7. Боженко С. В. Кластерный анализ в экономических исследованиях: направления и опыт использования [Электронный ресурс] / С. В. Боженко, А. А. Брут-Бруляко. — Режим доступу : http://www.kstu.edu.ru/science/vest_2008_1.php?id=2.

8. Райская Н. Н. Кластерный анализ регионов России по уровню инвестиционного потенциала / Н. Н. Райская, Я. В. Сергиенко, А. А. Френкель // Вопросы статистики. — 2007. — № 5. — С. 3–9.

9. Савин К. Н. Формирование и развитие регионального кластера качества жизнеобеспечения : монография / К. Н. Савин. — М. : Экономика, 2009. — 336 с.

10. Офіційний сайт Головного управління статистики у Полтавській області [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.poltavastat.gov.ua/.

11. Druzinina V. V. Vliv krize na rozvoj místního trhu práce / V. V. Druzinina // Udrzitelný rozvoj v podmínkách ekonomické krize : Monografie. — Ceské Budejovice : VSERS. — 2011. — S. 101–107.

12. Буреева Н. Н. Многомерный статистический анализ с использованием ППП «STATISTICA» : учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Применение программных средств в научных исследованиях и преподавании математики и механики» / Н. Н. Буреева. — Нижний Новгород : Образовательно-научный центр «Информационно-телекоммуникационные системы: физические основы и математическое обеспечение», 2007. — 112 с.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2012 р.

УДК 658.513

В. Н. Бутырина,
канд. экон. наук,
доцент,
Н. Э. Аметова,
магистрант,
Таврический национальный университет
им. В. И. Вернадского, г. Симферополь

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Раскрыта сущность стратегии страховой компании и системы показателей как инструмента ее реализации. Предложена карта целей страховой компании и сформирована система показателей для оценки уровня достижения поставленных стратегических целей.

Ключевые слова: стратегия, страховая компания, система показателей, инструмент реализации.

На современном этапе развития страхового рынка наиболее важным заданием для отечественных страховых компаний является поиск путей усовершенствования управления компанией и новых подходов к менеджменту. Одним из важных факторов улучшения управления страховой компанией является стратегический менеджмент. От эффективности стратегического управления и успешной реализации стратегии во многом зависит долгосрочное развитие страховой компании, обеспечение ее конкурентоспособности, коммерческого успеха и устойчивого положения на рынке, что и обуславливает актуальность данного научного исследования.

Вопросам сущности, разработки и реализации стратегии посвящены труды: С. А. Деминского [1], Г. Минцберг, Дж. Куинн [2], Д. Хасси [3], Н. Николаенко [4], Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [5], Н. Воробьёвой [6], Е. У. Герасимова, А. Н. Русина [7]. Однако малоизученным остается вопрос разработки и применения сбалансированной системы показателей (далее — ССП) с целью анализа результатов реализации стратегических планов страховой компании.

Целью исследования является разработка системы показателей (СП) и обоснование необходимости её использования как эффективного инструмента реализации стратегии страховой компании.

© В. Н. Бутырина, Н. Э. Аметова, 2012

Для достижения намеченной цели в работе поставлены следующие задачи:

дать определение стратегии страховой компании, обозначить и охарактеризовать ее основные виды;

раскрыть сущность СП;

разработать систему показателей, характеризующих достижение поставленных целей в рамках реализации стратегии страховой компании.

Существует большое количество определений понятия «стратегия».

Джеймс Куинн дает следующее определение: «Стратегия — это модель или план, который интегрирует основные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое». Главный акцент делается на то, что стратегия должна задавать общее направление движения организации и объединять в себе цели отдельных подразделений организации [1].

Еще один американский ученый, один из основателей стратегического менеджмента Альфред Чандлер отмечает, что «стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей». То есть основная задача стратегии — это обеспечение перехода с того состояния, в котором организация находится сегодня, в желаемое — целевое состояние [1].

Генри Минцберг определяет стратегию как систему пяти «П»:

1) стратегия — план действий;

2) стратегия — прикрытие, то есть действия, направленные на то, чтобы перехитрить конкурентов;

3) стратегия — порядок действий, то есть план, может быть еще не реализованным, но порядок действий должен быть в любом случае;

4) стратегия — позиция в окружающей среде, то есть связь со своим окружением;

5) стратегия — перспектива, то есть видение того состояния, к которому необходимо стремиться [2, с. 87].

Дэвид Хасси считает, что стратегия — это совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей [3, с. 12].

Таким образом, стратегия страховой компании — это генеральный план действий страховой компании, определяющий приоритетные направления, формы деятельности, характер формирования ресурсов и последовательность этапов реализации долгосрочных целей, которые обеспечивают предусмотренное развитие страховой компании. Стратегию страховой компании можно охарактеризовать как систему формализованных критериев, по которым страховщик оценивает и реализует свои возможности и компетенции, моделирует свою перспективную позицию и обеспечивает ее достижение.

Основными видами стратегии страховой компании, по мнению Н. Николенко, являются:

1) корпоративная стратегия;

2) функциональная стратегия.

Корпоративная стратегия для страховой компании означает выбор рынка: страхование жизни либо рисковое страхование. В рисковом страховании компании надо определить, является ли она универсальной, предлагающей все виды страховых услуг, либо специализированной, предлагающей ограниченный перечень страховых продуктов.

Функциональные стратегии разрабатываются и реализуются в основных сферах деятельности компании: маркетинг, персонал, финансы, информационные технологии, региональное развитие [4].

К этапам стратегического управления относят:

1) разработка стратегии (определение миссии, ценностей, визии, видения и стратегии страховой компании);

2) реализация стратегии (осуществляется с помощью: а) системы показателей; б) методов стратегического анализа, таких как: PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ и методы портфельного анализа (матрица Ж. Франшона и И. Романе, матрица Т. В. Гениберг, Н. А. Ивановой, О. В. Поляковой);

3) контроль за реализацией стратегии страховой компании.

Одной из методик, позволяющих реализовать оптимальную стратегию страховой компании, является система показателей, разработанная на основе выводов исследования, проведенного в 1990 г. профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Данная методика предназначена для построения такого комплекса ключевых показателей эффективности, который позволил бы обеспечить результативность работы компании в долгосрочном периоде.

Система показателей, как стратегический инструмент, характеризуется тем, что переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций (перспектив, аспектов): финансов, маркетинга (клиентов), внутренних бизнес-процессов, обучения и роста (развития). Самым важным моментом в системе показателей является причинно-следственная взаимосвязь между этими направлениями.

Четыре вышеназванные составляющие СП позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. На первый взгляд многоплановая система может показать-

ся довольно сложной и запутанной, однако, на самом деле, правильно составленная, она отображает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии [3, с. 29].

Финансовая составляющая сохранена в системе показателей, поскольку финансовые показатели оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования компании в целом [5, с. 30]. Она отражает степень экономической успешности страховой компании в прошлом [6].

Клиентская составляющая (отношения с клиентами) в контексте СП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует компания, а также как показатели результатов ее деятельности в целевом сегменте рынка. Сегмент «отношения с клиентами» определяет позицию страховой компании на рынке, обеспечивающую наилучшие экономические результаты в будущем.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данного раздела системы показателей, как правило, формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющей. Именно такая последовательность позволяет компаниям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров [7].

Четвертая и последняя составляющая СП формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании. Цели первых трех компонентов, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности компании. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента системы показателей являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя. По словам Д. Нортона и Н. Каплана, «...компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры — людей, системы, процессы, — если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей» [5, с. 91].

Далее рассмотрим этапы разработки системы показателей. К основным этапам отнесем: 1) перевод стратегии в цели и задачи, которые отражают содержание каждого из четырех слоев (перспектив); 2) определение для каждой цели показателей, характеризующих степень её достижения; 3) разработка перечня мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение заданных показателей; 4) проверка сбалансированности, согласованности установленных показателей. Для этого проверяется логика причинно-следственных связей — как через достижение показателей нижних уровней будут достигнуты показатели верхних уровней; 5) определение ответственных лиц за выполнение показателей; 6) организация сбора данных для показателей. Для этого, двигаясь сверху вниз по основным аспектам, для каждого показателя устанавливается процесс обратной связи, формируются плановые критерии и коридоры отклонений; 7) создание диаграммы причинно-следственных связей, которая наглядно показывает, как взаимоувязаны показатели каждого из аспектов между собой [1].

В настоящее время многие страховые компании на рынке имеют широко афишируемую или сохраняемую «для служебного пользования» стратегию развития. Анализ и структурирование такой информации позволили получить карту целей страховой компании, которая отображена на рис. 1.

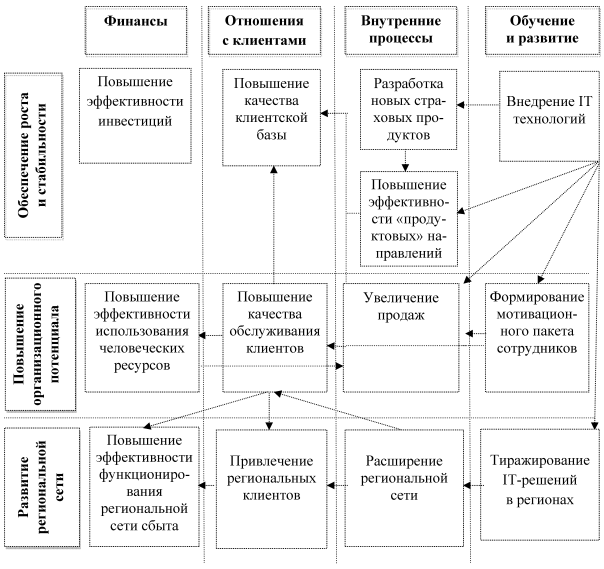

Рис. 1. Карта целей страховой компании

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

Разработанная система показателей свидетельствует о том, что большая часть факторов достижения поставленных целей описывается через нефинансовые показатели, которые, как правило, не регистрируются традиционными системами учета.

Выводы. Разработка системы показателей достаточно трудоемкий процесс, требующий значительных затрат финансовых, интеллектуальных, органи-

Таблица 1. Показатели достижения целей страховой компании

Блок	Цели	Показатели
Финансы	Повышение эффективности инвестиций	1) индекс использования активов; 2) рентабельность инвестиций; 3) окупаемость инвестируемых средств; 4) доля иностранных инвестиций в общем объеме привлекаемых средств; 5) Cash Flow.
	Повышение эффективности использования человеческих ресурсов	1) доходность на одного сотрудника (общая); 2) доходность на сотрудника «продуктового» подразделения; 3) количество договоров, заключенных одним сотрудником (в общем по компании); 4) количество договоров, заключенных сотрудником «продуктового» подразделения.
	Повышение эффективности функционирования региональной сети сбыта	1) доля региона в общих сборах; 2) анализ статистических данных (прямые иностранные инвестиции, сравнительный анализ доходов страховой компании с доходами лидирующих компаний в регионе); 3) рентабельность активов и страховых продуктов.
	Повышение качества клиентской базы	1) индекс расширения клиентской базы; 2) индекс сохранения клиентской базы; 3) прибыльность по группам клиентов; 4) частота страховых случаев; 5) суммарные затраты клиента.
Отношения с клиентами	Повышение качества обслуживания клиентов	1) индекс удовлетворенности клиентов; 2) количество жалоб; 3) количество (и доля) жалоб, урегулированных в течение первого контакта; 4) продолжительность ответа на запросы клиентов; 5) количество времени, уделенного клиентам; 6) соотношение количества клиентов и работников; 7) соответствие компании ожиданиям клиентов (дружелюбие, доверие, удобство, доступность); 8) ценовая политика (бонусы, скидки, призы); 9) директ-маркетинг; 10) CRM-технологии.
	Привлечение региональных клиентов	1) индекс расширения клиентской базы в регионах; 2) прибыльность по региональным группам клиентов.
Внутренние процессы	Повышение эффективности «продуктовых» направлений	1) издержки продуктовых управлений; 2) время реализации процессов; 3) перекрестные продажи.
	Разработка эффективных новых продуктов и услуг	1) темпы роста продаж новых продуктов; 2) доля собранной премии от продаж новых продуктов в общем объеме премий; 3) внутренняя норма прибыли новых продуктов.
	Увеличение продаж	1) объем страховой премии на одного агента (продавца); 2) трудоемкость оформления договора; 3) трудоемкость подготовки предложений.
	Расширение региональной сети	Индекс присутствия в целевых регионах.
	Внедрение IT-технологий	1) индекс IT-поддержки регионов; 2) эффективность работы информационных и прочих систем компании; 3) действенная система on-line продаж.
Обучение и развитие	Формирование мотивационного пакета сотрудников	1) индекс «текучести» кадров; 2) индекс удовлетворенности сотрудников; 3) условия труда; 4) квалификация и умения сотрудников; 5) возможность карьерного роста; 6) количество часов на обучение (особенно для агентов — проведение тренингов); 7) индекс мотивации; 8) количество рационализаторских предложений сотрудников.
	Тиражирование IT-решений в регионах	1) индекс IT-охвата регионов; 2) индекс использования единого по компании специализированного программного обеспечения.

зационных ресурсов. Однако реализация правильно разработанной СП позволит страховой компании эффективно использовать ее потенциал, увязывая стратегические результаты и факторы их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними, устраняя конфликт и делая более прозрачными и конструктивными отношения между собственниками и топ-менеджерами.

Система показателей позволяет перевести стратегию в систему тактических задач, увязать стратегические цели бизнеса с результатами деятельности каждого сотрудника, оценить вклад каждого сотрудника в реализацию стратегии страховой компании и, как следствие, мотивировать персонал на достижение стратегических целей деятельности страховой компании.

Список использованной литературы

1. Демінський С. А. Концептуальні засади формування стратегії страхової компанії [Електронний ресурс] / С. А. Демінський, В. В. Родченко // Проблеми системного підходу в економіці. — 2007. — № 1. — С. 26–31. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007–1/Rodchenko_107.htm.

2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. — СПб. : Питер, 2001. — 380 с.

3. Хасси Д. Стратегия и планирование : пер. с англ. / Д. Хасси ; под ред. Л. А. Трофимовой. — СПб. : Питер, 2001. — 384 с.

4. Николенко Н. Стратегическое управление страховой компанией / Н. Николенко [Электронный ресурс] // Персональный сайт Николая Николенко. — Режим доступа : http://www.nnikolenko.com/index.php?art=23.

5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — Москва : Олимп-бизнес, 2003. — 214 с.

6. Воробьева Н. Стратегия страховой компании и ее воплощение [Электронный ресурс] / Н. Воробьева // Атлас страхования. — 2007. — № 4. — С. 3–5. — Режим

доступа : http://www.at-consulting.ru/company/spec/2007/04/13/spec_30.html.

7. Герасимов Е. У. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии [Электронный ресурс] / Е. У. Герасимов, А. Н. Русин // Финансовая газета. Региональный выпуск. — 2007. — № 17. — Режим доступа : http://www.intalev.ua/index.php?id=23281.

Статья поступила в редакцию 30.01.2012 г.