СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Долгосрочные цели и задачи деятельности предприятия

1.1. Оценка состояния и перспектив развития предприятия

1.2. Позиционирование предприятия на товарном рынке

1.3. Установление долгосрочных целей и задач

2. Выдвижение вариантов стратегии деятельности предприятия

2.1. Выбор базовой стратегии деятельности предприятия

2.2. Определение возможных вариантов реализации базовой стратегии

3. Оценка и выбор варианта реализации стратегии деятельности предприятия

3.1. Оценка ресурсоемкости вариантов

3.2. Прогнозирование результатов деятельности предприятия

3.3. Выбор варианта реализации стратегии

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночной экономики в России, благоприятно сказывалось на развитии отечественного рынка страховых услуг, но финансово-экономическая нестабильность, охватившая в начале XXI века практически весь мир, не могла не отразиться и на развитии данного рынка услуг. Сегодня, страхование, как важнейший финансовый институт, должно быть органично встроено в процессы наметившейся диверсификации российской экономики и обеспечения нового качества экономического роста.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью повышения роли страхования как фактора финансовой стабилизации общества при наступлении непредвиденных случайных событий, наносящих урон государству, бизнесу и населению. Существующий уровень развития страхования в России является недопустимо низким для рыночных условий хозяйствования.

Цель исследования: выявление и обоснование подходов к формированию стратегии страховщика в условиях развивающегося рынка.

Для реализации заданной цели в работе поставлены следующие задачи:

* изучить литературу по теме исследования;
* оценить состояние и перспективы развития предприятия;
* определить позиции предприятия на товарном рынке;
* рассмотреть процесс установления долгосрочных целей и задач;
* исследовать выбор базовой стратегии деятельности предприятия;
* определить возможные варианты реализации базовой стратегии;
* дать оценку ресурсоемкости вариантов;
* изучить прогнозирование результатов деятельности предприятия;
* проанализировать выбор варианта реализации стратегии.

Рассматриваемая в исследовании проблематика характеризуется недостаточной теоретической разработанностью. Отечественная литература, в основном, отражает взгляды на экономическую природу страхового фонда и страхования, сложившиеся в условиях планово-административной системы хозяйствования. Вопросы генезиза страховых отношений и трансформации их функций в системе экономических отношений общества тогда не ставились. В российской экономической литературе исторически и до сих пор принято страхование относить к системе финансов, а формирование страховых фондов связывать исключительно с процессом перераспределения национального дохода. Эта точка зрения находит отражение в работах таких экономистов как Л.А.Мотылев, Л.А.Дробозина, Ю.Н.Константинова, Л.П.Окунев, Н.Ф.Самсонов, Н.П.Баранникова, И.И.Строкова и др. Недостаточное внимание уделяется выявлению и теоретическому анализу факторов и тенденций развития отечественного страхового рынка, стратегии поведения страховщиков и страхователей.

В исследовании были учтены и обобщены работы указанных авторов и других ученых по различным аспектам рассматриваемой проблемы, нормативные документы и специальная литература. В своей работе автор не ограничивается теорией. Приведены примеры из практики.

Источниками фактологического, информационного и статистического материала при работе над исследованием послужили официальные данные органов страхового надзора Министерства финансов РФ, аналитические и статистические материалы ООО "Первая страховая компания", тематические аналитические обзоры деятельности российских страховщиков и др.

Структура и объем исследования: курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Работа содержит 1 таблицу и 3 рисунка. Библиографический список включает 16 наименований.

1. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Оценка состояния и перспектив развития предприятия

Финансовый кризис начала XXI века развивается в нашей стране, под системным воздействием двух основных групп факторов. Первые, это внутренние причины: сырьевая экспортно-ориентированная экономика и слабое развитие реального сектора экономики. Вторые, внешние причины: кризис "перепотребления" в экономике США.

Но, страхование в его нынешнем виде, неспособно к качественному развитию, так как, все менее и менее востребуется обществом. К примеру, доли страховых взносов в ВВП, на протяжении нескольких лет, характеризуются умеренным снижением: в 2004г. они составили – 2,81% (без учета не рисковых операций по обязательному медицинскому страхованию – 2,23%), в 2005г. – 2,27% (1,62%), в 2006г. – 2,25% (1,50%), в 2007г. – 2,35% (1,47%), в 2008г. – 2,24% (1,33%) [2, с.14-16].

На состояние большинства российских страховых компаний, в том числе и "Первой страховой компании" негативно влияют:

* существующий уровень платежеспособности и спроса граждан и юридических лиц на страховые услуги;
* использование не в полной мере рыночного механизма в области страхования и, в частности – неразвитость обязательного страхования, без чего не может активно развиваться рынок добровольного страхования;
* отсутствие надежных инструментов долгосрочного размещения страховых резервов;
* ограничение конкуренции в некоторых секторах рынка страховых услуги на территориях, в частности, путем создания аффилированных и уполномоченных страховых организаций;
* отсутствие системы мер по совершенствованию законодательства о налогах и сборах в сфере рынка страховых услуг;
* низкий уровень капитализации страховых организаций, неразвитость национального перестраховочного рынка, приводящие к невозможности страхования крупных рисков без значительного участия иностранных перестраховочных компаний и необоснованному оттоку значительных сумм страховой премии за границу;
* информационная закрытость рынка страховых услуг, создающая проблемы для потенциальных страхователей в выборе устойчивых страховых организаций;
* несовершенство правового и организационного обеспечения государственного страхового надзора.

Очевидно, что на современном этапе назрела острая необходимость трансформации сложившихся общественных отношений на рынке страховых услуг. Сегодня, страхователь, изначально выступает в качестве "слабой стороны", не имея возможности влиять на формирование и исполнение договора страхования. Поэтому, необходим переход от "страхового рынка продавца" к "страховому рынку потребителя". Этому должны способствовать действия государственной защиты прав страхователей, направленные на обеспечение: информационной прозрачности страховой отрасли, финансовой устойчивости и надежности страховых организаций, защиты страхователей в случае банкротства страховщиков.

Реализуя данные обязательства, государство будет способствовать изменению негативного, со стороны потребителей, отношения к страхованию. Эти действия, являются необходимым условием для качественного развития рынка страховых услуг в России, но достаточным условием, является, лишь изменение сложившихся отношений между страховщиком и страхователем в пользу последнего.

Таким образом, в этих условиях развитие страхового дела должно быть нацелено на разработку и реализацию мер по удовлетворению потребностей в страховой защите населения, организаций и государства, способствующих расширению предпринимательской деятельности и аккумулированию инвестиционных ресурсов для развития экономики государства.

1.2 Позиционирование предприятия на товарном рынке

Уставный капитал ООО "Первая страховая компания" составляет 1,07 млрд. рублей. "Первая страховая компания" собрала за первое полугодие 2009 года 1,47 млрд. рублей страховой премии, что в 3,4 раза превышает сборы за аналогичный период 2008 года (426 млн. рублей). По сравнению с 1 полугодием 2008 года сборы по страхованию имущества (1,05 млрд. рублей) выросли в 4,4 раза, по личному страхованию (292,5 млн. рублей) - в 1,8 раза, по страхованию ответственности (53,16 млн. рублей) - в 6 раз. По обязательному страхованию автогражданской ответственности компания собрала за первое полугодие 60,64 млн. рублей (лицензия на ОСАГО получена в ноябре 2006 года).

Среди клиентов "Первой страховой компании" такие крупные производственные и финансовые структуры как "Пензанефть", "Северноенефтегаз", "Томская нефть", "Садко отель", "Грузовозофф", НК "РуссНефть", "Ситроникс", "Формоза", ТД "Бородино", НПЗ "Краснодарэконефть", "Орскнефтеоргсинтез", сети АЗС "Гранд" и "Крокус-Петролеум", АКБ "БИН", АКБ "МосстройЭкономБанк" и другие.

Стратегия "Первой страховой компании" состоит в обеспечении высококачественного страхового обслуживания, расширении спектра предлагаемых услуг и в географической экспансии в российские регионы. Региональная сеть насчитывает филиалы и агентства в 70 крупнейших российских городах, в том числе и в Тобольске.

"Первая страховая компания" участвует в различных общественных и профессиональных объединениях, таких как "Всероссийский союз страховщиков", "Торгово-промышленная палата России" и др.

Гарантированная перестраховочная защита обеспечивается сотрудничеством с лидерами российского и зарубежного рынка перестрахования, в том числе через международных перестраховочных брокеров RFIB Group Ltd, Heath Lambert Ltd и др.

При урегулировании убытков по страховым случаям в любой стране мира принимают участие сюрвейерские компании с международным именем, в их числе: Eurogal/GSI, IIS Marinex, Crawford и др.

Лицензия ФССН С № 3487 77 на 25 основных видов страхования позволяет компании предлагать клиентам полный пакет современных, актуальных страховых услуг. Он включает в себя весь комплекс страховых продуктов для населения: автострахование, страхование имущества и ответственности, страхование от несчастных случаев и болезней, страхование путешествующих. Первая страховая компания страхует по программам ОСАГО и КАСКО.

Таким образом, на сегодняшний день "Первая страховая компания" позиционируется как достаточно надежная страховая компания.

1.3 Установление долгосрочных целей и задач

Одной из методик, позволяющих разработать оптимальную стратегию ООО "Первая страховая компания", является так называемая *система сбалансированных показателей*. Данная методика предназначена для построения такого комплекса ключевых показателей эффективности, который позволил бы обеспечить результативность работы компании в долгосрочном периоде. При использовании системы сбалансированных показателей становится невозможным, например, сокращение издержек за счет отказа от обучения персонала, так как это даст быстрый кратковременный эффект, но приведет к снижению качества работы сотрудников и потерям в будущем.

Методика сбалансированных показателей предполагает четыре основных аспекта формирования стратегии:

* финансовая деятельность – отражает степень экономической успешности компании в прошлом;
* отношения с клиентами – определяют позицию страховой компании на рынке, обеспечивающую наилучшие экономические результаты в будущем;
* внутренняя производственная деятельность – дает видение основных и управленческих процессов, необходимых для создания стабильной потребительской ценности;
* обучение и развитие – свидетельствует о способности компании обеспечить постоянное улучшение показателей и увеличение своей стоимости.

В настоящее время "Первая страховая компания", как и многие страховые компании на рынке, имеет широко афишируемую или сохраняемую "для служебного пользования" стратегию развития.

После анализа открытой информации о стратегии наиболее крупных компаний российского страхового рынка и структурирования этих данных с помощью системы сбалансированных показателей получается карта целей (рис.1)

Цели "Первой страховой компании" формулируются таким образом, чтобы степень их достижения могла быть измерена. Для этого в соответствие каждой цели ставится один или несколько показателей (табл. 1).

Таблица 1 Цели ООО "Первая страховая компания" и показатели их достижения

Стратегические планы развития можно разделить на три взаимозависимых уровня: корпоративную стратегию (определяются подходы и направления, разрабатываемые руководством компании с целью достижения наилучших результатов в бизнесе), функциональные стратегии (определяют управленческие планы действий по отдельным ключевым направлениям) и операционные стратегии (показывают инициативы и подходы в руководстве подразделениями при решении оперативных задач, имеющих стратегическое значение).

Обычно корпоративная стратегия определяется на уровне топменеджмента компании и утверждается генеральным директором. Затем разрабатываются функциональные стратегии, в которых корпоративная детализируется в определенных направлениях, более подробно описываются цели и показатели. В операционных стратегиях определяются мероприятия, направленные на достижение целей. Цели декомпозируются до тех пор, пока им в соответствие не будут поставлены измерители и ответственные лица.

Измерители достижения целей могут быть простыми (например, объем собранной премии) и состоящими из нескольких (например, индекс сохранения клиентской базы). Для каждой составляющей измерителей должно быть определено, в каком из процессов определяется значение этого показателя. Для показателей существует три вида значений: целевые, прогнозные и фактические.

Так как достижение целей зависит от реализации бизнес-процессов, смена стратегии влечет за собой их реорганизацию. Существующие процессы анализируются на соответствие целям, а затем модифицируются или полностью перепроектируются (рис. 2).

Назовем основных участников реорганизации бизнес-процессов и зоны их ответственности. Куратор проекта – принятие стратегических решений. Менеджер проекта – организация взаимодействия, тактическое и оперативное управление проектом. Эксперт по операционной деятельности подразделений страховой компании – предоставление информации об особенностях текущей организации процессов и выбор варианта организации процессов. Консультант – разработка и оценка альтернатив.

Модель бизнес-процессов "Первой страховой компании" строится на основании группировки процессов по смысловым целям. Бизнес-процессы с однородными по смыслу целями образуют сферы деятельности. Для каждой сферы деятельности можно обозначить характерное только для нее внешнее окружение и взаимодействие бизнес-процессов (рис. 3).

Основные стратегические цели и задачи "Первой страховой компании" на 2010-2011 гг.: вхождение в десятку лидеров к 2011 году, лидерство на рынке добровольного медицинского страхования и ОСАГО.

2. ВЫДВИЖЕНИЕ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Выбор базовой стратегии деятельности предприятия

Выбор базовой стратегии "Первой страховой компании" начинается с определения того, что она должна, а чего не должна делать, и видения того, куда она должна двигаться, т.е. разработки миссии и стратегического видения компании. Миссия компании не должна быть сформулирована слишком общо, быть применимой к любой отрасли, так как в этом случае она не будет иметь управленческой ценности. Стратегическое видение и миссия компании - понятия индивидуальные, они наделяют ее собственными отличительными чертами.

Формулирование сферы деятельности, области бизнеса, в которой оперирует или планирует это делать страховая компания, ограничено требованиями российского законодательства. Так, Закон о страховании запрещает страховщикам заниматься производственной, торгово-посреднической и банковской деятельностью (ст. 6). Существуют и другие ограничения, установленные подзаконными актами в рамках государственного регулирования страховой деятельности (например, страховые организации, получившие лицензию на проведение обязательного медицинского страхования, не имеют права заниматься другими видами страховой деятельности кроме добровольного медицинского страхования).

Но даже в условиях законодательных ограничений при разработке стратегии страховой компании ее руководителям следует четко определить сферу деятельности. Она может включать в себя значительное количество видов страхования на всей территории Российской Федерации, может ограничиваться отдельными видами страхования (например, страхование жизни), концентрироваться на отдельных территориях или целевых группах клиентов, но сфера деятельности страховой компании при разработке ее стратегии должна быть четко определена.

Миссия "Первой страховой компании" - защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов.

После формулирования общей миссии страховой компании из нее целесообразно выделить отдельные элементы для ключевых подразделений компании. Каждый отдел может выиграть от согласованных целеустановок компании, определяющих вклад каждого подразделения в реализацию миссии. Например, назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого сотрудника; предназначением отдела по рассмотрению страховых претензий является объективное и справедливое рассмотрение претензий страхователей, минимизация страховых выплат, проведение предупредительных мероприятий, организация работы по суброгации и т.д.

Важной задачей руководителя страховой компании при определении и реализации ее миссии является практическое определение момента, когда появляющиеся возможности или угрозы делают желательным внесение изменений в определении миссии или существенный ее пересмотр. Жизнь миссии компании всегда ограничена во времени, в определенный момент она перестает соответствовать современным требованиям.

После определения стратегического видения и миссии компании ее менеджерам стоит перейти к установлению стратегических целей, которые позволяют определить конкретные задачи, связанные с производством страховых услуг и достижением конкретных финансовых результатов (См. п. 1.3.).

Устанавливаемые для компании цели и ключевые результаты можно разделить на те, которые относятся к финансовой стороне деятельности страховой компании, и те, которые относятся к показателям стратегической деятельности страховщика. Достижение приемлемых финансовых показателей является основой и источником поддержания и улучшения положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Стратегические же цели должны быть сфокусированы на конкуренции и на создании сильной конкурентной позиции в выбранной сфере деятельности. Стратегические и финансовые цели тесно между собой переплетаются.

Хотя стратегические и финансовые цели тесно переплетены, в некоторых случаях менеджеры могут оказаться в затруднительном положении, когда нужно сделать выбор между возможностью повышения краткосрочных финансовых показателей и действиями по упрочению позиций страховой компании в долгосрочной перспективе. Выбор в данном случае будет зависеть от каждой конкретной ситуации, но необходимо помнить, что если компания добилась хороших финансовых результатов и ей не грозит кризис в случае их снижения, важность решения задач по укреплению конкурентной позиции страховщика в долгосрочной перспективе превышает необходимость улучшения текущих финансовых показателей.

Для того чтобы видеть путь достижения поставленных целей, страховая компания и разрабатывает свою стратегию. Стратегия - это определение того, как провести компанию из ее сегодняшнего положения в то, в котором она хочет находиться, это средство достижения планируемых результатов. При разработке базовой стратегии необходимо предусмотреть необходимость своевременной реакции на изменения во внешней среде, разработку конкурентоспособных действий, объединение стратегических инициатив отдельных подразделений. Разработка стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани: решение вопроса о том, где компания имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу; разработка таких страховых услуг, которые способны привлечь страхователя и выделить компанию в его глазах; нейтрализация действий конкурентов.

2.2 Определение возможных вариантов реализации базовой стратегии

Стратегический выбор включает выработку серии стратегических вариантов, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий. На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми? При разработке стратегий важно учесть наибольшее возможное количество вариантов, так как существует тенденция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные варианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

Описание бизнес-процессов следует проводить до уровня действий, выполняемых одним исполнителем. На успех реорганизации бизнес-процессов существенное влияние оказывают, во-первых, внимание к проекту руководства страховой компании и внутренняя административная поддержка проекта. Куратором и заказчиком проекта должен быть один из высших руководителей компании (один из генеральных директоров или Управляющий комитет). Во-вторых, большое значение имеет правильный выбор экспертов, их открытость и доступность. В качестве экспертов привлекаются преимущественно руководители подразделений и ведущие специалисты. Количество экспертов по одному направлению должно быть достаточным, чтобы охватить весь цикл процессов, но не должно превышать необходимого, чтобы не усложнять процесс разработки и согласования результатов. Важно, чтобы эксперты были открыты при общении с консультантами. В-третьих, немаловажную роль играет этап согласования результатов, когда консультант обсуждает с одним или несколькими экспертами вариант будущей реализации бизнес-процессов. Лишь после этого проект выносится на утверждение куратора или заказчика.

Изменчивая внешняя среда требует не только адекватной и своевременной реакции, воплощенной в управляющие воздействия и мероприятия, то есть активного управления, но зачастую и опережающего управления. Опережающее управление возможно за счет определения стратегических приоритетов развития, разработки мероприятий по достижению конкурентных преимуществ и оперативного "встраивания" этих мероприятий в реальные процессы компании. Поэтому оптимизация бизнес-процессов и управления не является разовой мерой в жизни страховой компании.

Для каждого измерителя целей определяется место его вычисления в процессе и ответственные за предоставление информации и расчет. Ответственный за достижение целей и ответственный за расчет показателей – это, как правило, разные люди. Ответственный за достижение целей обычно является владельцем соответствующих бизнес-процессов.

По спроектированным процессам формируются должностные инструкции. Ни один из процессов не будет работать, если исполнители не заинтересованы в их выполнении. Из этого следует необходимость разработки системы мотивации, которая вытекала бы из стратегических целей и учитывала спроектированные бизнес-процессы.

3. ОЦЕНКА И ВЫБОР ВАРИАНТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Оценка ресурсоемкости вариантов

В процессе стратегического анализа должны быть оценены различные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики стратегии сравнивают их между собой, учитывая, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение целей организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды.

Наиболее значимыми критериями для такой оценки являются следующие два.

Подходит ли стратегия для того, чтобы строиться на преимуществах организации и преодолевать ее недостатки, использовать возможности и при этом сводить до минимума угрозы?

Приемлема ли стратегия для участников компании?

Анализ и оценка внешней среды - является исходным процессом стратегического планирования, так как она обеспечивает базу для выработки стратегии поведения. Обычно данный анализ проводится с помощью PEST-анализа, в ходе которого рассматриваются основные факторы, влияющие на деятельность компании: экономические, социальные, политические и технологические. Анализ внешней среды предполагает исследование не только компонентов макросреды, но и пространство непосредственного окружения.

Для проведения исследования непосредственного окружения в основном используют модель конкурентных сил М. Портера. Майкл Портер выделил 5 конкурентных сил, которые влияют на компанию в отрасли (её непосредственное окружение): новые конкуренты - новые игроки на рынке; существующие конкуренты; "конкуренты", предлагающие продукты-заменители; власть поставщиков; власть покупателей.

Анализ и оценка внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям: кадровый потенциал; производство; финансы; маркетинг; организационная структура [8, с.5].

Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии на данном этапе принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Реализация стратегии заключается в выполнение стратегического плана, который представляет собой четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий, обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

Оценка и контроль стратегии. На этом этапе обеспечивается обратная связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы. Поэтому корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей фирмы, что принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми [8, с.6].

Определившись с общекорпоративной стратегией развития страховой компании, необходимо проанализировать состояние существующих функциональных стратегий, на предмет соответствия их выбранной общей стратегии развития компании. Важнейшее место среди функциональных стратегий занимает маркетинговая стратегия развития компании.

Стратегия страховой компании является воплощением и концентрацией всех усилий. Она является выражением усилий страховой компании по поиску наиболее приемлемых решений в гармонизации отношений страховщика и страхователя - решений, направленных на удовлетворение страховщика размером получаемой прибыли и страхователя - качеством и номенклатурой страховых услуг при разумном (с точки зрения страхователя) размере страховой премии.

Стратегия ООО "Первая страховая компания" воплощается и реализуется в следующем наборе инструментов:

* политика в области разработки страховой продукции,
* ценовая политика,
* способ организации продаж страховой продукции и политика в области распределения,
* обучение агентов, стимулирование продаж и организация системы сбыта,
* поддержание контактов с потребителями (общественные связи и реклама страховых услуг).

Для грамотной и эффективной реализации стратегии все ее инструменты должны рассматриваться во взаимной увязке, а также с учетом взаимного влияния. Критерием оптимальности стратегии страховой компании является максимизация прибыли или финансового результата в ином выражении при использовании всего набора инструментов. Выбор тех или иных решений по одному из инструментов в общем случае определяется тем, какие возможности предпочитает страховщик по другим составляющим маркетинговой политики. Так, свойства страхового продукта и полнота страхового покрытия прямо определяют выбор системы сбыта, а также ценовую политику страховщика. Важным моментом является также учет динамики страховых рынков и продуктов. Однако во всех случаях именно страховой продукт является ключевым звеном маркетинговой стратегии.

Стратегия должна включать в себя:

* позиционирование страховых услуг компании - выбор перспективных географических, социальных, возрастных рыночных сегментов, на которых страховщик предполагает сосредоточить собственные страховые усилия,
* разработку и подготовку необходимых страховых продуктов, а также обучение кадров,
* разработку системы сбыта и стимулирования продаж страховой продукции,
* проектирование жизненного цикла страховой услуги,
* оценку перспективной части рынка, которую компания может завоевать, а также определение рентабельности перспективных действий на страховом рынке - экономической эффективности маркетинговой акции.

Функциональные стратегии позволяют страховым компаниям осуществить выбор целевых рыночных сегментов и выработать для выбранных целевых сегментов соответствующие комплексы. На функциональном уровне можно выделить три направления разработки стратегий:

* сегментирование;
* позиционирование;
* стратегии комплекса.

Стратегии сегментирования позволяют страховой компании выбрать наиболее привлекательные целевые рыночные сегменты для удовлетворения потребностей этих сегментов наилучшим образом и с максимальной прибылью для фирмы. Сегментирование выявляет те различия в восприятии, которые имеют разные потребители. Эти различия, с одной стороны, предопределяют объединение тех потребителей, которые являются носителями отличных от других потребностей, а с другой стороны, они являются основой для создания специализированных продуктовых предложений, которые эти потребности удовлетворяют наилучшим образом

Стратегии позиционирования позволяют определить наиболее привлекательное положение продуктов компании в сознании людей, составляющих целевые потребительские сегменты.

Стратегия "Первой страховой компании" является комплексной реализацией данных, полученных в процессе изучения рынка. Она дает возможность провести комплексную оценку исходного материала по состоянию и динамике рынка, а также выработать оптимальную систему рыночных действий компании.

3.2 Прогнозирование результатов деятельности предприятия

После выбора оптимальной и наиболее подходящей стратегии развития страховой компании, необходимо спрогнозировать результат деятельности.

В прогнозировании результатов деятельности велико влияние вероятностных факторов, ограничена возможность прямого воздействия на факторы, влияющие на финансовые результаты страховой организации, "растянут" процесс реализации страховой услуги во времени.

Оперативное планирование в страховой организации по своему содержанию должно быть направлено на обеспечение комплексного регулирования финансово-хозяйственной деятельности и отождествляется с финансовым планированием на определенный промежуток времени. Оперативное финансовое планирование в страховой организации, по нашему мнению, должно по форме включать в себя следующие основные виды планов (прогнозов): сводный баланс доходов и расходов (финансовый план); кассовый план; план расходов, осуществляемых из прибыли; прогноз активов и пассивов на конец прогнозируемого периода; прогноз состояния платежеспособности на конец прогнозируемого периода.

Основой в системе текущего оперативного планирования является баланс доходов и расходов страховой организации, который представляет собой прогнозируемый финансовый результат по всем видам деятельности. При этом в целях оптимизации финансового результата, оценки эффективности работы структурных подразделений, организации текущего оперативного контроля за соотношением доходов и расходов в динамике, возможности регулирования отдельных статей расходов целесообразно использовать матричную схему построения баланса доходов и расходов, т.е. определить прогнозируемые результаты деятельности по нескольким направлениям: по действующим видам страхования и программам; по внедрению или развитию новых видов страхования и страховых программ; по структурным подразделениям, непосредственно связанным с реализацией страховых продуктов; по структурным подразделениям, несвязанным с предоставлением страховых услуг (управление, хозяйственные службы, отдел кадров и т.д.); по всем операциям в целом.

Матричная схема баланса доходов и расходов на наш взгляд, позволяет: увидеть структуру прогнозирования финансового результата как по всем операциям в целом, так и по отдельным видам страхования; выявить отрицательные и положительные составляющие совокупного результата деятельности; определить резервы для дальнейшего саморазвития, количество и качество финансовых ресурсов (кассовый результат); провести соизмерение относительного роста доходов и расходов страховой организации.

Если страховая организация имеет в своей структуре филиалы, не являющиеся юридическими лицами, то необходимо составить матричный баланс доходов и расходов по филиальной сети, поскольку результат деятельности филиалов имеет существенное влияние на консолидированный результат деятельности компании как единого юридического лица. Для оценки факторов, влияющих на финансовый результат, и выработки на этой основе тактики развития необходимо вспомнить об источниках образования прибыли страховой компании.

Определяя цену страховой услуги (страховой тариф), страховщик предусматривает незначительную долю, так называемых плановых накоплений, которая является одним из источников образования положительного финансового результата.

Кроме того, источником образования прибыли страховщика является снижение относительных накладных расходов на рубль страховой премии по сравнению с уровнем, предусмотренным в страховых тарифах (экономия в расходах на ведение дела). Источником образования прибыли страховщика является также снижение убыточности страховых операции против уровня, предусмотренного в страховых тарифах; положительное сальдо по операциям входящего и исходящего перестрахования.

Далее, источником образования прибыли страховой организации следует считать доходы от операции на финансовом рынке, доходы от прочей деятельности, не запрещенной законодательством. Общий финансовый результат по всем операциям определяется сальдовым методом и представляет собой разницу между доходами и расходами страховщика.

По нашему мнению, одной из предпосылок, обеспечивающей успешное развитие страховой организации, с точки зрения финансово-экономической стратегии, и важной тактической задачей является оптимальное соотношение основных составляющих баланса доходов и расходов страховщика (прогнозируемого и по фактическим результатам).

Оптимизация пропорций доходов и расходов страховщика, а следовательно и финансового результата, должна предусматриваться в первую очередь на стадии построения оперативных финансовых планов, затем распространяться на процесс стратегического планирования отдельных страховых программ по увеличению доли рынка и по внедрению новых видов страхования. Оптимизация пропорций баланса доходов и расходов страховщика закономерно должна выравнивать уровень рентабельности, улучшать показатели платежеспособности, создавать финансовый потенциал для дальнейшего развития. Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет руководителям подразделений ООО "Первая страховая компания" переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников, прогнозируя результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью основных показателей эффективности. Соответственно главной целью применения системы сбалансированных показателей является реализации выбранной стратегии развития, а основными задачами становятся: формализация процесса стратегического управления, эффективное распределение ресурсов в соответствии со стратегией, преобразование стратегии в конкретные задачи для подразделений компании, оценка степени реализации поставленных задач в рамках стратегии, а также мотивация персонала на реализацию задач.

3.3 Выбор варианта реализации стратегии

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из предложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критериям и которым собирается следовать руководство. Он может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии. Решение о выборе стратегии будет сильно зависеть от оценок и ожиданий топ-менеджеров и других групп поддержки. Маловероятно четкое разделение между правильной и нeправильной стратегиями, так как всегда будет существовать некоторый элемент риска или потенциальная опасность, которые ассоциируются с той или иной стратегиями. В конечном счете, выбор варианта реализации стратегии, как правило, является предметом умозаключений руководства и не всегда является рациональным, так как топ-менеджеры организации делают выбор, исходя из своей собственной системы ценностей.

Выбор варианта реализации стратегии может сделать необходимым принятие решений, например, сколько производственных площадок будет использовать организация, какой вид технологии необходимо применить, какова численность персонала, необходимой при осуществлении новой стратегии, и т.д. Стратегические линии поведения и планы предполагают работу в таких областях, как исследования и разработки, потребности в капитале и вопросы трудовых ресурсов. Наиболее характерными, сопутствующими стратегическому выбору, являются следующие планы:

* Потребностей в трудовых ресурсах. Все стратегические планы должны включать обзор персонала организации. Так как большинство из них позволяет корректировку, производимую в зависимости от конкретной ситуации, персонал организации может увеличиваться или уменьшаться. План должен быть подготовлен с учетом количества служащих различных категорий. Это поможет выявить потребности в кадрах на период действия плана.
* Потребностей в капитале. Этот план должен учесть общую потребность в капитале и на каждый включенный в него год. План должен предусматривать потребности как в оборотном капитале, так и в капитале для замены или расширения площадей, сооружений, механизмов и оборудования.
* Потребностей в исследованиях и разработках. Этот план должен определить проекты исследований и разработок, период их реализации, ответственных лиц, а также ожидаемые масштабы задач. Этот план необходимо скоординировать со стратегическим планом.

Планы на первый год должны быть включены в действующие сметы текущего года. Это позволяет организации начать работать по новому стратегическому плану, а руководству отслеживать прогресс в течение первого года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Завершая работу, можно прийти к выводу, что в условиях динамичного и весьма нестабильного страхового рынка и неблагоприятных внешних условиях для развития страховой отрасли шансы на выживание и развитие страховой компании зависят от правильно построенной стратегии страховщика. Стратегия страховщика представляет собой целенаправленную политику деятельности на рынке по обеспечению максимального уровня рентабельности операций страховщика через выявление и формирование спроса на страховые услуги со стороны потенциальных и действующих страхователей и его удовлетворение. В числе основных элементов рыночной стратегии страховщика автором исследования выделяются следующие: анализ страхового рынка, совершенствование страхового портфеля, обеспечение эффективной финансовой политики, совершенствование технологии страховой деятельности, повышение квалификации персонала.

Несмотря на существующие особенности, процесс стратегического планирования в ООО "Первая страховая компания" может быть формализован в несколько этапов:

(1) анализ и оценка внешней и внутренней среды организации, определение стратегических целей;

(2) стратегический анализ, определение стратегических альтернатив;

(3) подготовка окончательного стратегического плана (бизнес-плана, плана развития, маркетинг-плана и т.д.);

(4) среднесрочное планирование, краткосрочное планирование, программы и проекты;

(5) реализация планов, контроль результатов.

По нашему мнению, стратегическое планирование в страховой организации представляет собой комплекс мероприятий по анализу, оценке, прогнозу результатов деятельности по прямому страхованию, перестрахованию; деятельности, связанной с операциями по управлению временно свободными средствами страховых резервов; прочей деятельности, не запрещенной законодательством. Оперативное финансовое планирование в страховой организации является одним из методов реализации экономической стратегии,

Условия сложившейся социально-экономической ситуации в нашей стране, предъявляют особые требования к действующим страховым компаниям. Так, экономически оправданного функционирования смогут добиться лишь те страховые компании, которые смогут провести качественные преобразования в своей деятельности, смогут перевести "взгляд" на потребности страхователей, а также, смогут построить свою деятельность на эффективном стратегическом планировании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
2. Бесфамильная Л.В. Качественные показатели роста отечественного страхового рынка: основные приоритеты и пути совершенствования // Страховое дело. - 2009. - №3.
3. Гаспарян А.Э. Тенденции развития отечественного страхового рынка на современном этапе // Страховое дело. - 2007. - №7.
4. Гвозденко А.А. Основы страхования: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 320.
5. Гражданский Кодекс РФ.
6. Меренков А. В. Внедрение системы сбалансированных показателей в страховых компаниях. URL: http://www.reglament.net/ins/mng/2007\_1\_ article.htm
7. Николенко Н. ССП – роскошь или необходимость? URL: http://www.insur-info.ru/printable/comments/470/
8. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование: учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55с.
9. Привалов Ю.А. Иностранный капитал на российском страховом рынке. // Страховое дело. – 2007. – №2.
10. Сплетухов Ю.А., Дюжиков Е.Ф. Страхование: Учебное пособие. – М.: ИНФРА‑М, 2005. – 312 с.
11. Страхование /под ред. В.В. Шахова, Ю.Т. Ахвледиони. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.
12. Страхование / под ред. Т.А. Федоровой. – М.: Экономистъ. – 2005. 875 с.
13. Федеральный Закон "Об организации страхового дела в Российской Федерации" от 27.11.92 №24015–1 (с последующими изменениями и дополнениями).
14. Финансы. Денежное обращение. Кредит./под ред. Г.Б. Поляка. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 512 с.
15. Финансы./ Под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2006 г. – 512 с.
16. Финансы / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Б.М. Сабанти. – М.: Юрайт‑М, 2005 г.
17. Экономический словарь/Е.Г. Багудина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 г. – 624 с.
18. информация с сайта www.1sk.ru