Содержание

Введение

1. Сущность планирования

2. Планирование в страховой компании

3. Стратегия деятельности страховой компании

Заключение

Список литературы

Введение

Переход нашей страны к рыночным отношениям возложил на руководителей большую ответственность за экономическое состояние их предприятий. Лишившись централизованного управления, фирмы получили полную самостоятельность в хозяйственной деятельности. Они сами выбирают направления деятельности, определяют номенклатуру производства и виды оказываемых услуг, совершают любые сделки, которые не противоречат действующему законодательству. В целях снижения риска потерь каждая фирма нуждается в разработке такого документа внутри фирмы, который бы обосновывал предполагаемые решения, цели, стратегию.

Таким документом является бизнес-план. Без него в настоящее время нельзя взять кредит в банке, получить инвестиции из-за рубежа, заключить солидный долгосрочный контракт. За рубежом эта проблема давно решена, так как в условиях вековых рыночных отношений считается обязательным любое коммерческое дело начинать с бизнес-плана.

В современных условиях требуется принципиально новая система управления экономикой, основанная на смене норм собственности, перестройке хозяйственного механизма, переходе предприятий на самоуправление, самоокупаемость, самофинансирование. Должны быть четко разграничены компетенция и ответственность органов управления на всех уровнях и во всех сферах, созданы условия для нормальной работы предприятий и объединений.

Главная фигура в управлении — человек, от знаний, квалификации и опыта которого зависит эффективность управленческого труда, а, следовательно, и конечный результат производства.

Цель данной работы – рассмотреть стратегическое и оперативное планирование в страховых компаниях.

Задачи: изучить сущность планирования; рассмотреть планирование в страховых компаниях; выявить стратегию страховой компании.

1. Сущность планирования

В отличие от управления техническим комплексом управление предприятием представляет собой управление коллективом работников в процессе их сознательной, целенаправленной производственной деятельности. Управление предприятием включает такие функции, как определение целей, координация, регламентация, стимулирование, контроль и оценка результатов деятельности отдельных работников и трудового коллектива в целом. Центральным звеном организации любого дела является, как известно, планирование. Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю же предприятий оставалось выполнение заданий и планов, поступавших «сверху».

Сейчас большинство коммерческих фирм не имеют официально принятых планов; нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т.п. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший текущий период и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства «на глазок»; хотя практика часто ставит и таких опытных руководителей в тупик[[1]](#footnote-1).

О допущенных ошибках, просчетах и потерях становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказались в сложном финансовом положении или вообще неплатежеспособными, включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое, по сравнению с принятием решений, представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка, служит своего рода компасом, который направляет движение предприятия в бурном море рыночной экономики.

Формальное планирование, безусловно, требует известных усилий. Но оно дает и немало выгод: во-первых, заставляет руководителей мыслить перспективно, а не жить одним днем, от случая к случаю; во-вторых, ведет к четкой координации действий; в-третьих, устанавливает основные показатели деятельности, которые поддаются контролю; в-четвертых, заставляет предприятие четко определить свои задачи; в-пятых, позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению обстановки; в-шестых, наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Планирование — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой[[2]](#footnote-2).

Организация обычно формирует единый план для управления деятельностью, но в ее рамках для достижения конкретных целей применяются различные методы. Образно говоря, составляется карта пути, по которому должна продвигаться организация к поставленной цели в конкретный отрезок времени.

Вид планирования и соответствующий тип плана зависят от уровня организационной иерархии, на котором они осуществляются.

Так, стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе в своей рыночной нише. Стратегическое планирование осуществляется на высшем уровне иерархии управления.

На среднем уровне управления производится тактическое планирование: т. е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. В основу тактического планирования положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

На нижнем уровне организационной иерархии осуществляется оперативное планирование. Оперативное — текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы и графики работ.

Все три типа планов (стратегический, тактические и оперативные планы) составляют общую систему, которую называют генеральным, или общим, планом, или бизнес-планом организации.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью в будущем и более эффективно на нее реагировать.

Бизнес-планирование — процесс разработки системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени, оформляемых в виде бизнес-плана.

Бизнес-план — это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри организации, так и во внешней среде. Такой план как стратегический документ решает следующие задачи: обосновывает экономическую целесообразность направлений развития организации; представляет расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыли и др.); определяет источники финансирования для реализации выбранной стратегии; намечает состав работников, который способен реализовать планируемые мероприятия[[3]](#footnote-3).

Стратегический бизнес-план — документ внутреннего пользования. Для инвесторов, кредиторов и потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию, бизнес-план составляется в сжатой форме («резюме»), но так, чтобы они видели реальность и выгодность реализации данного проекта. Именно этот документ как специальный инструмент менеджмента, широко используемый в современной рыночной экономике для инновационной деятельности, и называют бизнес-планом[[4]](#footnote-4).

2. Планирование в страховой компании

Для эффективной организации страхового бизнеса, несомненно, важным направлением является внедрение новых страховых услуг (продуктов), выверенных и отлаженных до мелочей, тщательно адаптированных к финансовой и политической ситуации в стране, например, таких как ипотека, микрострахование и др. Другое, не менее важное, направление развития страхового рынка — развитие по регионам. Как отмечает автор статьи, «правительство и финансовые органы субъектов Федерации не предпринимают серьезных мер, чтобы поддержать развитие страхового рынка, считая его второстепенным»[[5]](#footnote-5). Однако специфика страхового бизнеса состоит в том, что он активно развивается в социально и экономически стабильных, так называемых благоприятных регионах. В рыночных условиях нельзя приказать финансовым потокам размещаться там, где хотелось бы их видеть. Экономическая целесообразность диктует свои законы, в основе которых экономические, правовые, налоговые и прочие механизмы, поэтому задачей региональной государственной политики в сфере страхования должна стать грамотная протекционистская деятельность, направленная на решение социальных проблем на основе использования важнейшего финансового механизма, которым является страхование. Изучение опыта зарубежного страхования показывает, что в Европейском Сообществе, Канаде и США, хотя и в разной степени, ответственность за регулирование страхового рынка разделена между центральными, местными или региональными властями. В США существуют фактически независимые системы регулирования в каждом штате при отсутствии по существу регулирования на федеральном уровне. В свою очередь, страны Европы имеют свои собственные системы регулирования страхования; но работающие на условиях координации корректив на уровне ЕС. Положение в Канаде представляет собой нечто среднее между ситуацией в США и ЕС. Для всех стран анализ базируется на рассмотрении согласованных принципов регулирования, где поправки и детализация принимаются уже на местном уровне.

В Канаде ответственность за регулирование страхования разделена между федеральными властями и властями отдельных областей. Правительство разработало «Акт Страхового Единообразия» в качестве модели для местных законодательных органов. Эти условия существенно влияют на законодательную и управленческую политику в различных целях страхования.

Методы регулирования страхования — одна из главных проблем, связанных с состоянием страхового сектора в России. В этой связи можно выделить два основных направления:

Как должна развиваться система методов регулирования в интересах удовлетворения финансовых особенностей экономики и развития страхового сектора.

Как снять барьеры, мешающие западным страховщикам работать в России, т.е. обеспечение стандартов, соответствующих условиям ВТО.

Эффективный рынок страхования способствует повышению устойчивости экономики, идет гибкое управление индивидуальными и общими рисками и средствами накопления граждан. Среди перспективных направлений развития российского страхового рынка можно выделить:

развитие страхования жизни в силу той роли, которую этот вид страхования играет в обеспечении безопасности граждан и мобилизации капитала;

страхование имущества субъектов малого и среднего бизнеса (при приобретении ими оборудования в лизинг и получении банковских кредитов);

учитывая международный опыт, российские ориентиры в области страхового регулирования могли бы включать в себя:

формирование всестороннего законодательства, которое содержит четкие и недвусмысленные принципы и процедуры регулирования, отвечающие интересам и страховщиков, и страхователей;

становление четкой системы управления страхованием в пределах Российской Федерации, если какие-то функции будут преданы региональным властям. Разделение таких обязанностей между различными уровнями власти должно быть четко и последовательно прописано;

система лицензирования, которая применяется одинаково ко всем страховщикам, включая соответствующие правила для посредников, играющих важную роль в содействии развитию рынка страхования;

контроль должен осуществляться единственным самостоятельным регулирующим законом или, в случае необходимости, делегировать необходимые полномочия региональным властям согласно общим принципам и правилам, определенным на федеральном уровне;

обеспечение регулярной отчетности страховщиков и посредников по единой форме, с учетом стандартов, предписываемых регулирующим органом;

участие на рынке иностранных страховщиков с целью обеспечения максимального набора страховых услуг;

решение вопроса о соответствии между частным сектором страхования, региональной системой обеспечения и организациями в сфере здравоохранения, в частности, в вопросах, касающихся медицинского страхования и страхования рисков, возникающих в ходе трудовой деятельности;

разработка долгосрочной стратегии развитии рынка страхования, включая учет полезной роли частных страховщиков;

перераспределение доходов страховых компаний для развития отраслей экономики (инвестиционная деятельность).

Создаваемые страховыми компаниями страховые резервы представляют собой значительный инвестиционный потенциал, который вполне успешно, конкурирует с банковскими ресурсами, направляемыми в реальный сектор экономики. Характер аккумулируемых ими ресурсов позволяет использовать временно свободные денежные средства для долгосрочных производственных капиталовложений через рынок ценных бумаг. Такими возможностями банки, опирающиеся на сравнительно краткосрочно привлекаемые средства, не располагают.

Еще одной важнейшей функцией страховой системы является дополнение, а иногда и замена государственной системы социального страхования и обеспечения.

Система налогообложения страховой деятельности должна обеспечивать увеличение поступлений в бюджетную систему и способствовать оптимизации страхового рынка.

Современный этап социально-экономического развития требует проведения такой налоговой политики, которая принимала бы во внимание как необходимость активизации экономической деятельности, так и реальную возможность налогоплательщика, то есть — страховых компаний. Для этого необходимо учесть общие положения по регулированию налогообложении зарубежных страховых компаний, а также особенности действующего российского законодательства в этой области.

При этом главной задачей реформировании режимов налогообложения страховых операций является стимулирование реального спроса на страховые услуги.

Таким образом, основными целями развития страхового дела остаются разработка и реализация мер по удовлетворению потребностей в страховой защите населения, организаций и государства, которые являются стимулом расширения предпринимательской деятельности и аккумулирования долгосрочных инвестиционных ресурсов для развития экономики государства. Основными задачами по развитию страхового дела являются формирование законодательной базы рынка страховых услуг, развитие обязательного и добровольного видов страхования, создание эффективного механизма государственного регулирования и надзора за страховой деятельностью, стимулирование перевода сбережений населения в долгосрочные инвестиции с использованием механизмов долгосрочного страхования жизни, а также поэтапная интеграция национальной системы страхования с международным страховым рынком.

3. Стратегия деятельности страховой компании

Стратегия развития страховщика — это последовательность действий, направленных на обеспечение долгосрочной, устойчивой прибыльности компании и, соответственно, роста ее капитализации. Поэтому в основе выработки стратегии должна находиться экономическая оценка эффективности принимаемых решений. Стратегия включает в себя рыночное репозиционирование и изменение внутренней структуры компании. Рыночное позиционирование — это выбор потребительских групп, на которые в основном будет ориентироваться страховщик при продвижении своих услуг, а также ряда страховых продуктов, предлагаемых рынку. Внутренние реформы в компании предполагают изменение технологий работы с клиентами, системы сбора и обработки информации, а также технологии принятия решений и их исполнения на основании информационных потоков. Рыночное позиционирование и организация страховой компании — связанные задачи, которые и должны решаться совместно в рамках разработки стратегии.

Исходной точкой разработки стратегии страховой компании является вероятностный прогноз развития различных сегментов страхового рынка. Следует оговориться, что речь идет именно о страховом рынке, т.е. зоне свободной (или со слабыми ограничениями) конкуренции между страховщиками на основании предложения потребителям лучшего сочетания цены и качества страхового продукта. В настоящее время к свободному, «классическому» рынку в России можно практически полностью отнести страхование иное, чем страхование жизни, за счет средств населения, которые составляют менее 5% от общих сборов по добровольному страхованию. В страховании имущества и ответственности за счет средств предприятий различные «отмывочные» и «откатные» операции занимают, по оценкам специалистов, до 80% суммарного сбора премии. В страховании жизни «зарплатные» схемы составляют 95 – 98% от общего сбора премии. В силу своей «серости» и околокриминального характера они, разумеется, не могут рассматриваться в качестве зон развития операций для компаний, заботящихся о росте своей капитализации — риски, связанные с таким бизнесом, неприемлемы для серьезных инвесторов. Таким образом, в сегодняшней России первоочередной интерес при стратегическом планировании деятельности страховщика представляет рынок страхования за счет средств населения, а также небольшая «свободная» часть рынка страхования за счет средств предприятий. Именно здесь действуют классические принципы привлечения и удержания потребителей — цена, наполнение и качество продукта, развитие сбытовых сетей, позитивное восприятие потребителями брэнда компании. В сумме свободный страховой рынок в России на сегодняшний день не превышает 1 – 1,5 млрд. долларов.

Надо отметить, что в последнее время размер «классического» сегмента рынка страхования имущества и ответственности имеет тенденцию к росту. Во-первых, эффективный бизнес, основанный на долгосрочных инвестициях, не может обойтись без полноценного страхования, поэтому со стороны российских предприятий растет спрос на классическую страховую защиту. Во-вторых, при выводе акций на фондовые рынки, особенно западные, к компаниям предъявляются повышенные требования по прозрачности операций и устойчивости бизнеса, что не может не привести к некоторому спаду в кэптивном страховании и перетоку средств крупнейших компаний на свободный страховой рынок. В-третьих, развитие трансграничных потоков — торговых, людских и инвестиционных, где страхование является неотъемлемой, общепризнанной составляющей, способствует развитию полноценного страхового рынка.

Так как страхование относится к сфере услуг, то его будущее лучше всего прогнозировать на основании данных по перспективам развития экономики в целом или ее отдельных отраслей, если речь идет о специальных сегментах страхового рынка. Так, опыт показывает, что имеется прямая корреляция между ВВП страны и сборами страховой премии, что дает возможность определять будущее рынка более или менее точно на основании макроэкономического прогноза. Развитие рынка страхования за счет средств населения лучше всего прогнозировать на основании его увязки с доходами граждан. Разумеется, здесь необходимо учитывать возможность внеэкономических влияний, например, изменений нормативного режима страхования, способных существенно изменить лицо рынка.

В силу неопределенности будущего и множественности гипотез, экономический и, соответственно, страховой прогноз, сделанный в чисто вероятностной форме, будет слишком расплывчатым. Поэтому прогнозирование развития рынков лучше всего проводить в форме трех сценариев — наиболее вероятного, имеющего максимальную вероятность реализации, пессимистического и оптимистического. Они формируются экспертным путем и им присваиваются свои значения вероятности реализации — например, 50, 25 и 25 процентов. В сценарии развития рынков входит прогноз их емкости (платежеспособный спрос) по географическим и социально-экономическим сегментам, конкурентность, а также потенциальные требования потребителей к наполнению и качеству страховых услуг. Из общего перечня сценариев формируется одна наиболее вероятная гипотеза развития страхового рынка, а также несколько вспомогательных, менее реальных. Вероятности их реализации оцениваются экспертным путем.

На втором этапе формирования стратегии оценивается нынешнее состояние страховщика — его сильные и слабые стороны, а также цели развития компании в части используемых технологий и организационного устройства исходя из необходимости соответствовать требованиям конкурентной борьбы на страховых рынках. Далее определяется величина расходов по вариантам составляющих стратегии развития компании — стоимость работ по переводу структуры и технологий, используемых страховщиком, из нынешнего состояния в целевую точку. Оценивается также прибыльность их реализации — доход, который может получить страховщик, заняв целевое место на рынке. Соотношение потенциальных доходов и расходов с учетом вероятности осуществления вариантов развития рынков в результате дает стратегию развития страховщика. При этом принимаемые решения должны быть достаточно гибкими — для того, чтобы адаптироваться к возможным непредусмотренным изменениям на страховом рынке.

Заключение

Единственной альтернативой «заторможенным» механизмам государственного регулирования страхового рынка является внедрение механизмов саморегулирования, основное преимущество которых заключается в возможности выработки профессиональных стандартов качества оказания страховых услуг и повышения доверия со стороны страхователей.

Кроме того, саморегулирование позволяет более гибко реагировать на потребности страхователей в более качественных страховых услугах. Саморегулирование — это не просто красивые и модные слова, не имеющие практического применения. Не останавливаясь на работе Всероссийского союза страховщиков, которая ведется сейчас для преобразования в саморегулируемую организацию, подчеркну две новых области приложения этого метода регулирования.

Во-первых существуют более 40 видов обязательного страхования. Вместе с тем реализация основных направлений развития обязательного страхования, заложенных в концепции, к которым относятся усиление контроля за проведением обязательного страхования, введение новых видов обязательного страхования, создание централизованных гарантийных фондов, представляется весьма проблематичной.

Это связано, прежде всего, с тем, что законопроект «Об осуществлении обязательного страхования на территории РФ», которому отводилась главная роль в регулировании обязательных видов страхования, был отклонен Правительством РФ, а в законопроекте «О внесении изменений и дополнений в закон «Об организации страхового дела в РФ»[[6]](#footnote-6) лишь маленькая статья посвящена этому вопросу. Все это обусловливает изменение подхода к регулированию системы обязательного страхования.

Актуальность вопроса регулирования системы обязательных видов страхования также определяется тем, что в Гражданском кодексе РФ (ст. 936) сказано, что «объекты, подлежащие обязательному страхованию, риски, от которых они должны быть застрахованы, и минимальные размеры страховых сумм определяются законом».

И здесь страховое сообщество, в том числе и орган страхового надзора попадает в юридическую коллизию. С одной стороны, вид страхования может называться обязательным, если по его ведению есть федеральный закон. Пока существует только три таких вида: обязательное медицинское страхование, обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств и обязательное страхование военнослужащих.

С другой стороны, более 40 видов страхования введены «нестраховыми законодательными актами» и также нуждаются в определении положений, обеспечивающих равные условия осуществления и гарантии исполнения страховых услуг.

Вместе с тем, выход из данной тупиковой ситуации может быть найден при помощи механизмов саморегулирования, столь популярных сейчас в разных секторах экономики России, в том числе и в страховании.

Список литературы

1. Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.92 г. N 4015-1 (в ред. изменений от 31.12.97 г., 20.11.99 г.)
2. Басаков М.И. Менеджмент. – М.: Дашков и К, 2005. – 128с.
3. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – 175с.
4. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. – М.: Дашков и К, 2005. – 164с.
5. Современный менеджмент: теория и практика. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
6. Современный рынок страхования. // Финансовая газета № 26, 2004 г.
1. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. – М.: Дашков и К, 2005. – 164с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Современный менеджмент: теория и практика. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – 175с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Басаков М.И. Менеджмент. – М.: Дашков и К, 2005. – 128с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Современный рынок страхования. // Финансовая газета № 26, 2004 г., с. 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.92 г. N 4015-1 (в ред. изменений от 31.12.97 г., 20.11.99 г.) [↑](#footnote-ref-6)