

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Доцент Ненно И.М.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

- Миссия компании и формулировка видения;
- Анализ страхового рынка Украины, в том числе SWOT -анализ; прогноз рынка.
- Анализ структуры страхового портфеля Украины и структуры активов СК Украины;
- Анализ деятельности компании по страхованию;
- Анализ структуры страхового портфеля и структуры активов СК;
- Конкурентный анализ;
- Определение стадии развития СК по модели Грейнера и выбор соответствующего пути выхода из кризиса;
- Анализ финансового развития компании за три года – ФОРС;
- Конкретизация цели на плановый период (исходя из бизнес-идей и типа компании);
- Выбор стратегии конкурентной борьбы: концентрация, дифференциация, минимизация издержек;
- Финансовый план компании по видам страхования на три года;
- План маркетинга – «4Р»;
- Формирования бюджета развития в рамках финансового потенциала (FDP).

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Стратегическое управление

1. Стратегическое управление – процесс формулирования, внедрения и контроля стратегий.
2. Стратегическое управление – определение путей и способов достижения стратегических целей организации.
3. Стратегическое управление – процесс принятия стратегических решений.
4. Стратегическое управление – способ создания стоимости для акционеров.
5. Стратегическое управление- это такое управление, которое учитывает изменения внешней среды, позволяет добиваться конкурентных преимуществ и выживать организации в долгосрочной перспективе.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Миссия СК – предоставление потребителем широкого спектра страховых услуг и лучшего страхового обслуживания.

Місія Страхової компанії «Гарант-Авто» полягає в поширенні позитивного іміджу страхового ринку України шляхом виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами, а також формуванні прозорої системи страхування, в основу якої закладені **Відення СК** – страхова компанія ефективно працює в усіх галузях страхування, **довіра, повага і надійність.**

продвигає на ринок страховые продукты и связанные с ними услуги, отвечающие потребностям корпоративных клиентов и населения.

Бачення СК “Гарант-Авто”. СК «ГАРАНТ-АВТО» є одним з провідних гравців ринку страхових послуг в Україні. ПАТ «УСК «ГАРАНТ-АВТО» зберегла свої провідні позиції у автомобільному страхуванні КАСКО, займаючи одну з лідируючих позицій за кількістю отриманих платежів та виплачених відшкодувань. На сьогоднішній день автомобільне страхування займає найбільшу частку страхового портфеля Компанії, проте, активно розвиваються й інші види страхування, зокрема добровільне медичне страхування, страхування будівельно-монтажних ризиків, фінансових ризиків і т.д. Активно впроваджуються різноманітні страхові програми, розраховані як на страхувальників фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів. Вводяться в дію різноманітні акційні заохочення, що передбачають бонусні умови для Клієнтів

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Основные бизнес - идеи, реализация которых должна обеспечить достижение стратегических ориентиров в сфере розничного бизнеса:

1. Использование продуктов-локомотивов: ОСГПО и страхование жилья для продажи других страховых услуг
2. Развитие комплексных страховых услуг
3. Реализация стандартных, типовых эстетично упакованных продуктов, обучение которым требует минимум времени
4. Формирование специализированной агентской сети для продаж населению
5. Развитие кросс-продаж через структуры корпорации
6. Развитие брокерских каналов продаж

УСПЕХ = ПРОДУКТЫ-ЛОКОМОТИВЫ + ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ + КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Основные бизнес - идеи, реализация которых должна обеспечить достижение стратегических ориентиров в сфере корпоративного бизнеса:

1. Реализация политики комплексного страхового и финансового обслуживания корпоративных клиентов по востребованному пакету услуг;
2. Переход к реализации страховых программ через клиентских менеджеров по ЦКС, закрепление персональных клиентских менеджеров за корпоративными клиентами;
3. Использование обязательных видов страхования в качестве локомотивов для продвижения продуктов по страхованию имущества, грузов, автотранспорта и персонала предприятий;
4. Выход на рынок международного страхования судов, грузов и перевозчиков;
5. Создание и вывод на рынок новых страховых продуктов, распространенных на международном рынке, но фактически не присутствующих на национальном рынке ввиду их технической и юридической сложности (страхование ответственности управляющих, ТОП-менеджеров, огневой и общегражданской ответственности);
6. Использование административного ресурса для обеспечения участия в государственных, отраслевых и муниципальных страховых программах.

УСПЕХ = ПРОДУКТЫ-ЛОКОМОТИВЫ + КЛИЕНТСКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ + КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Основные тенденции и оценка развития рынка

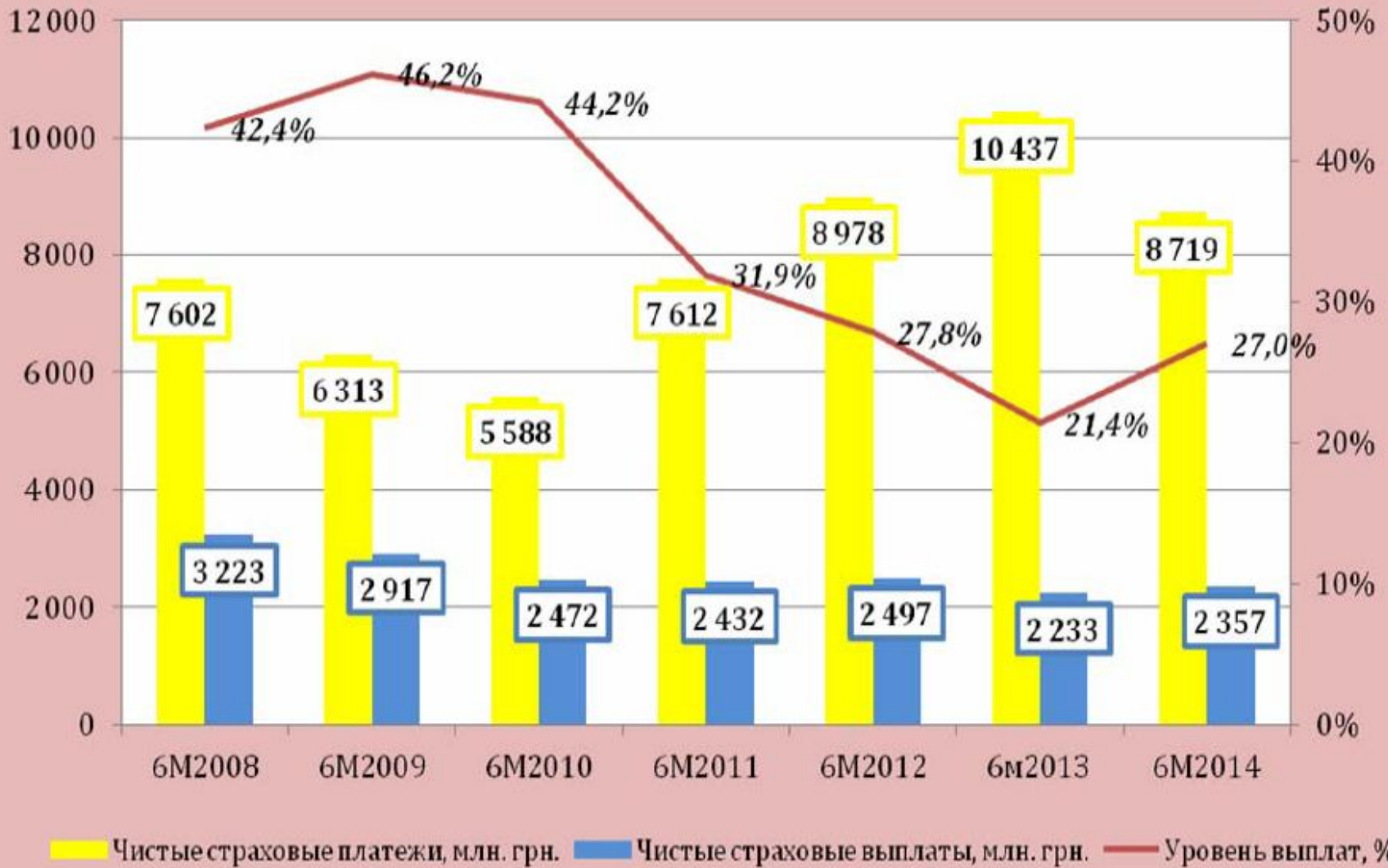
- СТАТИСТИКА ДИНАМИКИ РЫНКА: ВАЛОВЫЕ ПРЕМИИ, СТРАХОВЫЕ ПРЕМИИ НА ОДНОГО СТРАХОВЩИКА, СТРАХОВЫЕ ВЫПЛАТЫ, СТРАХОВЫЕ ВЫПЛАТЫ НА ОДНОГО СТРАХОВЩИКА, УРОВЕНЬ ВЫПЛАТ, СФОРМИРОВАННЫЕ РЕЗЕРВЫ, ПЕРЕСТРАХОВАНИЕ ИСХОДЯЩЕЕ, ОБЪЕМ ОПЛАЧЕННЫХ УСТАВНЫХ ФОНДОВ, ДОЛЯ СТРАХОВАНИЯ В ВВП, ДТСКОНТНАЯ СТАВКА НБУ, УРОВЕНЬ ИНФЛЯЦИИ.
- СУЩЕСТВЕННЫЕ ФАКТЫ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА 2005 – 2014г. ПРОГНОЗ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ*.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Страховой рынок Украины

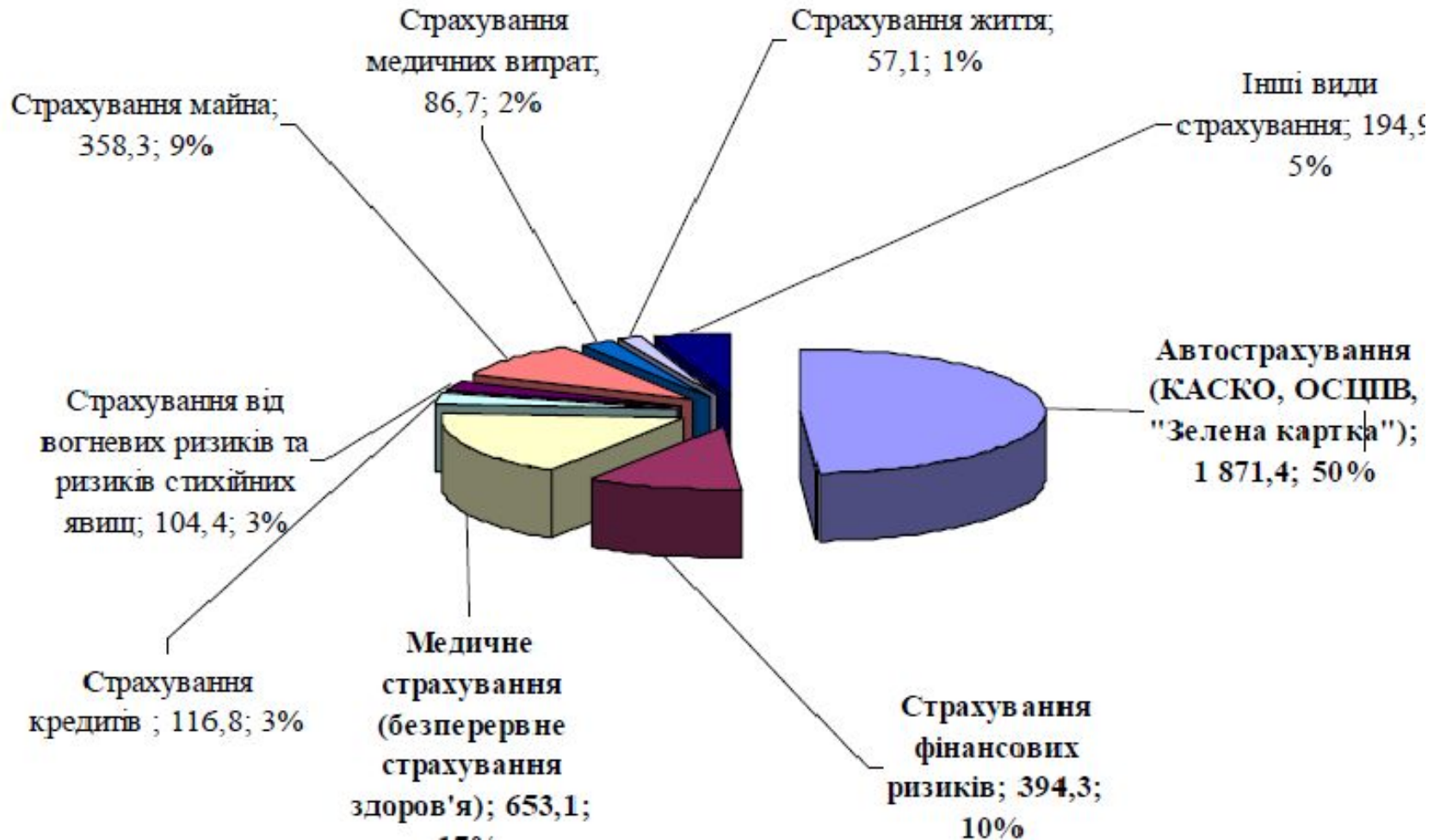
Показатели, млн. грн.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Страховые премии	18 008,2	24 008,6	20 442,1	23 081,7	22 693,5	21 508,2	28 661,9	26 811
Страховые премии на одного страховщика	40,377	51,191	45,427	50,618	50,096	48,661	69,232	70,185
Страховые выплаты	4213	7 050,7	6 737,2	6 104,6	4 864,0	5 151,0	4 651,8	5065,4
Страховые выплаты на одного страховщика	9,446	15,033	14,972	13,387	10,737	11,654	11,236	13,26
Уровень выплат, %	23,4	29,4	33,0	26,4	21,4	23,9	16,2	18,9
Сформированные страховые резервы	8 423,3	10 904,1	10 141,3	11 371,8	11 179,3	12 577,6	14 435,7	15 821,5
Передано в перестрахование	6 423,90	9 064,6	8 888,4	10 745,2	5 906,2	2 522,8	8 744,8	9 704,2
Объем оплаченных уставных	10 633,6	13 206,4	14 876,0	14 429,2	14 091,8	14 579,0	15 232,5	

Страховой рынок Украины, 2008-2014



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Портфель выплат украинских страховщиков, 2013г.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Прогноз ключевых показателей развития рынка

№	Показатель	Год 1	Год 2.	Сценарий 1 (Ассоциация)	Сценарий 2 (ползучие реформы)	Сценарий 3 (патернализм)
1.	ВВП					
2.	Расходы на страхование юридических лиц					
3.	Расходы на страхование физических лиц					
4.	Расходы на страхование всего					

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Прогноз развития рынка

Ратификация Соглашения об ассоциации между Украиной и ЕС существенно повлияет на дальнейшее развитие отечественного страхового рынка, в частности ожидается:

- 1) значительный рост удельного веса перестраховщиков Германии, Великобритании, Швейцарии, Австрии, а также стран Восточной Европы, Азии и Ближнего Востока (на фоне значительного сокращения доли перестрахования в России);
- 2) открытие в Украине дочерних компаний и филиалов европейских страховщиков;
- 3) реформирование автострахования (повышение лимитов ответственности по договорам страхования гражданско-правовой ответственности владельцев наземного транспорта до 1 млн. евро, введение прямого возмещения вреда, совершенствования формирования централизованных страховых резервов и порядка осуществления регламентной выплаты);
- 4) проведение пенсионной и медицинской реформ;
- 5) введение новых видов страхования (страхование ответственности за качество продукции / товаров / услуг, инвестиционное страхование жизни и т. д.);

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Прогноз развития рынка

Ратификация Соглашения об ассоциации между Украиной и ЕС существенно повлияет на дальнейшее развитие отечественного страхового рынка, в частности ожидается:

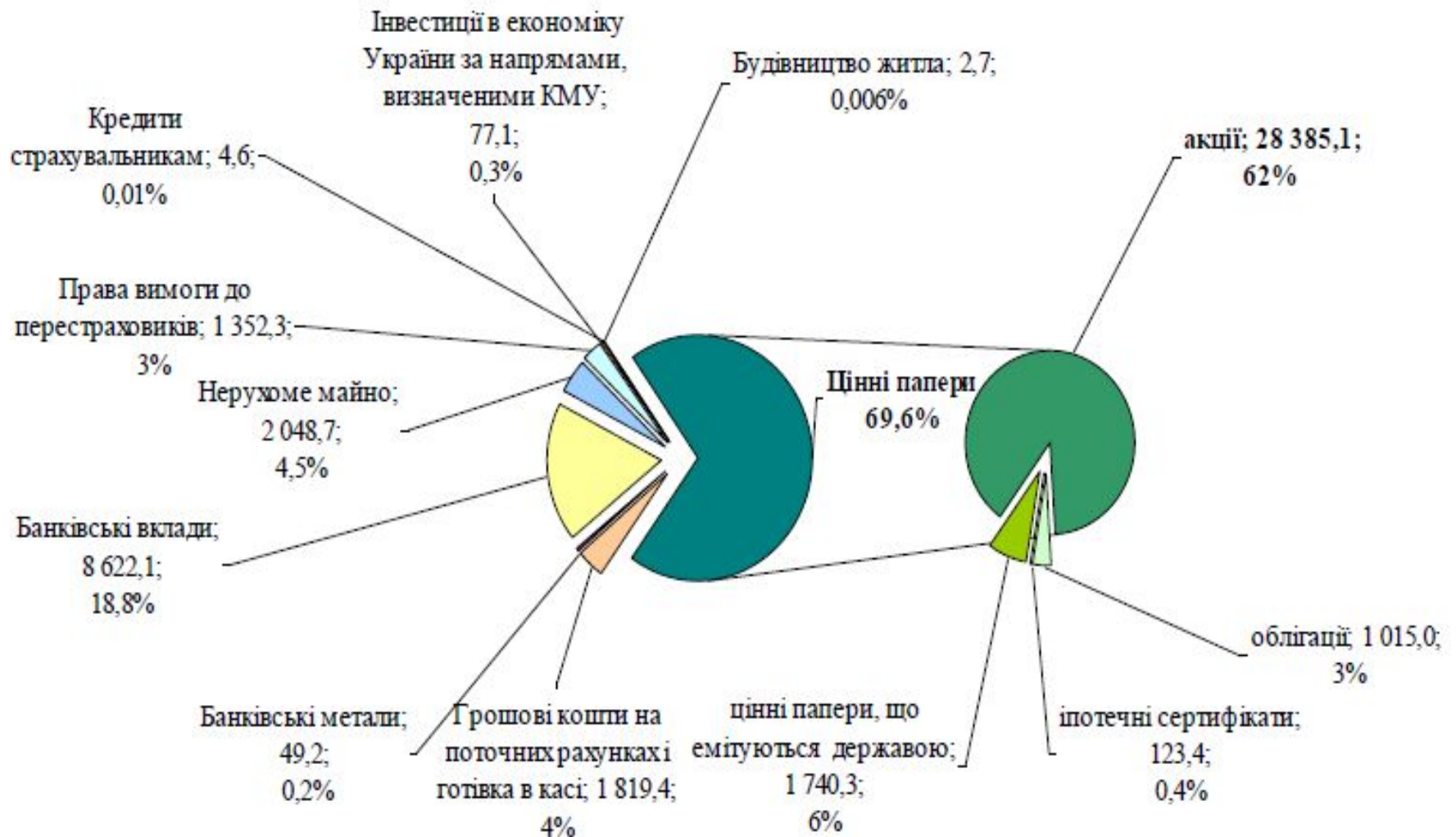
- 7) поэтапное сокращение государственной финансовой помощи пострадавшим в результате чрезвычайных ситуаций гражданам, которые не заключили договор страхования жилого помещения, за исключением малоимущих слоев населения;
- 8) активное развитие субсидированного агрострахования;
- 9) переход страховщиков на общую систему налогообложения;
- 10) де бюрократизация и унификация процессов регистрации и лицензирования страховщиков;
- 11) повышение требований к формированию уставного капитала и внедрение международных норм корпоративного управления;
- 13) повышение уровня защиты прав потребителей страховых услуг.

Анализ внутренней и внешней сред страхового рынка Украины

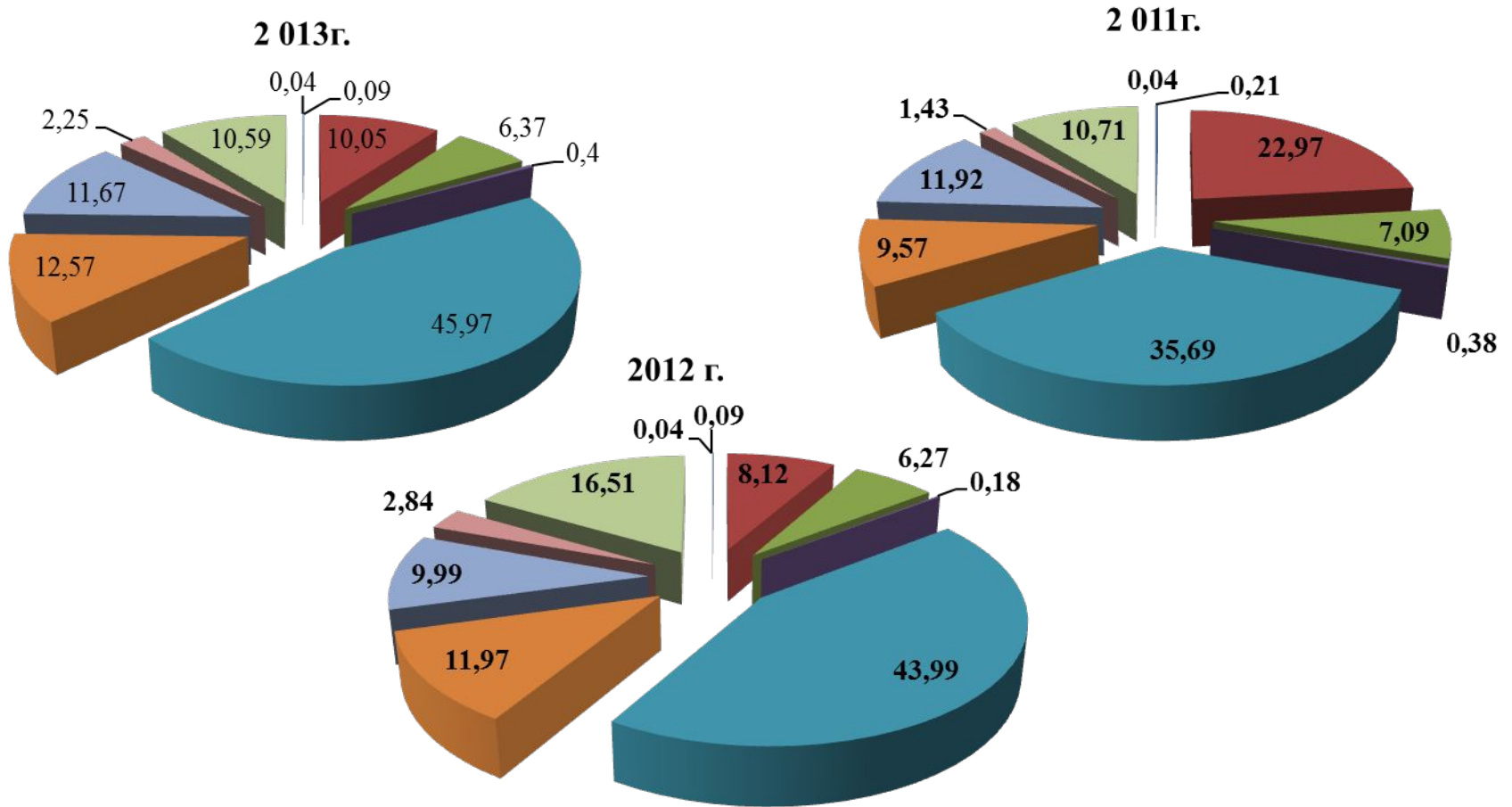
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> •Значительный неудовлетворенный спрос населения на страховые услуги •46 млн. населения •Транзитное расположение страны •Высокий уровень образования населения •Строительный бум 	<ul style="list-style-type: none"> •Неустойчивая политическая ситуация •Классическое страхование менее 50% •Бедность населения •Неразвитая инфраструктура •Непоследовательная госполитика •Слабый фондовый рынок
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> •Рост мировых цен на продукцию экспортно-ориентированных отраслей •Перспектива вступления в ЕС 	<ul style="list-style-type: none"> •Открытие филиалов иностранных страховых компаний •Ограничение экспортного спроса основных торговых партнеров •Рост мировых цен на энергоносители •Ухудшение отношений с Россией

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Структура активов украинских страховщиков, 2013г.



Структура страхових резервів, %



- Інвестиції в економіку України
- Нерухоме майно
- Банківські вклади – депозити
- Акції
- Державні цінні папери

- Права вимоги до перестраховання
- Банківські метали
- Грошові кошти на поточних рахунках у касі
- Облігації
- Кредити страхувальникам

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Кептивно-налоговое страхование

Схема ухода от налогов достаточно проста: есть некая компания, корпорация или холдинг, которая, получая прибыль, отдает 21% заработка в виде налога государству, что, разумеется, ощутимо бьет по карману. Чтобы снизить налоговое давление, в качестве прослойки появляется страховщик. С ним заключается договор на страхование неких рисков, как правило, финансовых или имущественных или от угрозы тех событий, которые едва ли произойдут (цунами, мощные землетрясения, падения НЛО), и с таким перечнем исключений, при котором получить выплату будет невозможно.

В итоге страховой платеж по законодательству относится на валовые затраты, и страхователь минимизирует налогооблагаемую прибыль — ведь надо заплатить не 21% налога, а всего 3%. А вывести деньги из страховой компании — дело техники. Один из вариантов — путем фиктивной страховой выплаты, ведь суммы страховых возмещений, как известно, налогами не облагаются. Либо посредством перестрахования в кэптив (то есть в карман владельца страхователя), после чего средства обналичивают, скажем, их переправляют за рубеж в офшоры.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Кептивно-налоговое страхование

Раньше для вывода денег активно применялась схема «цепного» перестрахования. Например, до 90% страховых платежей передавалось последовательно через перестраховщиков, по дороге «теряясь» и в итоге «оседая» в офшорной компании или структуре, которая признавалась банкротом. Однако принятие Налогового кодекса потребовало, чтобы с каждой суммы, отданной в перестрахование, уплачивалось три процента налога. Соответственно, привлекательность такой схемы значительно снизилась, так как при передаче, например, через пять компаний, потери составляют до 15 процентов. Поэтому теперь чаще всего деньги выводятся через неликвидные ценные бумаги, которые имеют реальную стоимость в разы ниже, чем номинал. Соответственно, вложив деньги в такой «мусор», страховщик показывает, что на него были потрачены сотни миллионов, но фактически компания заплатила несколько тысяч, а львиную долю — обналичила. При этом страховщик получает по договоренности комиссию за свою работу в размере 10–12% выведенной суммы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Кептивные компании (группы), выходящие на розничный рынок страховых услуг

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА	РЕГИОНАЛЬНАЯ И СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА
Лидерство на рынке страховых услуг для крупных корпоративных клиентов и занятого персонала.	<ul style="list-style-type: none">• Постепенное снижение доли портфеля страхования рисков Внедрение программ комплексного страхования на производственных объектах, создание и внедрение комплексных страховых программ	Развитие бизнеса в регионах, рост филиальной сети
Лидерство на всех отраслевых рынках: <ul style="list-style-type: none">• Рискового страхования• Страхования жизни и пенсий• Перестрахования• Медицинского страхования• Страхование лекарственного обеспечения	<ul style="list-style-type: none">• Расширение продуктовой линейки• Приоритет развитию операций на открытом рынке с сохранением функций обслуживания страховых рисков аффилированных лиц• Выход на рынок розничного страхования	<ul style="list-style-type: none">• Расширение регионов присутствия путем открытия новых филиалов• Развитие агентских сетей для розничных продаж

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Компании, работающие на открытом рынке

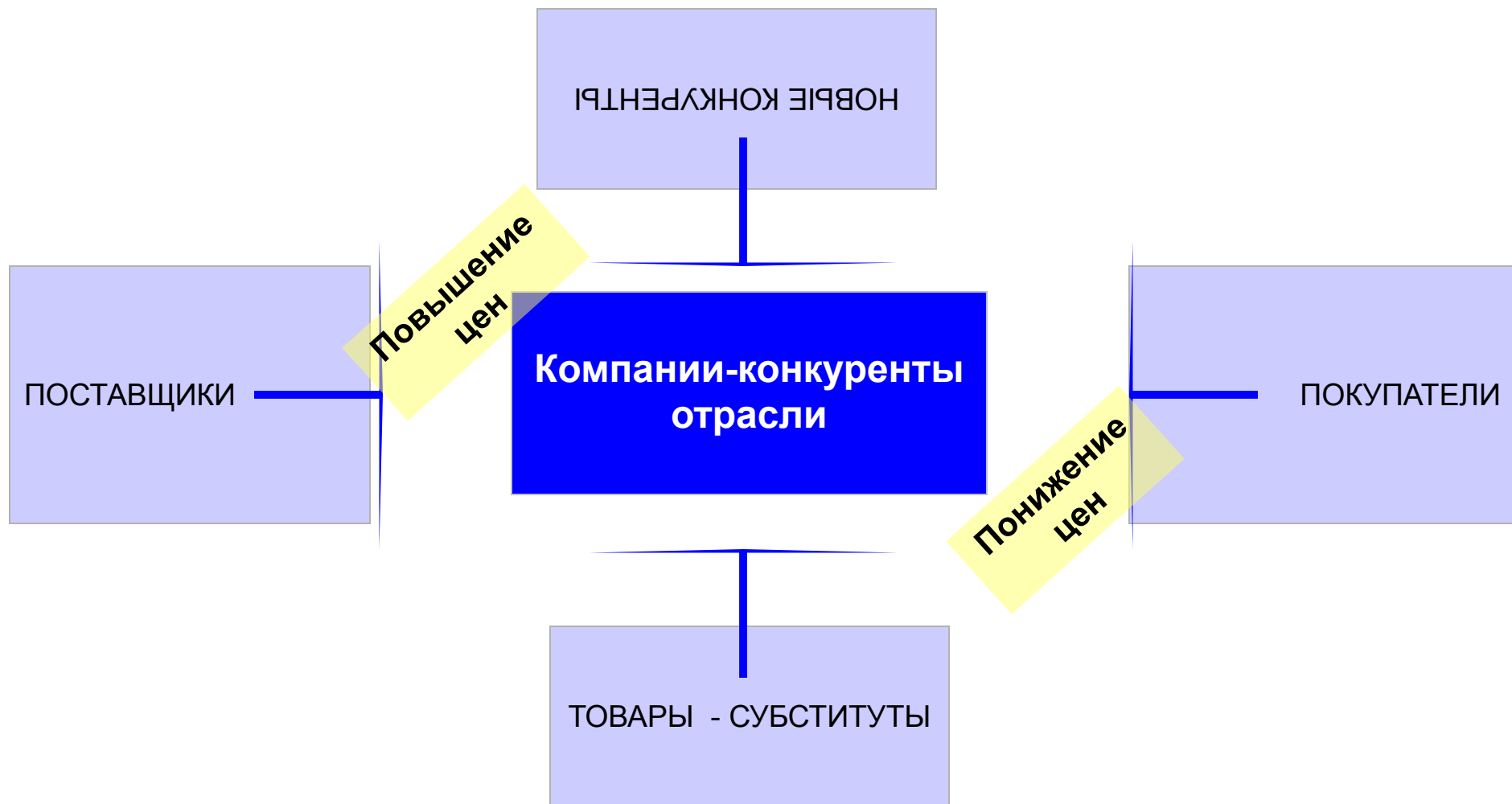
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА	РЕГИОНАЛЬНАЯ И СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА
<p>Лидерство в финансовом и смежных секторах:</p> <ul style="list-style-type: none">• Страхования жизни• Страхование бизнеса крупных корпоративных клиентов, перестрахование на международном рынке	<ul style="list-style-type: none">• Страхование услуги от мирового лидера страхования для корпоративных клиентов и граждан	<ul style="list-style-type: none">• Расширение регионов присутствия• Открытие генеральных агентств для розничных продаж в регионах, особенно по страхованию жизни

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

ПОТРЕБИТЕЛИ	ХАРАКТЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СТРАХОВОЙ РЫНОК
КОРПОРАЦИИ	<ul style="list-style-type: none">• Создание (участие в капитале) страховых организаций;• Формирование спроса на услуги страхования бизнеса и персонала;• Отбор страховщиков на конкурсной (тендерной) основе для заключения страховых контрактов.
ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА	<ul style="list-style-type: none">• Создание (участие в капитале) страховых организаций;• Формирование спроса на страховые и связанные с ними финансовые услуги.
БАНКИ, КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	<ul style="list-style-type: none">• Создание (участие в капитале) страховых организаций;• Формирование спроса на услуги страхования бизнеса и персонала;• Отбор страховщиков на конкурсной (тендерной) основе для заключения страховых контрактов;• Формирование банко-страховых продуктов и программ, участие в их реализации.
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	<ul style="list-style-type: none">• Отбор страховщиков на конкурсной (тендерной) основе для участия в программах государственного страхования;• Формирование региональных и отраслевых программ страховой защиты;• Создание (участие в капитале) страховых организаций.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Силы конкуренции



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ				
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5
1. ИЗВЕСТНАЯ ТОРГОВАЯ МАРКА					
2. ИМИДЖ					
3. ВЫСШИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ НАДЕЖНОСТИ					
4. РЕКЛАМА					
5. АКТУАЛИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА И ТАРИФОВ					
6. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ					
7. СОСТАВ АКЦИОНЕРОВ					
8. КРУПНАЯ ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ, АГЕНТСКИЕ СЕТИ					
9. ОТЛАЖЕННАЯ СИСТЕМА ПАРТНЕРСТВА С РЫНОЧНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ИНСТИТУТАМИ					
10. СЕРВИС					
РЕЙТИНГИ:					
ЭКСПЕРТ РА					23
STANDARD & POOR'S					

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Результаты прогноза:

1. Объем рынка
2. Структура рынка
3. Тенденции развития




В зависимости от прогноза и анализа рынка и конкурентного анализа страховая компания определяет:

1. Свою долю на рынке
2. Сегменты рынка
3. Приоритетные регионы
4. Продукты-локомотивы

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Типовые стратегии конкурентной борьбы.

Стратегия конкурентной борьбы – действия, направленные на успешное преодоление пяти конкурентных сил и достижения прочных позиций в отрасли.

-  Минимизация издержек.
-  Дифференциация.
-  Концентрация.

Стратегия по М. Портеру – это непохожесть на других.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Стратегия: дифференциация

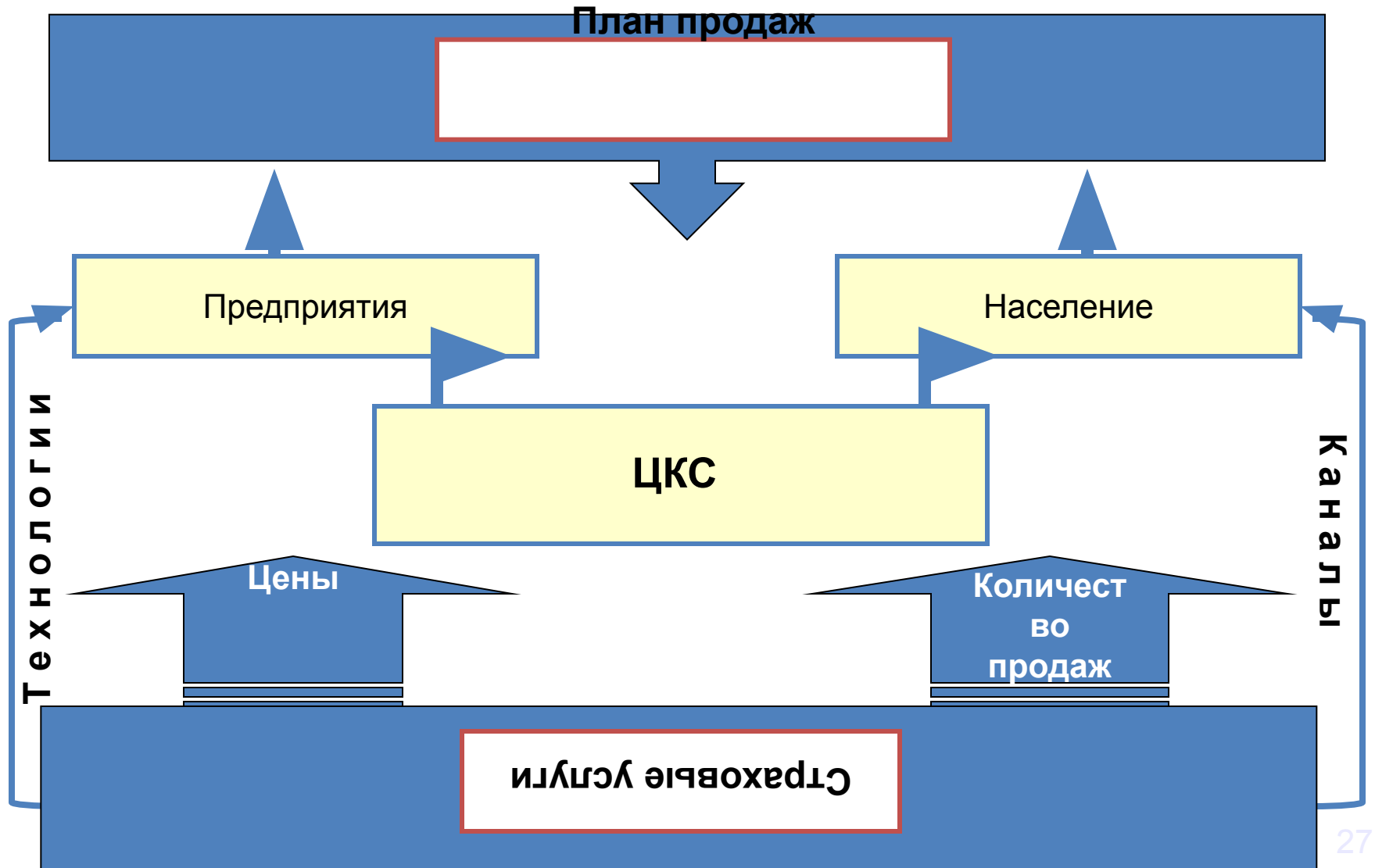
1. Отличие по продукту
2. Отличие по технологии
3. Отличие по обслуживанию
4. Отличие по ценам

Стратегия: концентрация

1. Концентрация на корпоративных клиентах
2. Концентрация на продукте
3. Концентрация на регион

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Содержание маркетинговой стратегии



Понятие и цели страхового маркетинга

- **Маркетинг** - это особая сфера экономических взаимоотношений, где осуществляется купля-продажа, распределение и перераспределение финансовых активов страны между сферами экономики.
- **Страховой маркетинг** - система балансирования интересов различных групп субъектов страховых отношений (страховщиков и страхователей) с противоречивыми интересами. Роль маркетинга состоит в понижении остроты этих противоречий

Страховой маркетинг имеет две важные цели:

- **Завоевание новых клиентов.** Этим расширяется и оптимизируется страховое поле.
- **Удержание имеющихся хороших клиентов.** Это создает возможности для перекрестных продаж, которыми клиенты мотивируются покрывать все свои потребности в финансовых услугах через данную компанию.

Особенности финансово-экономических взаимоотношений в страховании

- Долгий срок жизни страхового продукта
- Неотделимость страховой услуги от страховщика, который берет на себя долговременные обязательства по возмещению ущерба.
- Традиционный маркетинг в сфере производства не предусматривает подробного анализа различных рисков.
- Сильная государственная регламентация страхового бизнеса, в частности, наличие жестких требований к свойствам страхового продукта, что существенно снижает маркетинговую свободу маневра страховщика.
- Отсутствие патентования страховых продуктов, что автоматически влечет за собой быстрое копирование удачных разработок и страховых программ конкурентами.
- Зависимость от макроэкономического окружения: его динамика прямо сказывается на положении страхования, особенно в части распространения долгосрочных страховых продуктов, например, страхования жизни.
- Недостаточное понимание сути страхования большинством потенциальных клиентов, особенно физическими лицами

Маркетинговая стратегия

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включая разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных намеченных организацией целей.

Маркетинговые стратегии представляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей.

Корпоративные маркетинговые стратегии

- **Корпоративные маркетинговые стратегии** определяют способ взаимодействия компании с обслуживаемым рынком.
- На корпоративном уровне выделяются три группы маркетинговых стратегий:
 - портфельные стратегии;
 - стратегии роста;
 - конкурентные стратегии.
- **Портфельные стратегии** позволяют оптимизировать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с позиций их места и роли в удовлетворении нужд рынка и инвестиций в каждую из них.

Бостонская матрицы «Страховые продукты Украины»

<p>"Звезда" (растущий рынок) Страхование военных рисков</p>	<p>"Трудный ребенок" (новые продукты) Страхование жизни Страхование имущества предприятий (реальное) Медицинское страхование Страхование сельскохозяйственных рисков Страхование ответственности Страхование имущества граждан</p>
<p>"Дойная корова" (зрелые продукты) Страхование транспорта Страхование грузов и багажа Авиационное страхование Страхование кредитов Обязательное страхование от несчастных случаев на транспорте Страхование туристов</p>	<p>"Собака" (на спаде) Страхование финансовых рисков с целью оптимизации налогов Страхование имущества предприятий (схемное)</p>

Функциональные маркетинговые стратегии

- **Функциональные маркетинговые стратегии** позволяют компании осуществить выбор целевых рыночных сегментов и выработать для выбранных целевых сегментов соответствующие маркетинговые комплексы.
- На функциональном уровне можно выделить три направления разработки маркетинговых стратегий:
 - сегментирование;
 - дифференциация;
 - стратегии комплекса маркетинга.
- **Стратегии сегментирования** помогают компании выбрать наиболее привлекательные целевые рыночные сегменты для удовлетворения потребностей этих сегментов наилучшим образом с максимальной прибылью для фирмы.
- **Дифференцирование** – это поиск оснований, дающих возможность компании апеллировать к определенным потребительским мотивам.
- **Дифференцирование** – это концепция, описывающая разнообразие предложений; **сегментирование** же описывает разнообразие спроса.

Маркетинговые стратегии страховых компаний Украины

Признаки	А (Наполеон)	В (Форд)	С (Плюшкин)
Цель	Завоевание доли рынка	Баланс доли рынка и прибыли	Получение прибыли
Стратегия развития	Только на краткосрочном этапе	На долгосрочной основе	Только на краткосрочном этапе
Страховой портфель	Несбалансированный	Сбалансированный	Чистка от непрофитных рисков клиентов
Цена на страховые продукты	Низкие (демпинг)	Средние (рыночные)	Высокие (неконкурентные)
Андеррайтинг	Недостаточный	Качественный	Отборный
Активы	Краткосрочные	Диверсифицированные	В бизнесе учредителей
Реклама	Агрессивная	Целевая	Отсутствует
Технологизация	Умеренная	Высокая	Отсутствует

Маркетинговая политика

- Под **политикой** в маркетинге понимаются общие ориентиры, которых следует придерживаться при принятии маркетинговых решений по достижению поставленных целей.
- **Маркетинговая политика в широком смысле** – это всеобъемлющий план, ориентирующийся на основную идею или на определенные величины (*цели*) и устанавливающий основные рамки поведения (*стратегии*), а также описывающий необходимые оперативные действия (*использование маркетинговых инструментов*).
- **Маркетинговая политика в узком смысле** – документ, в котором прописан комплекс решений о взаимодействии ценовой политики компании с методами прямого и/или косвенного стимулирования сбытовой политики компании.

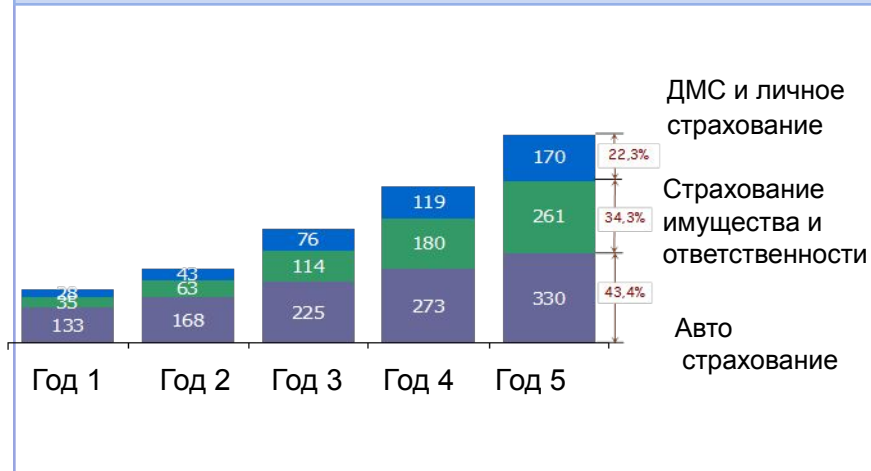
Маркетинговая политика

Маркетинговая политика - это совокупность товарных (продуктовых), ценовых, и дистрибуционных (сбытовых) и коммуникационных политик.

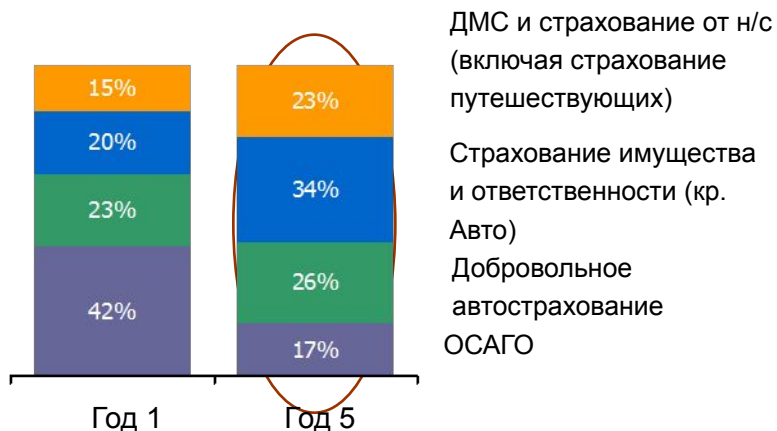
- Пример **продуктовой** политики: всегда сохранять в продуктовой портфеле долю новых продуктов, равную 20%.
- Пример **ценовой** политики: цены на страховые продукты должны равняться среднеотраслевым.
- Пример **сбытовой** политики: 80% выпущенных продуктов должны продаваться 20% клиентов.
- Пример **коммуникационной** политики: всегда тратить на проведение рекламных кампаний не меньше, чем главные конкуренты.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Структура продаж рискового страхования (\$ млн)



Структура портфеля страховых премий рискового страхования, %



Страховые премии СК «СТРАТЕГИЯ»	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Рисковое - итог					760,82
Рыночная доля, %					5,00%
Личное (итого)					170,17
Рыночная доля, %					4,57%
ДМС					115,00
Личное					55,17
Авто+ОСАГО					330,00
Рыночная доля, %					7,41%
Авто добровольное					200,00
Целевая структура портфеля страховых премий рискового страхования, %					
ОСГПО					130,00
Имущество, отв-ть					260,65
Увеличить долю наиболее рентабельного бизнеса –					3,70%
Рыночная доля имущества и ответственности – не менее чем до					34%
Имущество (кр. Авто)					230,00
Уменьшить долю ОСГПО в портфеле премий в 2,5 раза до					17%
Отв-ть (кр.Авто)					30,65
Увеличить долю продаж ДМС и страхования от несчастных случаев до 23%					
Увеличить долю продаж добровольного Авто до 26%					

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Число продаж

Увеличить число продаж клиентам розничного бизнеса в __ раза до _____,
 Увеличить число продаж корпоративным клиентам в __ раза до _____.

По клиентским сегментам

	Ед. изм.	факт	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	рост, раз
Число клиентских продаж, всего	тыс.						1 680	3
Продажи розничные	тыс.						1 437	3,5
Продажи корпоративные	тыс.						244	1,8

По продуктам розничного страхования

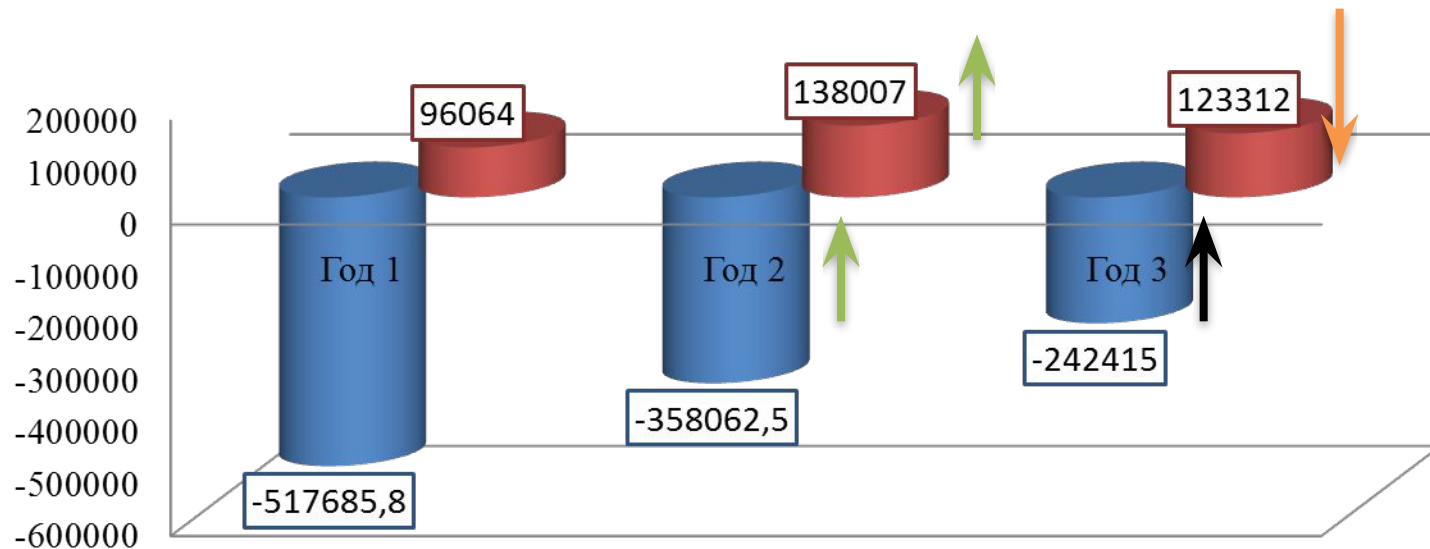
Розничные продажи	Ед. изм.	факт	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Имущественное страхование	тыс.						312
Личное страхование	тыс.						188
Автострахование	тыс.						337
ОСГПО	тыс.						600
Всего:							1437

Можно сделать по каналам продаж.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ СТРАХОВЩИКА (ФОРС)

Для анализа финансового состояния и развития рекомендовано использование информационно-аналитической базы мониторинга страховщиков по группам показателей: первичные показатели; показатели доходности; рентабельности и обеспеченности собственными средствами; прибыльности; финансовой устойчивости, надежности и платежеспособности, финансового развития.



- Використання показника фінансового потенціалу розвитку FDP
- Показник фінансової стійкості

FDP та FS

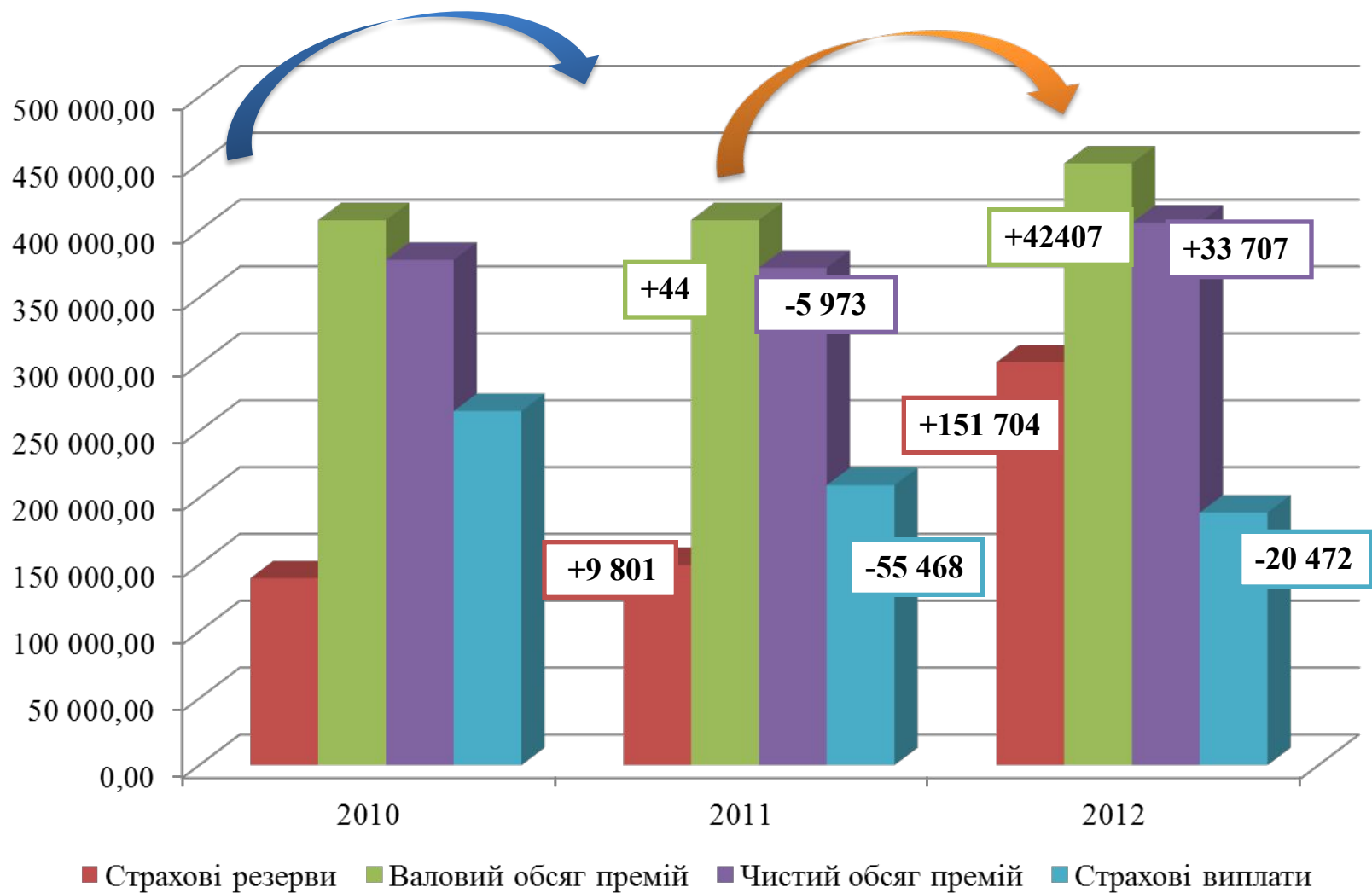
В 2011 FDP и FS растут - взвешенная финансовая политика, готовность использования финансовых ресурсов на развитие.

В 2012 FDP растет и FS снижается - компания попала в зону риска, страховая и финансовая политика нуждаются в корректировке.

Для предотвращения потери рыночной доли, снижение конкурентоспособности, банкротства необходим своевременный поиск дополнительных источников финансового обеспечения за счет привлеченного капитала, восстановление политики страховой и инвестиционной деятельности для создания перспективных условий развития.

1. Первинні показники фінансового стану

Показники, тис. грн.	2010	2011	2012
Акціонерний капітал	100 000	102 500	110 500
Страхові резерви	139 806,00	149 606,60	301 310,50
Валовий обсяг премій	407 647,10	407 691,20	450 098,20
Чистий обсяг премій	377 966,70	371 993,80	405 700,40
Страхові виплати	264 834,80	209 367,10	188 895,50
Витрати на врегулювання збитків	36 888	32 025	33 416
Адміністративні витрати	30 111	29 461	31 182
Витрати продажів (витрати на збут)	55 098	50 317	57 033
Інші операційні витрати	29 456	11 577	32 623
Активи	222 488,20	316 457,20	445 450,30
Зобов'язання	5339	18285	31424
Чистий дохід	383 947	336 182	382 906

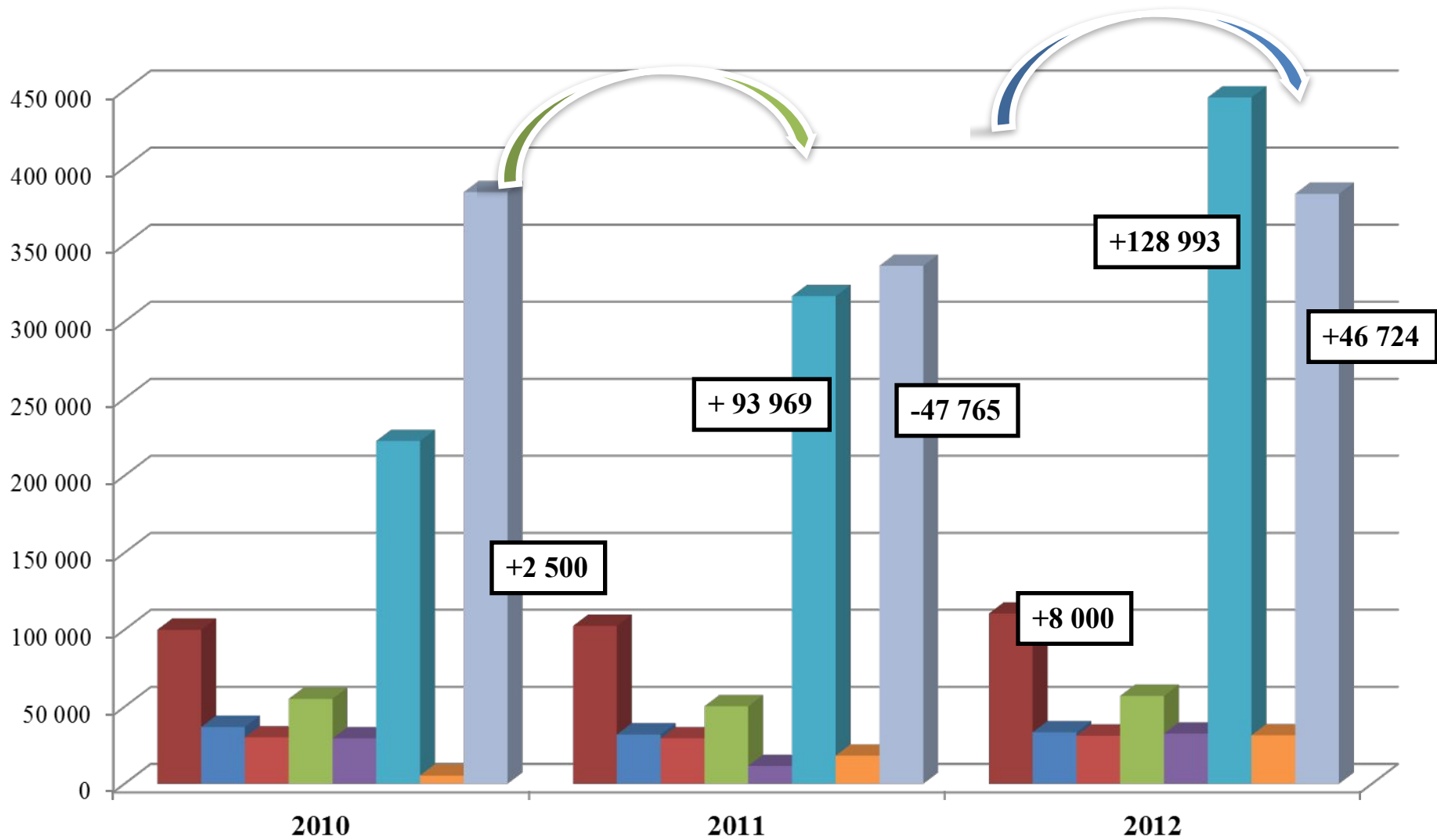


Валовий обсяг премій. Протягом 3-х років спостерігається тенденція до росту. У 2011р. обсяг валовий премій збільшився на 44 тис. грн. (0,01%), у 2012 р. – на 42407 тис. грн. (10%) у зв'язку з збільшенням кількості договорів страхування.

Чистий обсяг премій. У 2011 р. зменшення на 1,6 % (на 5973 тис.грн.). У 2012 р. спостерігається зростання на 9% (на 33707 тис. грн.), що спричинено зростанням валових премій.

Страхові резерви. Протягом 3-х років спостерігається стабільна тенденція до зростання. Так у 2011 р. обсяг збільшився на 7% (9801 тис. грн.), а у 2012 р. – у 2 рази (на 151 704 тис. грн.) у зв'язку з зростанням валових премій.

Страхові виплати. Протягом 2010-2012 р. спостерігається тенденція до зменшення, так у 2011 р. обсяг зменшився на 21% (55468 тис.грн.), а у 2012 р. – на 10% (20 472 тис. грн.).



- Акціонерний капітал
- Адміністративні витрати
- Інші операційні витрати
- Зобов'язання

- Витрати на врегулювання збитків
- Витрати продажів (витрати на збут)
- Активи
- Чистий дохід

Акціонерний капітал. Тенденція до зростання. У 2011 р. збільшився на 2,5% (2500 тис. грн.) у, а у 2012 р. збільшився на 7,8% (8000 тис. грн.).

Активи. Протягом 3-х років спостерігається позитивна стабільна тенденція до зростання. Так у 2011р. активи збільшились на 42% (на 93 969 тис. грн.) за рахунок росту оборотних активів на 54%. У 2012 р. зростання відбулося на 41% (на 128 993 тис. грн.) за рахунок росту оборотних активів на 24%.

Зобов'язання. Протягом 3-х років стабільно зростали. У структурі складаються з поточних зобов'язань. У 2011 р. обсяг виріс в 3,4 рази за рахунок збільшення зобов'язань з одержаних авансів на 8550 грн. та, зобов'язань по розрахункам з бюджетом на 2573 тис. грн., інших поточних зобов'язань на 2193 тис. грн.

У 2012 р. поточні зобов'язання зросли в 1,7 рази (на 13139 тис. грн.) головним чином за рахунок інших поточних зобов'язань на 12 300 тис. грн.

Чистий дохід. У 2011 р. чистий дохід зменшився на 12% (на 47 765 тис. грн.), а у 2012 р. спостерігається ріст на 14% (на 46 724 тис. грн.)

Інші операційні витрати. У 2011 р. спостерігається значне зменшення на 61% (на 17 879 тис. грн.). У 2012 р. - стрімке зростання в 2,8 раз (на 21 046 тис. грн.).

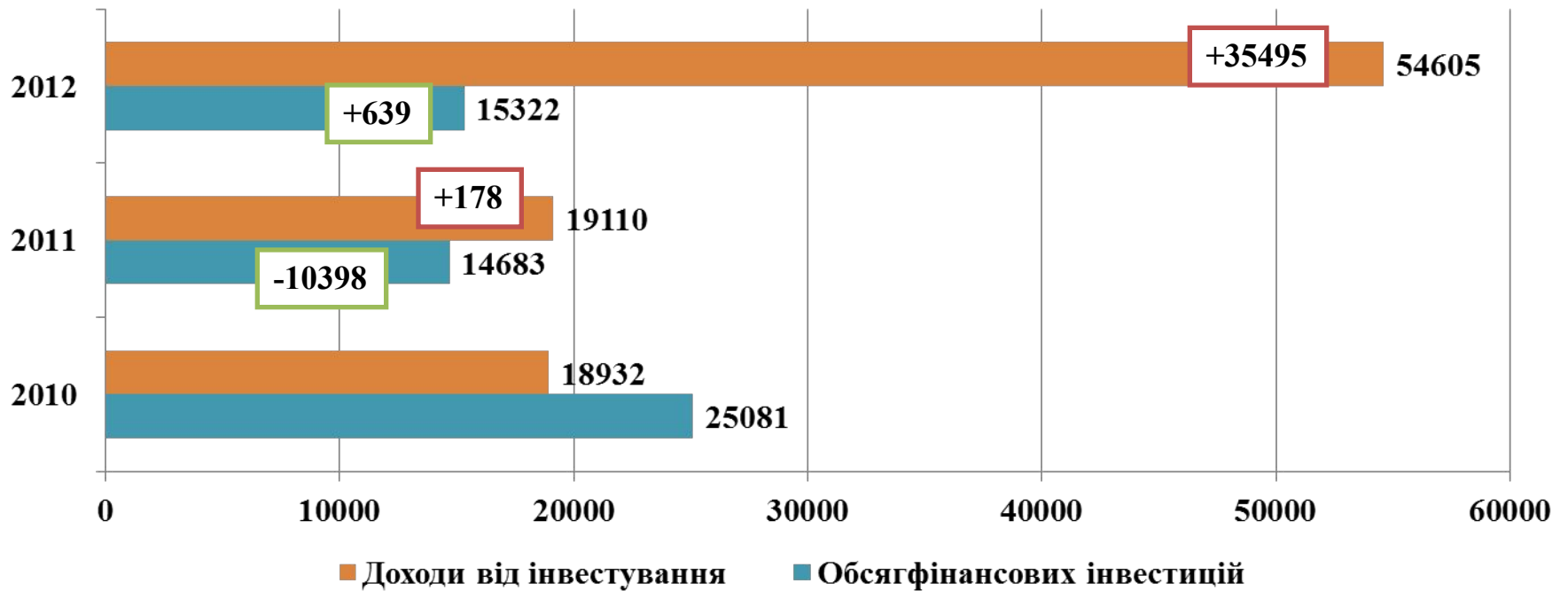
Витрати на врегулювання збитків. У 2011 р. зменшились на 13% (4863 тис. грн.), у 2012 р. стрімке зростання на 4,3 % (1391 тис. грн.)

Адміністративні витрати. У 2011р. зменшення на 2% (на 650 тис. грн.). Разом з тим у 2012 р. обсяг даних витрат збільшився на 5,8% (на 1721 тис. грн.) у зв'язку з розширенням діяльності.

Витрати продажів (витрати на збут). Протягом 3-х років нестабільна тенденція. У 2011 р. зменшення на 8,8% (4 863 тис. Грн.), у 2012 р. – зростання на 13,3% (6 716 тис. грн.).

2. Група показників дохідності страховика

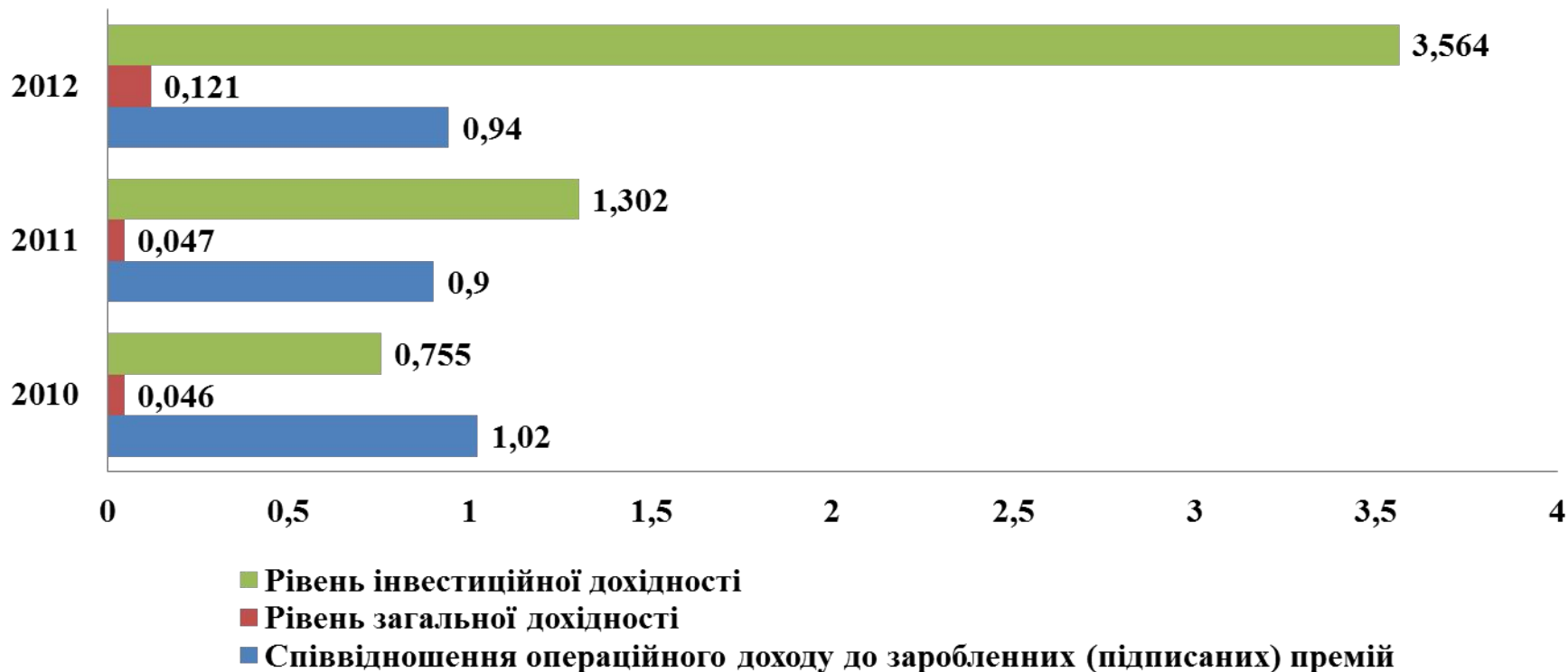
Показники	2010	2011	2012
Співвідношення операційного доходу до зароблених (підписаних) премій	1,02	0,90	0,94
Рівень загальної дохідності	0,046	0,047	0,121
Рівень інвестиційної дохідності	0,755	1,302	3,564
Обсяг фінансових інвестицій, тис. грн.	25081	14683	15322
Доходи від інвестування, тис. грн.	18932	19110	54605
Коефіцієнт доходу від інвестицій	5,01	5,14	13,46
Yield on Investment	75,48	130,15	356,38



Обсяг фінансових інвестицій. У 2011 р. обсяг зменшився на 41% (10 398 тис. грн.) головним чином за рахунок відсутності у 2011 р. інших фінансових інвестицій, які у 2010 р. становили 11 061 тис. грн.

У 2012 р. обсяг фінансових інвестицій збільшився на 4,4% (639 тис. грн.). за рахунок збільшення інших фінансових інвестицій на 3400 тис. грн.

Дохід від інвестування. Протягом 3-х років спостерігається стабільна тенденція до зростання. У 2011 р. доходи збільшились на 178 тис. грн. А у 2012 р. збільшились майже у 3 рази за рахунок збільшення інших фінансових доходів на 41 695 тис. грн. та зменшення інших витрат на 19 655 тис. грн.

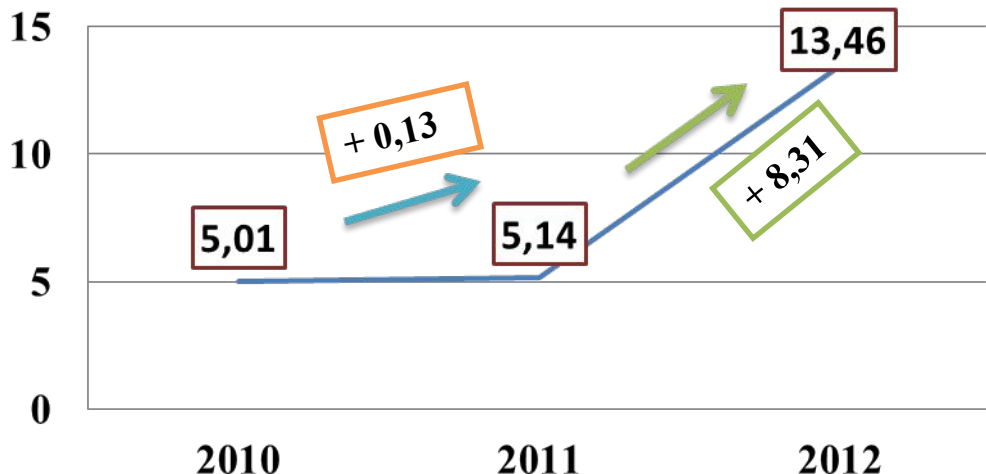


Рівень інвестиційної дохідності. Протягом 3-х років стабільна тенденція до росту. У 2011 р. рівень збільшився на 0,5. У 2012 р. зростання на 2,3 за рахунок зростання доходів від інвестицій майже у 3 рази.

Рівень загальної дохідності. Зростання протягом 3-х років від 0,046 до 0,121. У 2012 р. зріст обумовлений зростанням доходів від інвестицій у 3 рази.

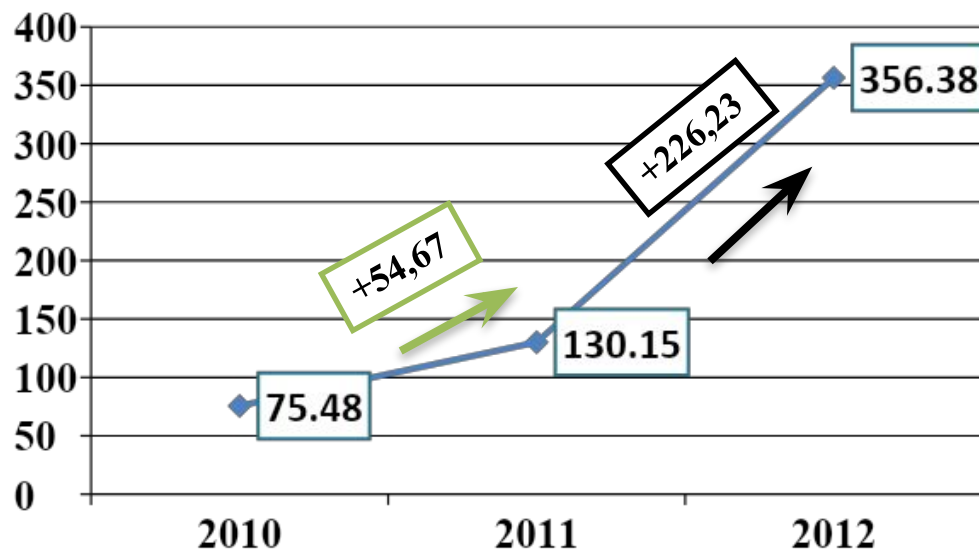
Співвідношення операційного доходу до зароблених (підписаних) премій. У 2011 р. спостерігається зменшення від 1,02 до 0,9 за рахунок скорочення доходу від реалізації на 12%. У 2012 р. співвідношення збільшилось незначно на 0,04 за рахунок збільшення доходу від реалізації на 14%, проте разом з тим у 2012 р. відбувся зріст чистих премій на 9%, що вплинуло на зменшення даного співвідношення.

Коефіцієнт доходу від інвестицій



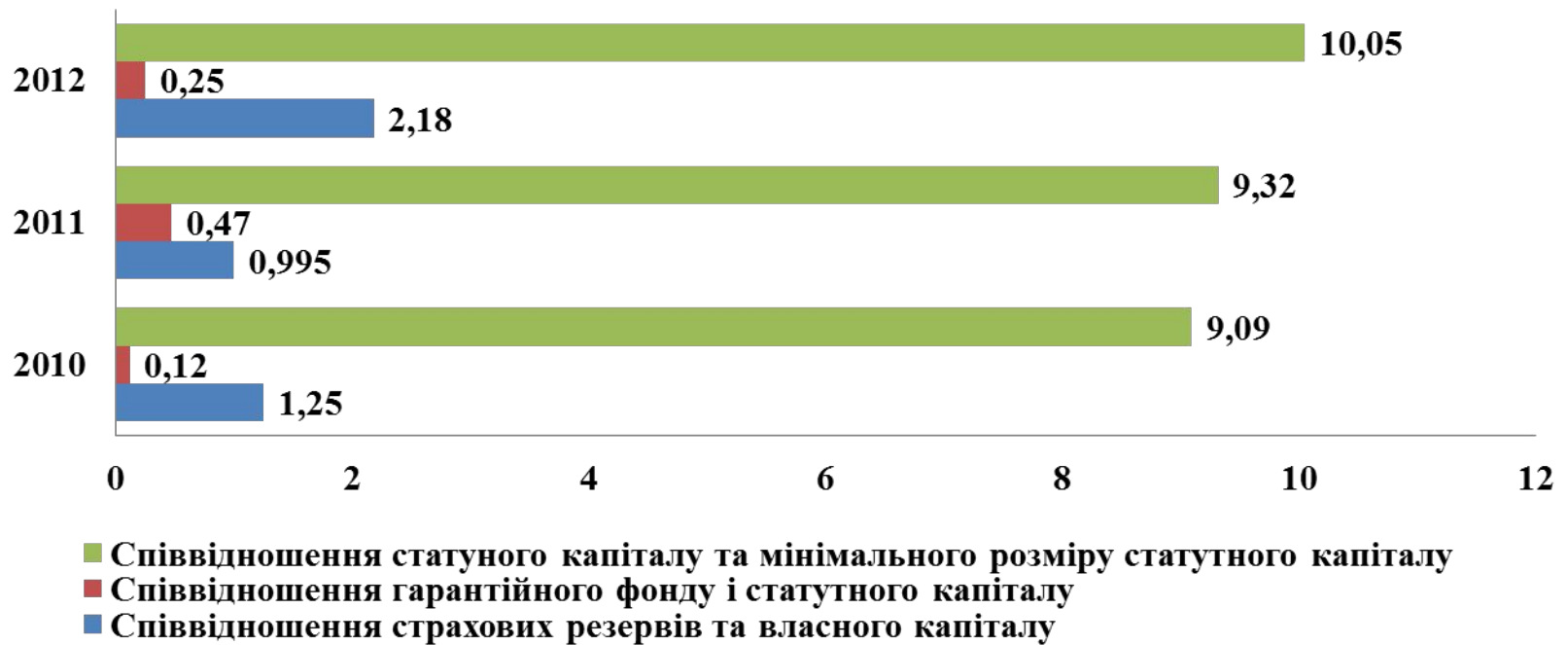
Коефіцієнт доходу від інвестицій. У 2011 р. збільшився на 0,13 за рахунок зростання доходу від інвестицій на 0,9% та зменшення чистих премій на 1,6%. У 2012 р. коефіцієнт зріс на 8,31 за рахунок зростання доходів від інвестицій майже в 3 рази при зростанні чистих премій на 9%.

Yield on Investment. У 2011 р. показник зріс на 54,67 за рахунок зростання інших доходів у 2 рази та зменшення обсягу фінансових інвестицій на 41%. У 2012 р. показник зріс на 226,23 за рахунок зростання інших фінансових доходів у 3 рази, зменшення інших витрат на 96%.



3. Група показників рентабельності та забезпеченості власними коштами

Показник	2010	2011	2012
Співвідношення страхових резервів та власного капіталу	1,25	0,995	2,18
Співвідношення гарантійного фонду і статутного капіталу	0,12	0,47	0,25
Співвідношення статутного капіталу та мінімального розміру статутного капіталу	9,09	9,32	10,05
Коефіцієнт забезпечення поточної діяльності власними оборотними коштами	0,97	0,94	1,03
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,14	0,11	0,07
Коефіцієнт виплат	0,70	0,56	0,47
Expense ratio	13,52	12,34	12,67
Combined ratio	13,99	12,83	13,50
Рентабельність власного капіталу	0,0014	0,0008	0,20

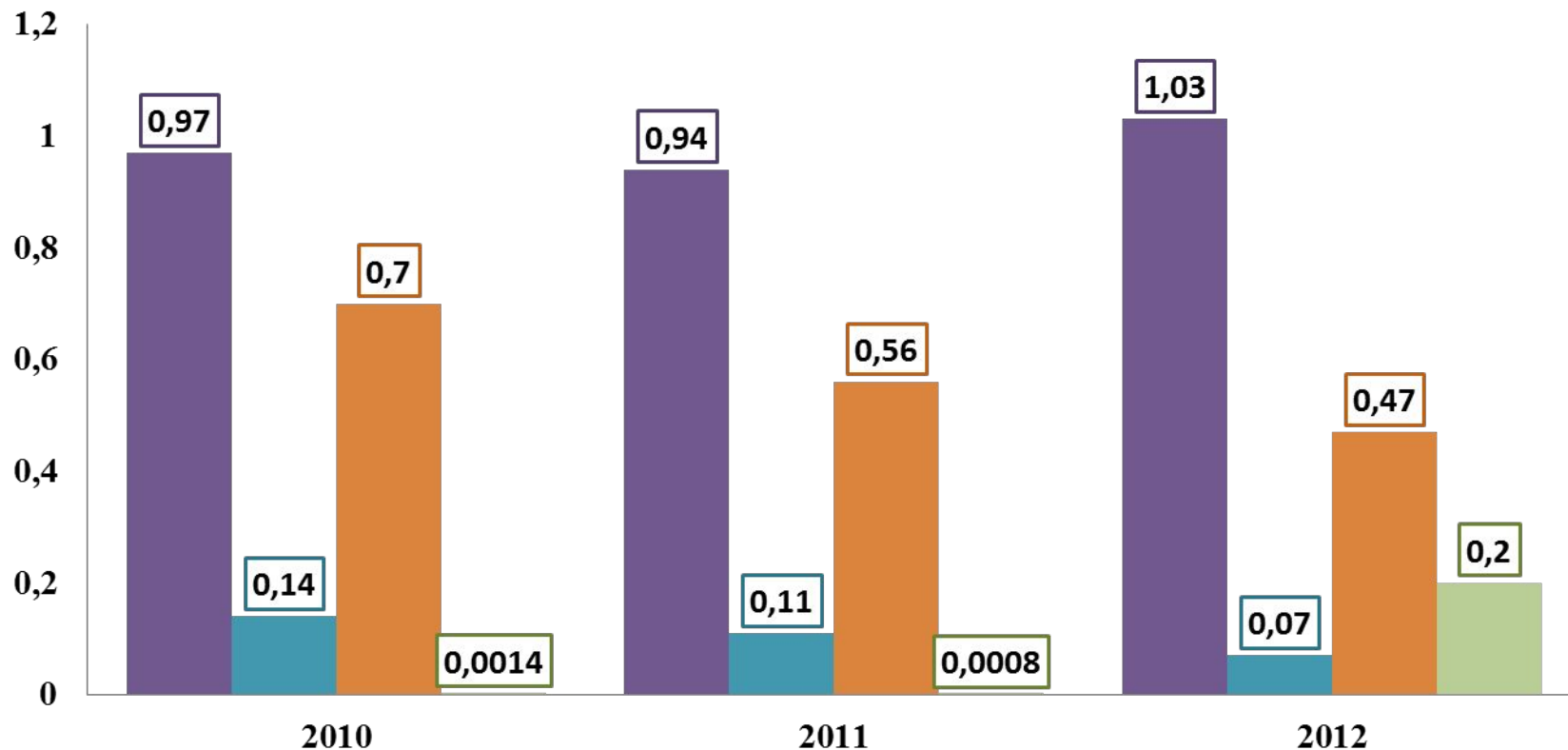


Співвідношення статутного капіталу та мінімального розміру статутного капіталу. Протягом 3-х років показник стабільно зростав. У 2011 р. на 0,23 за рахунок зростання статутного капіталу на 2,5%. У 2012 р. показник збільшився на 0,7 за рахунок зростання статного капіталу на 7,8%.

Співвідношення гарантійного фонду і статутного капіталу. У 2011 р. показник збільшився на 0,59 за рахунок зростання гарантійного фонду, а саме додатково вкладеного капіталу на 35 875 тис. грн. У 2012 р. показник зменшився на за рахунок збільшення статутного капіталу на 7,8% та зменшення додатково вкладеного капіталу на 35 875 тис. грн., проте разом з тим спостерігалось стрімке зростання нерозподіленого прибутку на 27 707 тис. грн.

Співвідношення страхових резервів та власного капіталу. У 2011 р. показник зменшився на 0,255 за рахунок головним чином зростання власного капіталу на 34%, хоча разом з тим і зросли страхові резерви 7%, темп зростання яких поступався темпам зростання власного капіталу.

У 2012 р. спостерігалось стрімке підвищення показника на 1,19 за рахунок зростання страхових резервів у 2 рази (або на 151 703,9 тис. грн.).



- Коефіцієнт забезпечення поточної діяльності власними оборотними коштами
- Коефіцієнт дебіторської заборгованості
- Коефіцієнт виплат
- Рентабельність власного капіталу

Коефіцієнт забезпечення поточної діяльності власними оборотними коштами. У 2011 р. показник зменшився на 0,03 за рахунок зростання оборотних активів у 1,5 рази, проте разом з тим спостерігалось зростання власних оборотних коштів у 1,5 рази. У 2012 р. показник збільшився на 0,09 за рахунок зростання власних оборотних коштів у 1,3 рази, разом з тим зросли і оборотні активи в 1,2 рази.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості. Протягом 3-х років показник має тенденцію до спаду. У 2011 р. зменшився з 0,03 за рахунок зростання власних коштів в 1,4 рази. У 2012 р. показник зменшився на 0,04 за рахунок зменшення дебіторської заборгованості на 5 877 тис. грн. та зростання власних коштів в 1,3 рази.

Коефіцієнт виплат. Протягом 3-х років показник має тенденцію до спаду. У 2011 р. зменшився на 0,14 за рахунок зменшення страхових виплат на 21%. У 2012 р. показник зменшився на 0,09 за рахунок зменшення страхових виплат на 10% та зростання чистих страхових премій на 9%.

Рентабельність власного капіталу. У 2011 р. Показник зменшився на 43% за рахунок зменшення чистого прибутку на 21% та зростання власного капіталу на 34%. У 2012 р. показник збільшився в 250 раз за рахунок зростання чистого прибутку на 27 707 тис. грн. (з 125 тис. грн. до 27 832 тис. грн.) та за рахунок зменшення власного капіталу на 8%.

Expense ratio (у розрахунку замість показника аквізиційних витрат використовувались витрати на збут). У 2011 р. показник зменшився на 1,18 п.п. (з 13,52% до 12,34%) за рахунок зменшення витрат на збут на 4 781 тис. грн. У 2012 р. показник збільшився на 0,33 п.п. (з 12,34% до 12,67%) за рахунок росту витрат на збут на 6 716 тис. грн.,

Combined ratio. У 2011 р. показник зменшився на 1,16 (з 13,99 до 12,83) за рахунок зростання інших витрат на 13 016 тис. грн. та страхових резервів у 2 рази та зменшення Expense ratio на 1,18 пп. У 2012 р. показник збільшився на 0,67 (з 12,83 до 13,50) за рахунок зростання інших операційних витрат майже у 2 рази (11 577 тис. грн. до 32 623 тис. грн.) та зростання Expense ratio на 0,33 пп.

4. Група показників прибутковості страховика

Показник	2010	2011	2012
Чистий прибуток	159	125	27 832
Рівень прибутковості продажів	0,07	0,03	0,07
Співвідношення чистого прибутку до суми виплат та видатків	0,00021	0,00019	0,0408
Співвідношення прибутку від страхової та інвестиційної діяльності	1,42	0,60	0,57



Чистий прибуток. У 2011 р. чистий прибуток зменшився на 21% (34 тис. грн.) У порівнянні з 2010 р. Проте у 2012 р. відбулося стрімке зростання в 222 рази (на 27 707 тис. грн.)

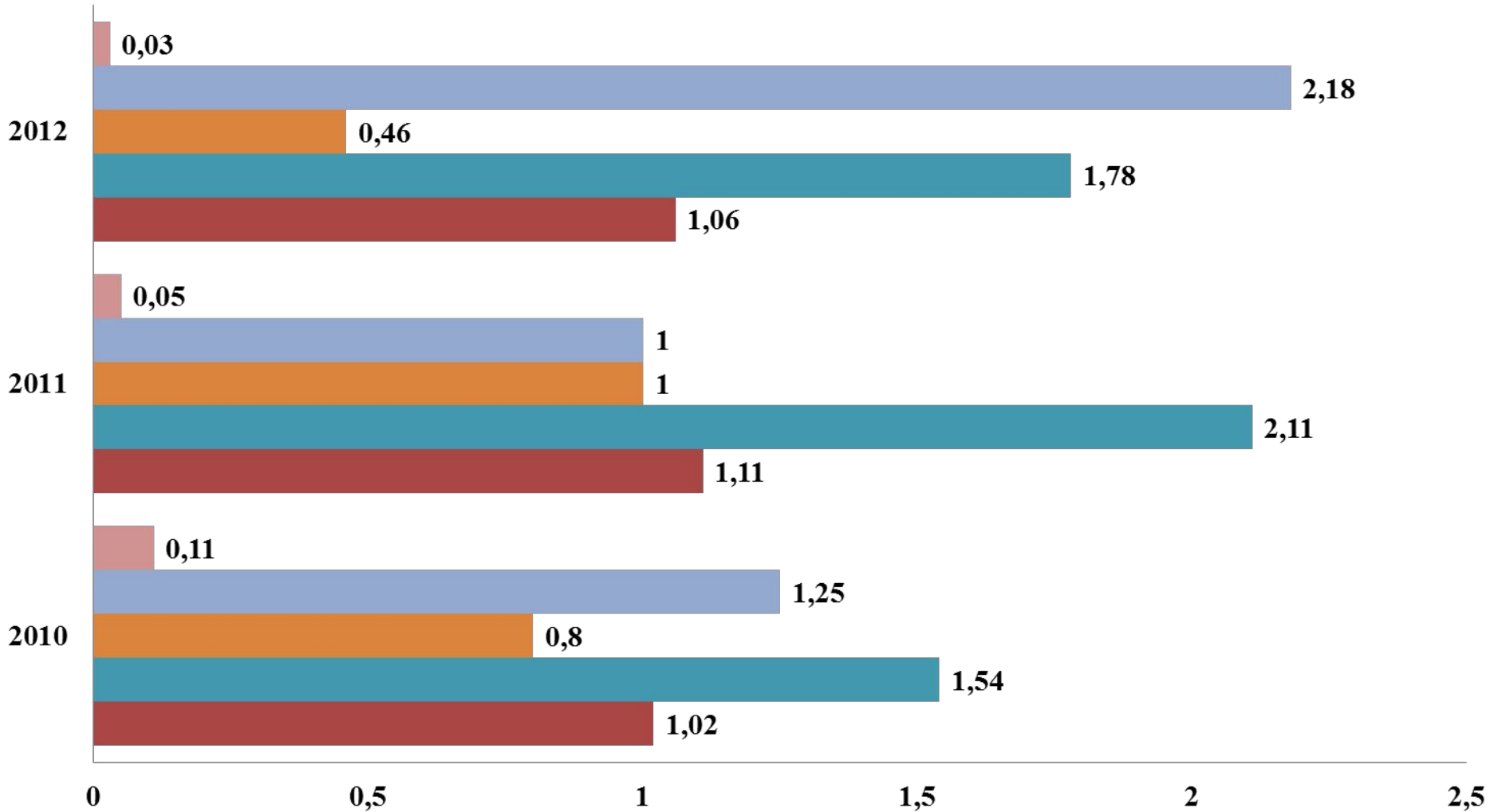
Співвідношення прибутку від страхової та інвестиційної діяльності. Протягом 3-х років показник має тенденцію до спадання. У 2011 р. показник зменшився на 0,82 за рахунок зменшення прибутку від страхової діяльності на 57% та зростання прибутку від інвестиційної діяльності на 0,9%. У 2012 р. показник зменшився за рахунок зростання прибутку від інвестиційної діяльності майже в 3 рази., проте разом з тим зріс і прибуток від страхової діяльності в 2,7 рази, але темп зростання прибутку від інвестиційної діяльності опереджав зростання прибутку від інвестиційної діяльності.

Співвідношення чистого прибутку до суми виплат та видатків. Показник протягом 3-х років мав маленьке значення за рахунок значного перевищення суми виплат та видатків у порівнянні з чистим прибутком, проте у 2012 р. Даний показник зріс за рахунок росту чистого прибутку на 27 707 тис. грн.

Рівень прибутковості. У 2011 р. показник зменшився на 0,04 за рахунок зменшення прибутку від операційної діяльності на 57%. У 2012 р. показник зріс до 0,7 за рахунок зростання прибутку від операційної діяльності в 2,7 рази. хоча разом з тим і збільшились валові страхові премії на 10%.

5. Група показників фінансової стійкості, надійності та платоспроможності

Показники	2010	2011	2012
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,02	1,11	1,06
Показник фінансової стійкості	96064	138007	123312
Коефіцієнт платоспроможності (поточної діяльності)	36,99	16,65	12,04
Рівень платоспроможності	1,54	2,11	1,78
Коефіцієнт надійності	0,80	1	0,46
Рівень фінансового ліверіджу	1,25	1	2,18
Співвідношення інвестованих активів та загальних активів	0,11	0,05	0,03



- Співвідношення інвестованих активів та загальних активів
- Рівень фінансового ліверіджу
- Коефіцієнт надійності
- Рівень платоспроможності
- Коефіцієнт фінансової стійкості

Співвідношення інвестованих активів та загальних активів. Показник у 2011 р. зменшився на 54% за рахунок зменшення обсягу фінансових інвестицій на 41% та за рахунок зростання активів в 1,4 рази. У 2012 р. показник зменшився на 0,02 за рахунок зростання активів в 1,4 рази.

Рівень фінансового ліверіджу. У 2011 р. зменшився на 20% за рахунок зростання власного капіталу на 34%. У 2012 р. показник збільшився в 2,18 рази за рахунок зростання страхових резервів в 2 рази та зменшення власного капіталу на 8%

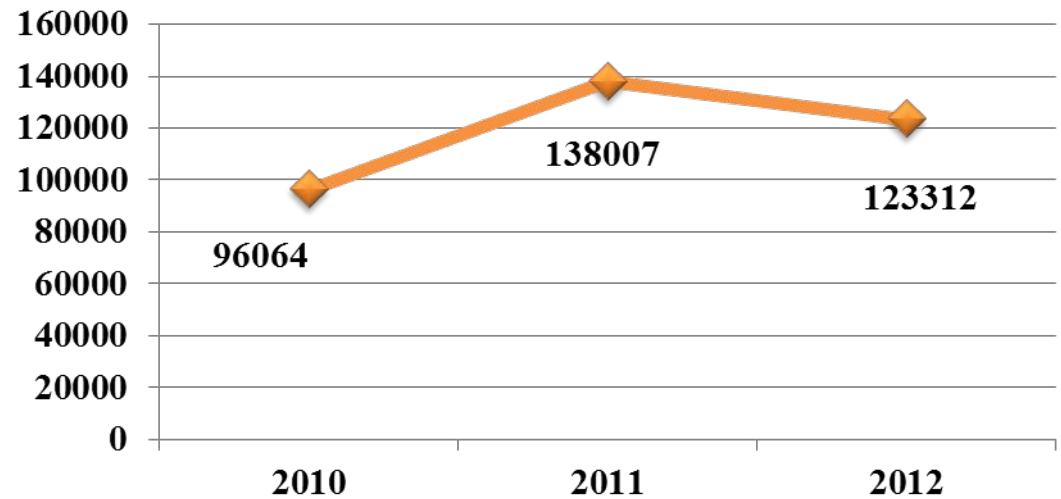
Коефіцієнт надійності. У 2011 р. показник збільшився на 0,2 за рахунок зростання страхових резервів на 7%. У 2012 р. показник зменшився до 0,46 за рахунок зростання страхових резервів в 2 рази.

Рівень платоспроможності. Протягом 3-х років фактична платоспроможність перевищувала нормативну. У 2011 р. рівень збільшився на 0,57 за рахунок зростання активів на 42%. У 2012 р. рівень зменшився до 1,78 за рахунок зростання забезпечень витрат і платежів в 2 рази майже та поточних зобов'язань в 1,7 рази.

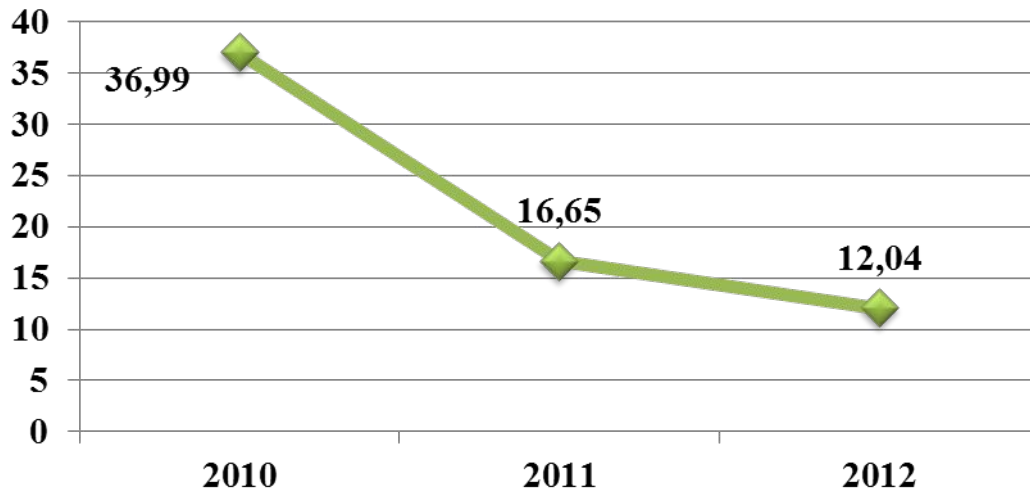
Коефіцієнт фінансової стійкості. У 2011 р. показник збільшився на 0,08 за рахунок зменшення суми видатків на 55 903 тис. грн. У 2012 р. показник зменшився до 1,06 за рахунок зростання суми видатків на 44 620 тис. грн та зменшення гарантійного фонду на 19 908 тис. грн.

Показник фінансової стійкості. У 2011 р. показник збільшився в 1,4 рази за рахунок зростання фінансових активів на 47%. У 2012 р. показник зменшився на 11% за рахунок зростання залученого капіталу на 60%, проте зросли і фінансові активи на 28%, але темпи зростання поступались темпам зростання залученого капіталу.

Показник фінансової стійкості



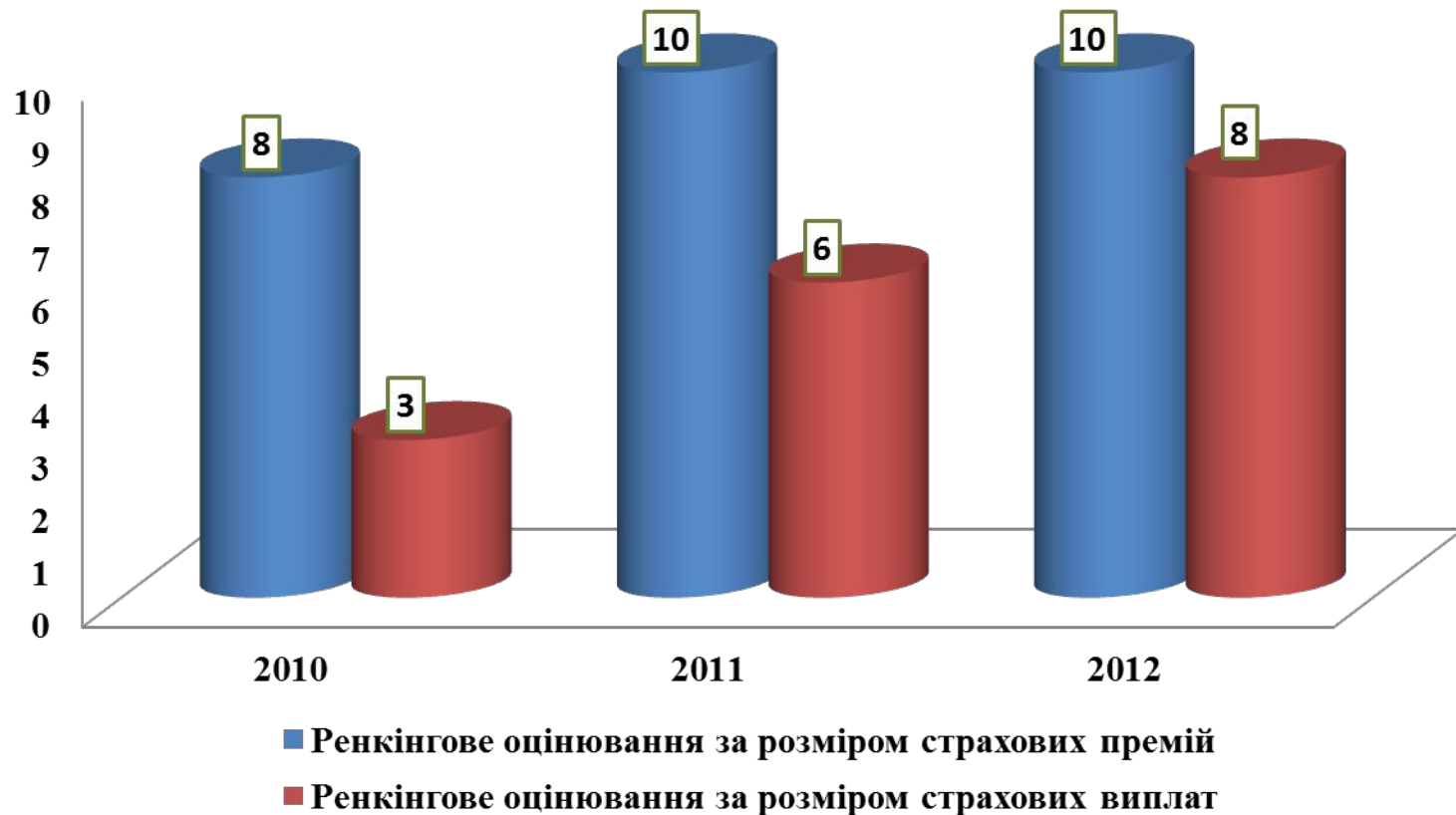
Коефіцієнт платоспроможності (поточної діяльності)



Коефіцієнт платоспроможності. У 2011 р. показник зменшився на 55% за рахунок зростання оборотних активів в 1,5 рази. У 2012 р. показник зменшився на 4,61 за рахунок зростання оборотних активів на 24% та зростання поточних зобов'язань в 1,7 раз.

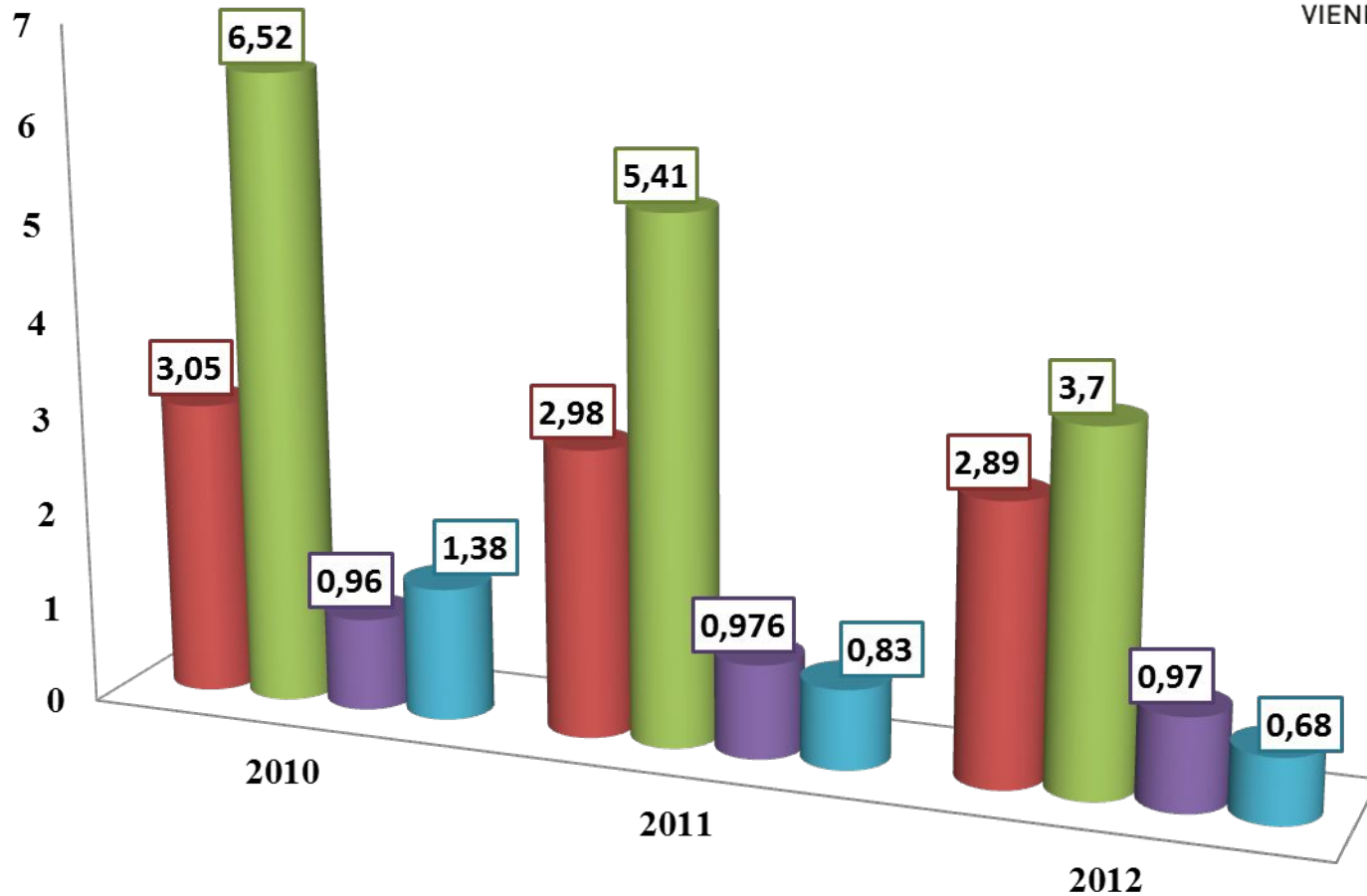
6. Група показників фінансовго розвитку страховика

Показники	2010	2011	2012
Використання показника фінансового потенціалу розвитку FDP	-517685,8	-358062,5	-242415
Ренкінгове оцінювання за розміром страхових виплат	3	6	8
Ренкінгове оцінювання за розміром страхових премій	8	10	10
Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових премій до середньоринкового	3,05	2,98	2,89
Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових виплат до середньоринкового	6,52	5,41	3,7
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу продажів страхових продуктів до середньоринкового	0,96	0,976	0,97
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання розміру виплат до середньоринкового	1,38	0,83	0,68



За даними **ренкінгового оцінювання «Insurance Top»** за критерієм розміру страхових премій СК «Українська страхова група» входить до 10-ки страхових компаній України, займаючи у 2010 р. – 8 місце, а у 2011 та 2012 р. – 10 місце.

За критерієм розміру страхових виплат страхова компанія входить також до ТОП 10, але разом з тим відбувалась протягом 3-х років певна тенденція до спаду, так у 2010 році компанія посідала 3 місце, у 2011 р. – 6, а у 2012 р. – 8.



- Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових премій до середньоринкового
- Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових виплат до середньоринкового
- Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу продажів страхових продуктів до середньоринкового
- Коефіцієнт співвідношення темпів зростання розміру виплат до середньоринкового

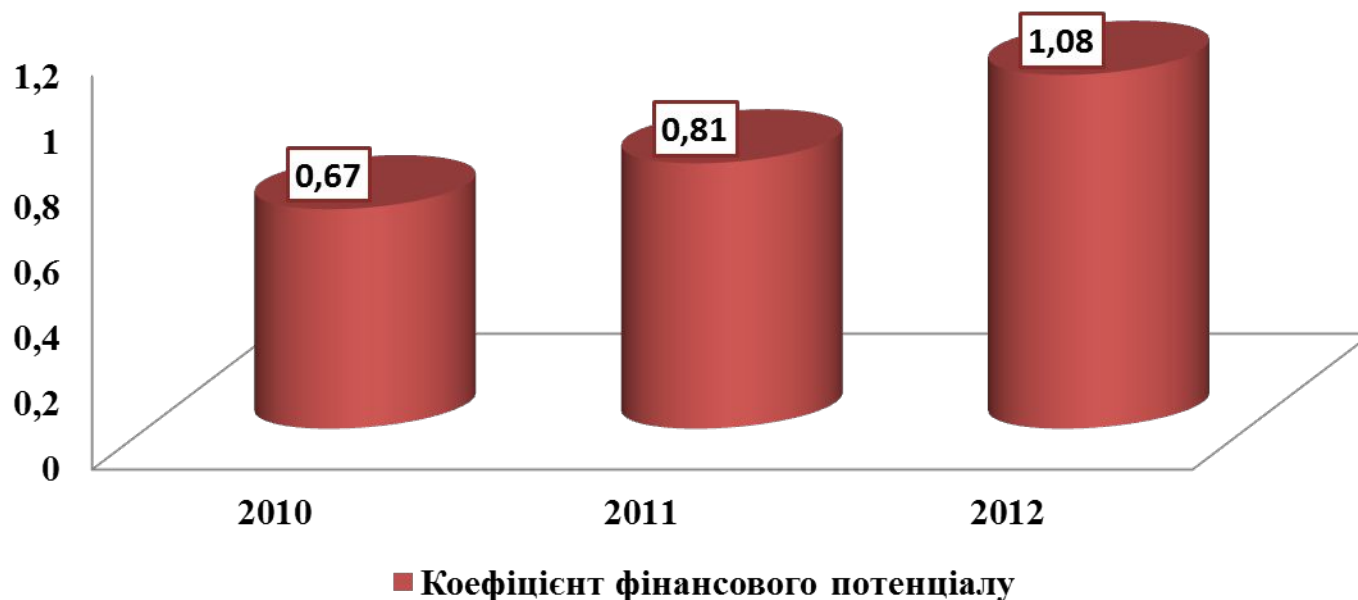
Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових премій до середньоринкового. Обсяг страхових премій СК «Українська страхова група» перевищує середньоринковий обсяг премій протягом 3-х років. У 2011 р. співвідношення зменшилось на 0,07, а у 2012 р. на 0,09 за рахунок зростання середньоринкового обсягу премій.

Коефіцієнт співвідношення обсягу страхових виплат до середньоринкового. Протягом 3-х років обсяг страхових виплат СК «УСГ» перевищував середньоринковий обсяг, проте дане перевищення має тенденцію до спаду. Так у 2011 р. співвідношення зменшилось на 1,11, а у 2012 р. – на 1,71. дана ситуація обумовлена зменшенням обсягу страхових виплат СК «УСК» протягом 3-х років та зростанням середньоринкового обсягу виплат.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу продажів страхових продуктів до середньоринкового. Середньоринкові темпи зростання обсяги продажів страхових продуктів перевищували темпи зростання обсягу продажів СК «УСГ». Співвідношення незначно підвищилось протягом 3-х років від 0,96 до 0,97.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання розміру виплат до середньоринкового. Дане співвідношення має тенденцію до спаду протягом 3-х років від 1,38 до 0,68 – у 2012 р. Темпи зростання розміру виплат СК «УСГ» лише у 2010 р. перевищували темп зростання середньоринкового обсягу виплат, у 2011 та 2012 р. – ситуація протилежно змінилась.

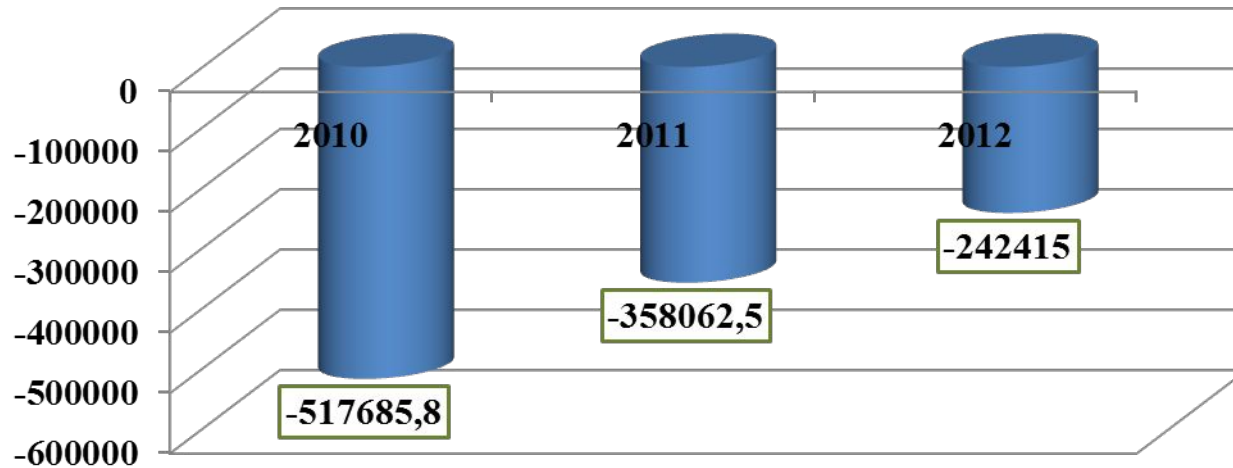
Коефіцієнт фінансового потенціалу



Коефіцієнт фінансового потенціалу. Даний показник має стабільну тенденцію до зростання. У 2011 р. показник збільшився на 0,14 за рахунок зростання власного капіталу і страхових резервів відповідно на 34% та 7%.

У 2012 р. показник збільшився на 0,27 за рахунок головним чином зростання страхових резервів у 2 рази, проте разом з тим чисті страхові премії також збільшились в 1,09 раз, але темп зростання поступався темпу зростання страхових резервів.

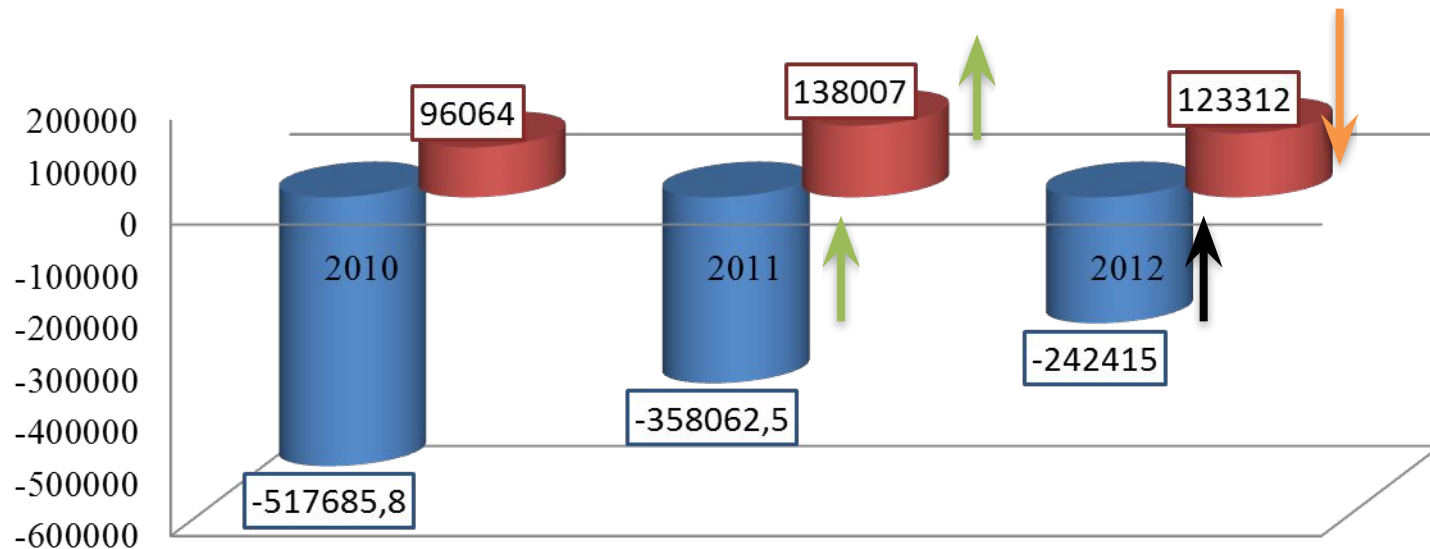
Використання показника фінансового потенціалу розвитку FDP



Використання показника фінансового потенціалу розвитку FDP.

Протягом 2010-2012 р. спостерігається значення використання показника фінансового потенціалу розвитку $FDP < 0$, що свідчить про інтенсивність витрачання фінансового потенціалу.

Страховик формує такий власний капітал і страхові резерви яких не вистачає для покриття страхових зобов'язань та поточних витрат і в цьому випадку зобов'язання покриваються за рахунок поточних надходжень. Проте є тенденція до росту показника.



- Використання показника фінансового потенціалу розвитку FDP
- Показник фінансової стійкості

FDP та FS

У 2011 р. FDP та FS зростають - зважена фінансова політика, готовність використання фінансових ресурсів на розвиток.

У 2012 р. FDP зростає та FS знижується – компанія потрапила у зону ризику, страхова та фінансова політика потребують коригування.

Для запобігання втрати ринкової долі, зниження конкурентоспроможності, банкрутства необхідний своєчасний пошук додаткових джерел фінансового забезпечення за рахунок залученого капіталу, відновлення політики страхової та інвестиційної діяльності для створення перспективних умов розвитку.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Бюджет развития формируется следующим образом:

1. Определяется план продаж, исходя из количества действующих точек продаж и их производительности по годам.
2. Формируется бюджет по действующей структуре компании и действующим точкам продаж.
3. Определяется потребность в приросте объемов продаж, исходя из стратегического плана.
4. Считается прирост, т.е. Бюджет развития

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Структура расходов бюджета развития Компании

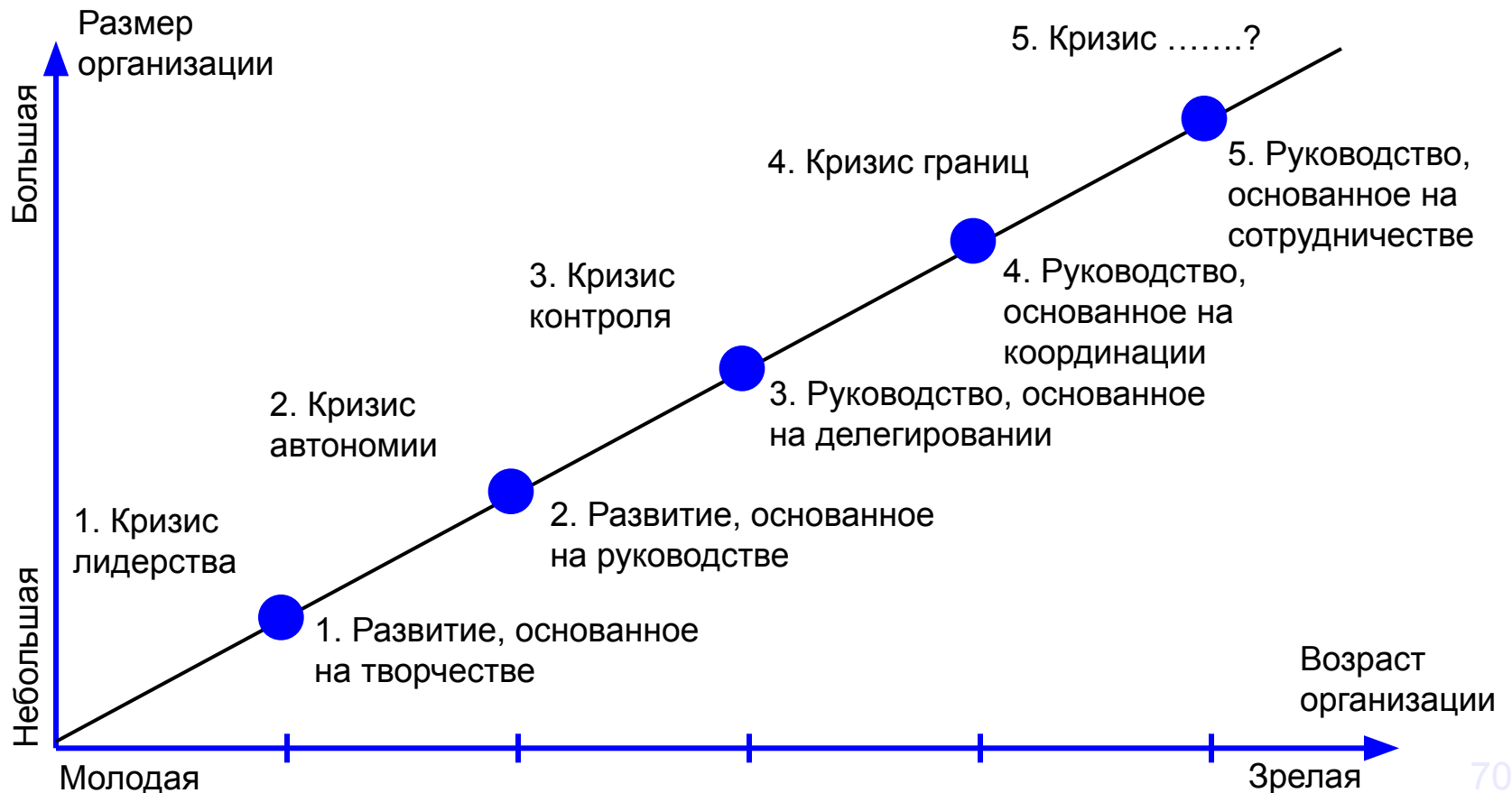
Направления расходования средств	ед. измер.	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	итого за 5 лет
Сбытовые сети - стартовые затраты	\$ mn	1,0	1,3	1,4	1,0	0,3	5,1
Развитие структур Головного офиса	\$ mn	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6
Расходы на оснащение новых рабочих мест	\$ mn					0,03	0,18
Прирост численности штатного персонала	чел.					20	145
Норматив расходов на оснащение 1 рабочего места	\$ thd					1,3	x
Расходы на подготовку персонала	\$ mn					0,6	2,1
Расходы на подготовку единицы персонала	\$ thd					1,0	x
Общая численность персонала (штатные и агенты)	чел.					550	x
IT обеспечение Головного офиса	\$ mn					0,0	0,0
Развитие структур в регионах	\$ mn					2,1	9,6
Подготовка кадров в регионах	\$ mn					0,2	1,0
Расходы на обучение	\$ mn					0,20	1,00
Приобретение материально-технической базы обучения	\$ mn					0,00	0,00
Оплата услуг сторонних организаций	\$ mn					0,00	0,00
Развитие IT обеспечения	\$ mn					1,0	5,0
IT поддержка региональных пунктов продаж	\$ mn					0,0	0,0
Расходы на телекоммуникации и ПО	\$ mn					1,0	5,0
Расходы на рекламу и маркетинг	\$ mn					0,9	2,8
Расходы на маркетинг	\$ mn					0,6	2,1
PR акции	\$ mn					0,1	0,5
Расходы на рекламу в СМИ	\$ mn					0,2	0,2
Итого сумма расходов по бюджету развития	\$ mn					3,0	17,0

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Организационная культура

Стратегическое управление по Л.Грейнеру.

Революционное развитие организации через стратегическое управление



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Рост на основе креативности

Основные черты фазы 1	Черты кризиса	Способ выхода из кризиса
<ul style="list-style-type: none"> □ рост обеспечивается прежде всего путем создания и новых продуктов и рынков □ основатели компании, как правило, ориентированы технически или предпринимательски, пренебрегают правилами менеджмента, управляют, полагаясь на собственные возможности □ продолжительная, ненормированная работа не компенсируется скромной заработной платой □ контроль за деятельностью осуществляется на основе, во-первых, собственных представлений, иногда иллюзий, во-вторых, на немедленной реакции рынка, когда менеджмент компании реагирует в соответствии с реакцией клиентов □ при подборе кадров предпочтение отдается преданным делу универсальным сотрудникам, “пионерам движения” □ индивидуальная и креативная энергия, вера в свой продукт 	<p>Кризис лидерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ у предпринимателя появляется потребность в новых знаниях о том, как организовать эффективное производство на базе новой идеи □ рост производства требует новых методов учета и финансового контроля □ выросшее количество сотрудников затрудняет применение неформальных методов управления; новые работники не готовы идентифицировать себя с компанией и идти на жертвы во имя будущего, подобно “пионерам движения” □ предприниматель обнаруживает себя погрязшим в многочисленных управленческих задачах; предприниматель не может допускать, чтобы неограниченное число людей имело доступ к информации и участвовало в выработке решений 	<p>Найм квалифицированного менеджера, способного воплотить в компании соответствующие уровню ее развития методы управления. Этот шаг,-привлечение сильного менеджера, знаменует собой для компании, пережившей кризис лидерства, начало новой фазы роста.</p>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Рост на основе развития руководства

Основные черты фазы 2	Черты кризиса	Способ выхода из кризиса
<ul style="list-style-type: none">□ в компании вводится полноценный управленческий учет□ функция производства отделяется от функции маркетинга□ вводятся стандарты деятельности и формальные процедуры принятия решений□ взаимоотношения в коллективе становятся более формальными□ новый менеджер принимает на себя ответственность за принятие решений по выбору направления развития	<p>Кризис автономии.</p> <ul style="list-style-type: none">□ по мере дальнейшего роста и укрупнения фирмы, средний менеджмент начинает испытывать противоречие между необходимостью быстро принимать оперативные решения и необходимостью согласовывать эти решения с высшим руководством□ по мере развития и укрупнения бизнеса ограниченные в своих возможностях функциональные менеджеры теряют способность управлять более сложными системами, находящимися у них в подчинении□ необходимость согласования с высшим руководством любого шага, отклоняющегося от стандартных процедур, требуют слишком много времени□ утрачивается мотивация среднего звена менеджеров на достижение успехов как с точки зрения возглавляемых ими подразделений, так и с точки зрения всей компании	<p>Делегирование полномочий руководителям подразделений, хотя это, как правило, нелегкий шаг для высшего руководства, привыкшего к директивным методам управления.</p>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Рост на основе делегирования

Основные черты фазы 3	Черты кризиса	Способ выхода из кризиса
<ul style="list-style-type: none">□ региональные представители и производственные менеджеры получают значительную самостоятельность□ для стимулирования и мотивации используются профит-центры□ широко используется система бонусов□ высшие менеджеры руководят по отклонениям, пользуясь только периодической отчетностью с мест□ распоряжения сверху поступают нерегулярно, чаще всего в виде писем или во время краткосрочных визитов	<p>Кризис контроля.</p> <ul style="list-style-type: none">□ высшее руководство компании теряет контроль за ситуацией в подразделениях□ самостоятельно действующие менеджеры на местах управляют, не координируя свои действия с другими подразделениями компании□ отдельные подразделения не используют потенциал, возможности, человеческие ресурсы всей компании, предпочитая действовать, исходя из собственных интересов□ подразделения компании вступают в конкуренцию друг с другом	<p>Вернуть управляемость компании как единого целого.</p> <p>Ошибкой при этом является возврат к централизованным методам, которые не работают вследствие слишком больших размеров корпорации.</p> <p>Управляемость возможно вернуть только путем ведения специальных механизмов внутренней координации.</p>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Рост через развитие сотрудничества

Основные черты фазы 4	Черты кризиса	Способ выхода из кризиса
<p>Высший менеджмент принимает на себя ответственность за разработку и внедрение новой системы, основными чертами которой являются:</p> <ul style="list-style-type: none">□ единое управление компанией и установление единой для всей компании системы планирования и отчетности□ централизованное принятие решений об инвестициях□ централизация ряда технических функций в штаб-квартире компании, таких, например, как обработка данных□ применение участия в капитале в виде держания акций и участия в прибылях для мотивации руководящего состава подразделений и их идентификации с корпорацией	<p>Кризис взаимопонимания.</p> <ul style="list-style-type: none">□ возникает противоречие между менеджерами из штаб-квартиры и менеджерами подразделений, которые считают необоснованным и некомпетентным вмешательство не знающих местные условия “бюрократов из центра”□ формальные процедуры начинают доминировать над реальным решением проблем□ формальная бюрократическая система управления корпорацией работает сама на себя, вступает в противоречие с реалиями окружающей ее подразделения среды и перестает быть эффективной	<p>Выход из ситуации и разрешение кризиса взаимопонимания лежит в области развития методов сотрудничества.</p>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

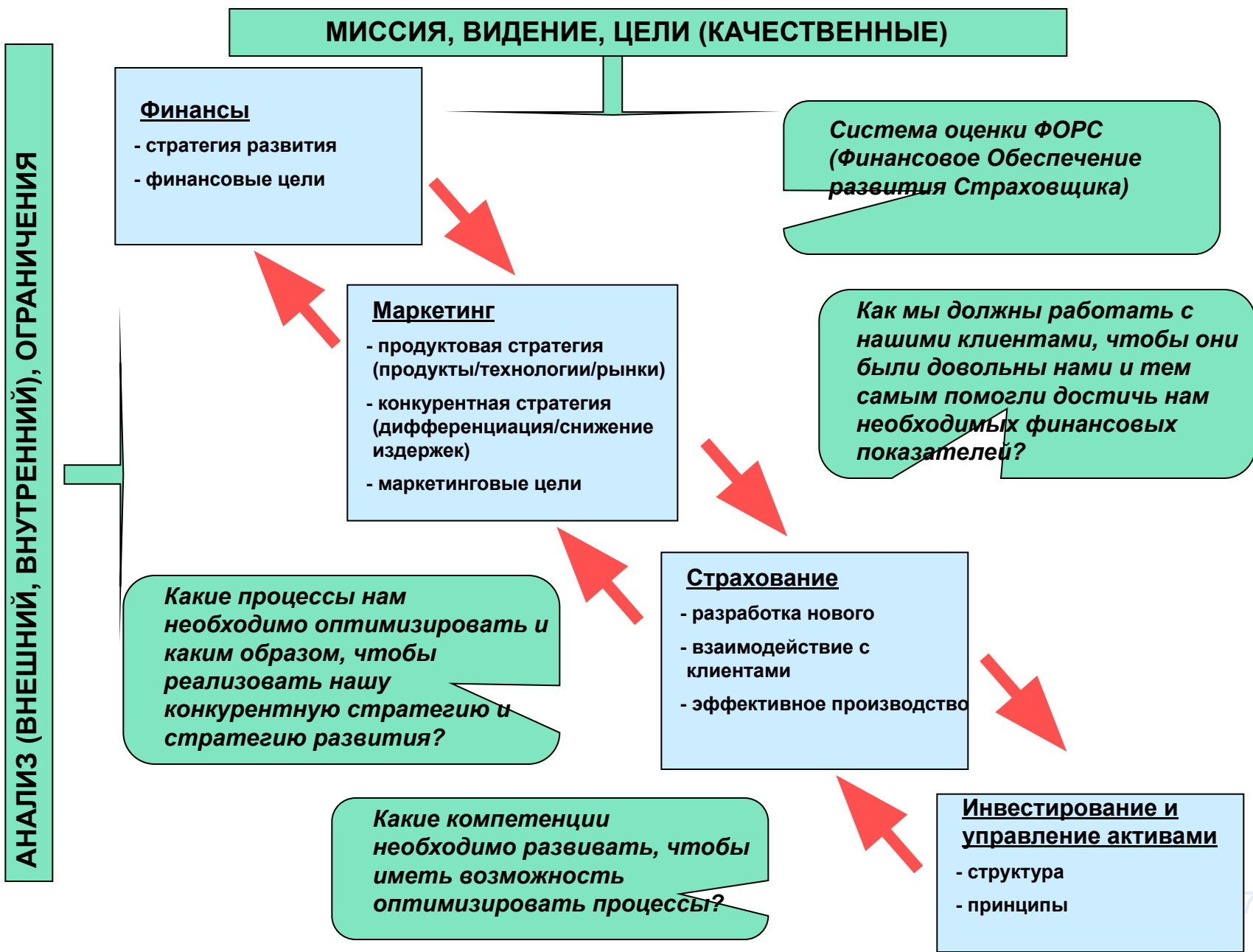
Рост через развитие сотрудничества

Основные черты фазы 5	Черты кризиса	Способ выхода из кризиса
<ul style="list-style-type: none">□ корпорация переходит на матричную структуру для концентрации необходимых сил для решения определенных задач□ для решения проблем формируются команды из работников разных функциональных подразделений□ акцент при решении проблем делается на быстрое принятие решений при работе в командах□ число менеджеров в штаб-квартирах сокращается, оставшиеся объединяются в многофункциональные команды для консультирования (а не для директивного управления) менеджеров подразделений□ система материального поощрения стимулирует командные, а не личные достижения□ программы обучения персонала строятся с упором на развитие сотрудничества и навыков командной работы□ руководство корпорации поощряет инновации и эксперименты		

Стадия развития СК по модели Грейнера



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Источники:

1. Николенко Н. Стратегическое управление страховой компанией. - Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.nnikolenko.com/index.php?art=23>
2. Ненно І.М. Менеджмент страхових компаній / Ненно І.М., Навчальний посібник з грифом МОН – Одеса:ОНЕУ, Атлант, 2014. – 289с.
3. Итоги страхового рынка Украины. Презентация журнала «Insurance Top». – Электронный ресурс. Режим доступа. <http://forinsurer.com/hotnews/14/09/05/31423>
4. Материалы проекта ТЕМПУС ТАСИС «Поддержка страхового сектора Украины».



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Спасибо за внимание