2014. – 623с.

34. Куликова Н.В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии. – М.: ТИАРА, 2016.

35. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учеб. пос. / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Кнорус, 2016. – 284 с.

36. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. 2-е изд., перераб и доп. - М.: Высшее образование, 2016. – 460 с.

37. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. 2-е изд. - М. Омега-Л, - 2015. - 325 с.

38. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы. - М.: «Дашков и К», 2016. - 256 с.

39. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход. – СПб.: Питер, 2002. – 346.

40. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2004.

41. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата. - М.: Юнити, 2015, - 715 с

42. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. - М.: Новое знание, 2006. - 360 с.

43. Тимирьянова В.М. Сила и уровень конкуренции // Российское предпринимательство, 2015, №3

44. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы / пер. с англ.; под общ. ред. Ю.В. Шленова. М.: БИНОМ, 1998. – 540 с.

45. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

46. Трушин А.О. Конкурентоспособность как основа поступательного развития промышленности. – РИСК, 2017, № 1.

47. Уваров В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 35–43.

48. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия. - Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - №4.

Электронные ресурсы:

49. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.mcpg.ru. от 14.04.2018.

50. Гончарук В.А. Развитие предприятия Электронный ресурс. Режим доступа: www.user.cityline.ru/itbcons от 02.04.2018.

51. Проблемы управления финансами. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.ratanews.ru от 14.04.2018.

52. Официальный сайт рекламного агентства «РОС-МЕДИА». Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.рос-медиа.рф от 12.04.2018.

53. Официальный сайт аналитического центра «Левада-Центр». Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.levada.ru/11-04-2018/tseli-i-konfidentsialnost-rossiyan-v-internete.

54. Официальный сайт агентства интеллектуальной рекламы «Adintel». Электронный ресурс. Режим доступа: http://adintel.ru/ от 22.04.2018.

55. Официальный сайт аналитического портала рынка веб-разработок CMS Magazine. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.cmsmagazine.ru/creators/yaroslavl/.