

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения группы 05001421  
Висторобской Риммы Андреевны

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности страховых организаций</b> .....	6
1.1 Понятие конкурентоспособности и факторы, на нее влияющие.....	6
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности страховых организаций.....	15
1.3 Пути повышения конкурентоспособности страховых организаций.....	25
<b>Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование»</b> .....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО СК «ВТБ Страхование».....	30
2.2 Анализ конкурентного положения ООО СК «ВТБ Страхование» на рынке страховых услуг.....	35
2.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование».....	40
<b>Заключение</b> .....	51
<b>Список литературы</b> .....	53
<b>Приложения</b> .....	58

## Введение

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях глобализации экономических отношений и, как следствие, усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача повышения и поддержания собственной конкурентоспособности.

Конкурентоспособность характеризует хозяйствующий субъект с точки зрения конкурентной борьбы. В конечном итоге данная экономическая категория определяет способность предприятия к выживанию в условиях конкуренции, а также результаты его деятельности.

Исходя из этого, в условиях рыночных отношений для любого хозяйствующего субъекта крайне важной является проблема сохранения и повышения его конкурентоспособности. Особую значимость указанная проблема приобретает для страховых организаций, так как конкуренция – неотъемлемая часть развитого страхового рынка. Согласно информационному portalу Банки.ру, на территории г. Белгорода осуществляют свою деятельность порядка 20 страховых организаций [49]. При высокой степени конкуренции на страховом рынке исследование приемов, методов и инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность, является одной из наиболее актуальных задач для страховых организаций.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на ее основе могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Такая оценка служит отправной точкой для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, и в то же время является критерием результативности этих мероприятий. Несмотря на значительное число работ, посвященных конкурентоспособности предприятия, на данный момент не существует целостной теории

конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Не существует также общепринятого определения самой категории конкурентоспособности организации. Как следствие – отсутствие единой и универсальной методики оценки, анализа и выявления резервов повышения конкурентоспособности участников рыночных отношений.

Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная научная проработка вопросов оценки и анализа конкурентоспособности страховых организаций обуславливают актуальность настоящего исследования.

**Объект исследования** – система управления ООО СК «ВТБ Страхование».

**Предмет исследования** – конкурентное положение ООО СК «ВТБ Страхование» на страховом рынке.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка программы повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование».

**Задачи выпускной квалификационной работы:**

1. Проанализировать понятие конкурентоспособности и факторы, на нее влияющие.
2. Исследовать методы и критерии оценки конкурентоспособности страховых организаций.
3. Определить пути повышения конкурентоспособности страховых организаций.
4. Дать организационно-экономическую характеристику ООО СК «ВТБ Страхование».
5. Проанализировать конкурентное положение ООО СК «ВТБ Страхование» на рынке страховых услуг.
6. Разработать программу повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование».

**Теоретико-методологическая база исследования** включает в себя труды российских и зарубежных авторов, таких как Д.В. Брызгалов [10,11], И.Н. Жук [18], В.В. Ковалев [20], Д. Кревенс [21], С.С. Москальчук [28], М. Портер [31], Р.А. Фатхутдинов [37], С.В. Фрумина [40] и др.

**Эмпирическая база исследования** представлена официальными статистическими данными и отчетными документами ООО СК «ВТБ Страхование».

**Методологическая база исследования** включает в себя такие методы, как анализ, сравнение, аналогия, обобщение, прогнозирование.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что содержащиеся в ней рекомендации методического и прикладного характера будут способствовать повышению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **Глава 1 Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности страховых организаций**

### **1.1 Понятие конкурентоспособности и факторы, на нее влияющие**

Конкурентная позиция страховой компании является одним из главных факторов ее успеха. В современных реалиях сильно ужесточается конкуренция как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Жесткие условия и высокая интенсивность конкуренции диктуют страховым компаниям выбор такого стиля поведения, который будет нацелен на завоевание как можно большей доли на рынке [4].

Для разработки действенной модели повышения конкурентоспособности страховой компании необходимо выявить ее экономическую сущность. Конкурентоспособность – сложное понятие, не имеющее однозначного определения. На данный момент в экономической литературе отсутствует единая теория конкурентоспособности организации, методологические и методические аспекты ее анализа также недостаточно разработаны [11].

подавляющее большинство исследователей вопросов и проблем обеспечения конкурентоспособности исследуют данное понятие сквозь призму нижеприведенных положений.

Во-первых, конкурентоспособность присуща некоторым элементам экономической системы или предприятия [35]. Данный тезис выражается в том, что субъекты рынка и производимая ими продукция сопоставляются с точки зрения потребителя по ряду определенных параметров, свойств. Конкурентоспособность продукции или услуги определяется, в отличие от ее качества, совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности.

Во-вторых, конкурентоспособность – это характерное качество определенных подсистем, компонентов, которое связано некоторым образом с другими характеристиками этих подсистем, систем или компонентов. С позиции качества сопоставимы лишь однородные товары, с позиции конкурентоспособности – возможно сопоставление неоднородных товаров, поскольку они представляют иные возможности и способы удовлетворения одной и той же потребности.

В-третьих, конкурентоспособность и условия оценки ее уровня имеют непосредственную связь, так как не все условия возможно учесть в зависимости от ситуаций и уровня оценки конкурентоспособности [36].

В-четвертых, при оценке конкурентоспособности надлежит выделить перечень задач и вопросов, которые необходимо решить в процессе оценки, с целью достижения максимально возможного итога [9].

В-пятых, важно определить средства и методы, которые будут использованы в процессе оценки конкурентоспособности. Эти средства и методы требуется соотносить с поставленными вопросами и задачами, требующих решения.

Профессор Ю. Кормнов утверждает, что не существует универсальной и единственной трактовки понятия «конкурентоспособность», что объясняется авторским выбором какого-либо объекта или предмета [26].

Часть ученых и экономистов рассматривает конкурентоспособность в рамках внутренней среды организации, определяя достижение определенного уровня конкурентоспособности естественным функционированием предприятия.

Так, Г. А. Яшева определяет конкурентоспособность как экономическую категорию, устанавливающую способность предприятий выпускать конкурентоспособную продукцию за счет лучшего использования имеющихся у предприятия ресурсов [47].

Достойна внимания такая точка зрения, в соответствии с которой конкурентоспособность анализируется как определенный результат взаимодействия внутренней среды организации и его внешнего окружения.

В частности, А. З. Селезнев определяет конкурентоспособность как определенное положение предприятия – производителя на внешнем и внутреннем рынках, отражающееся через ряд показателей, которые адекватно характеризуют данное состояние и динамику, а также положение, обусловленное политическими, социальными и экономическими факторами [26].

В то же время некоторые исследователи рассматривают конкурентоспособность как определенную возможность или перспективу предприятия в дальнейшем (будущем).

М. Портер утверждает, что конкурентоспособность определяется способностью постоянно развиваться: первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы производства и факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать. Именно совершенствование и обновление – непрерывный процесс, который позволяет создать, по мнению М. Портера, конкурентные преимущества [31].

Рассматривание конкурентоспособности с точки зрения некоего свойства или комплекса качеств предприятия прослеживается в работах многих ученых. Так, к примеру, Р. А. Фатхутдинов конкурентоспособность определяет как свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения определенной потребности в сравнении с лучшими аналогами данного объекта, представленными на конкретном рынке [37].

Часть исследователей определяют главенствующую роль конкурентоспособности в постановке и достижении целей организации. В этом случае конкурентоспособность характеризуется как вектор, который определяет направление деятельности предприятия.



Анализ представленных выше подходов к определению понятия «конкурентоспособность» позволяет сделать нижеуказанные выводы.

Во-первых, в широком смысле предприятие можно назвать конкурентоспособным, если оно производит конкурентоспособную продукции (то есть превосходит продукцию конкурентов по определенному ряду характеристик и параметров).

Во-вторых, к настоящему времени не имеется единого общепринятого подхода к пониманию конкурентоспособности предприятия, что создает необходимость уточнения данного понятия.

В-третьих, большая часть исследователей справедливо расценивают конкурентоспособность как определенную перспективу, возможность или способность, так как при прочих равных характеристиках продукции на рынках спросом пользуется только та, которая превосходит продукцию конкурентов по определенному ряду свойств.

В широком смысле конкурентоспособность есть обратная связь или некий результат взаимодействия внутренней среды предприятия (его ресурсов, процессов и механизмов) с его внешней средой.

В узком смысле под конкурентоспособностью стоит понимать возможность предприятия в определенной степени активизировать процессы и ресурсы предприятия для удовлетворения актуальных потребностей рынка.

Обосновывая справедливость предлагаемого подхода к пониманию конкурентоспособности, следует подчеркнуть, что абсолютно справедливо рассматривать ее как некую способность или возможность, поскольку для предприятия быть конкурентоспособным значит производить и реализовывать продукцию, актуальную и востребованную потребителями на конкретном рынке [28].

Конкурентоспособность предприятия и производимой и (или) реализуемой им продукции (товаров, работ, услуг) является наиболее значимым показателем его функционирования. Она во многом связана с эффективностью менеджмента, то есть способностью руководства

разрабатывать и успешно реализовывать стратегию предприятия, адаптироваться к изменениям внешней среды, подбирать высококвалифицированные кадры, вести учет и контроль используемых ресурсов. Все это обуславливает необходимость глубокого анализа факторов, способных оказать влияние на конкурентоспособность как самого предприятия, так и его продукции или услуги.

Факторы конкурентоспособности можно охарактеризовать как явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, способные влиять на изменение уровня конкурентного развития в сторону как повышения конкурентоспособности, так и уменьшения. Они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности, однако их наличия недостаточно для ее обеспечения [40].

Достаточно полный анализ различных подходов к классификации факторов конкурентоспособности организаций приводится в работе Л. В. Баумгартена, который акцентирует внимание на качестве и характеристике продукции, репутации, производственных мощностях, использовании технологий, дилерской сети и возможности распространения, инновационных возможностях, финансовых ресурсах, издержках по сравнению с конкурентами и на обслуживании клиентов [33].

Французские экономисты, такие как А. Оливье, А. Дайан и Р. Урсе, выделяют восемь ключевых факторов конкурентоспособности [30]:

1. Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия.
2. Качество, определяемое как соответствие продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров.
3. Цена товара с возможной наценкой.
4. Финансы (собственные и заемные).
5. Процессы и методы торговли.

6. Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру.

7. Внешняя торговля предприятия, позволяющая ему управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

8. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Д. Кревенс предложил рассматривать факторы конкурентоспособности предприятий через призму основных компетенций, которые, в свою очередь, однозначно определяются тремя основными параметрами: конкурентными преимуществами, универсальностью (возможностью использовать конкурентные преимущества в различных ситуациях) и сложностью дублирования [21].

Данная идея была предложена Г. Хэмелом и К. Прахаладом, которые ввели в обиход термин «ключевые компетенции», а Д. Кревенс, в свою очередь, дал развитие этой теории и предложил группировать компетенции (факторы) согласно направленности функциональных процессов организации: внешние, внутренние и двусторонние.

Внутренние процессы направлены только на удовлетворение нужд потребителей. Внешние осуществляют связь организации с ее внешним окружением и обеспечивают ей обратную связь, а также задают направленность компетенциям организации, которые определяются внутренними и двусторонними функциональными процессами. Каждый из процессов характеризуется большим количеством ключевых компетенций.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия приводится в работах М. Портера, который факторы конкурентоспособности напрямую связывает с факторами производства: людскими, природными, финансовыми ресурсами, а также с

инфраструктурой. Более подробно данные факторы рассмотрены в таблице 1.1.1.

**Таблица 1.1.1 – Классификация факторов конкурентоспособности организации по М. Портеру**

Факторы	Комментарии
Людские ресурсы	Количество задействованных в работе людских ресурсов; квалификация, стоимость рабочей силы
Природные ресурсы	Географическое положение организации, климат
Информационный потенциал	Все накопленные страной знания, связанные с производством товаров и услуг
Финансовые ресурсы	Количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности отдельного предприятия; разнообразие видов национальных рынков капитала
Инфраструктура	Тип, качество, стоимость видов инфраструктуры, оказывающих влияние на конкурентоспособность, в том числе все, что влияет на качество жизни

Таким образом, можно констатировать, что представителями разных научных направлений даются различные толкования факторов конкурентоспособности, анализ которых позволяет утверждать, что набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации, достаточно широк, и авторы в зависимости от своих научных предпочтений выделяют отдельные группы значимых, по их мнению, факторов.

Анализ источников по проблеме конкурентоспособности показывает, что единства взглядов на состав факторов, оказывающих воздействие на конкурентоспособность страховых организаций, пока еще не достигнуто. Исследователи, как правило, обращают внимание на тот или иной фактор, влияющий на конкурентоспособность. Вместе с тем, комплексного анализа факторов не проведено, поскольку рассмотреть все без исключения факторы

конкуренентоспособности страховых организаций представляется затруднительным.

Взяв за основу классификацию М. Портера по факторам производства, представим в таблице 1.1.2 аналогичную классификацию факторов конкурентоспособности в ракурсе исследования страховых организаций.

**Таблица 1.1.2 – Классификация факторов конкурентоспособности страховых организаций**

Факторы	Комментарии
Персонал	Знания, умения и навыки работы с учетом специфики страховой и инвестиционной деятельности; качество обслуживания
Географическое расположение	Достаточность капитализации страховых организаций; наличие региональных сетей
Информационный потенциал	Накопленные знания, связанные с осуществлением актуарных расчетов и андеррайтинга; информационные ресурсы
Финансовые ресурсы	Достаточность капитала; достаточность страховых резервов; размеры тарифных ставок; уровень страховых выплат; достаточность активов
Инфраструктура	Качество жизни населения как основного потребителя страховых услуг; разнообразие технологий продаж.

Таблица 1.1.2 иллюстрирует наличие отдельных специфических факторов, характеризующих конкурентоспособность страховых организаций, к которым, в первую очередь, относятся знания, умения и навыки, связанные с осуществлением актуарных расчетов и андеррайтинга, обеспечивающие формирование методической базы, необходимой для расчета страховых премий по рисковому и накопительным видам страхования и оценке страховых рисков.

Конкуренентоспособность страховой организации, в соответствии с выделенными факторами, рассматривается в работе как интегральный показатель, характеризующий возможности организации эффективно использовать кадровый, инфраструктурный, финансовый и информационный

потенциал и своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

При этом конкурентоспособность страховой организации напрямую зависит от конкурентоспособности ее экономической деятельности и конкурентоспособности предоставляемых страховых услуг [7].

На конкурентоспособность экономической деятельности страховой организации оказывают влияние такие факторы, как предпочтения потребителей, наличие потенциальной клиентуры, общеэкономическое развитие страны и др.

На конкурентоспособность страховой услуги влияют такие факторы, как доступность информации об услуге (продукте), тарифная политика, наличие дополнительных услуг, простота и быстрота оформления договора страхования и другие [25].

Таким образом, конкурентоспособность экономической деятельности страховой организации определяется как способность эффективного объединения ресурсов (материальных, кадровых, финансовых и нематериальных) в процессе разработки, внедрения и продажи страховой услуги (продукта). В свою очередь, конкурентоспособность страховой услуги (продукта) представляет собой способность отвечать требованиям потребителей данного вида услуги (продукта). Следовательно, конкурентоспособность услуги обуславливается ее свойствами, а конкурентоспособность деятельности – способностью эффективно функционировать в условиях рынка.

## **1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности страховых организаций**

В научной литературе представлены различные методики оценки конкурентоспособности организаций, при построении которых, как правило, рассматриваются два структурных элемента, тесно взаимосвязанных между

собой – конкурентоспособность товара (услуги) и конкурентоспособность предприятия (хозяйствующего субъекта), и, соответственно, предлагаются критерии и показатели оценки данных элементов [19].

В страховании существуют особенности, обусловленные спецификой самой страховой деятельности и страхового продукта. Если при оценке конкурентоспособности товаров их можно рассматривать отдельно от производителя, оценивать технические параметры, степень удовлетворения потребностей клиентов и т. д., то в отношении страховых продуктов данный подход не применим.

Страховая услуга неотделима от ее производителя. Качество страховой услуги (уровень предпродажного обслуживания, процедура урегулирования убытков и т. д.) зависит от эффективности деятельности всех подразделений страховщика, и в этой связи невозможно сопоставлять цены (тарифы) на сходные страховые продукты различных страховых компаний. Кроме того, в настоящее время из-за отсутствия системы стандартизации невозможно оценивать соответствие страховых услуг добровольным стандартам. Таким образом, задача оценки конкурентоспособности страховых продуктов решается только при оценке конкурентоспособности самой страховой организации [14].

Следует отметить, что в долгосрочном аспекте конкурентоспособность определяет уровень финансового состояния фирмы, так как дополнительная прибыль, получаемая благодаря созданным конкурентным преимуществам, повышает размер собственных средств предприятия, его ликвидность, финансовую маневренность. Однако в текущем аспекте рост эффективности и повышение конкурентоспособности являются разнонаправленными задачами, так как на создание конкурентных преимуществ требуется дополнительная иммобилизация денежных средств (ресурсов), что снижает уровень финансовой устойчивости. Поэтому на практике встречаются ситуации, когда предприятия с высоким уровнем конкурентоспособности имеют достаточно высокий уровень финансового риска по текущим

операциям, и, наоборот, предприятия со стабильно высокой величиной финансовых резервов сравнительно медленно повышают эффективность ведения бизнеса [17].

Таким образом, взвешенная сравнительная оценка факторов конкурентоспособности и финансовой устойчивости создает комплексную картину развития бизнеса предприятия по сравнению с компаниями-конкурентами. В отношении страховых организаций фактор финансовой устойчивости имеет особое значение, так как страхование – это бизнес, основанный в большей степени на доверии, страховщики при заключении договора принимают на себя отложенные во времени финансовые обязательства. Поэтому и в текущем периоде, и в долгосрочной перспективе задача повышения конкурентоспособности должна решаться без ущерба для финансовой устойчивости компании [22].

Характер оценки конкурентоспособности страховой организации зависит от того, какую цель преследует данный анализ. В большинстве случаев методика оценки конкурентоспособности разрабатывается для руководства организации с целью формирования конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли, навыками и капиталом, которым обладает рассматриваемое предприятие. При этом используется большой объем как внешней информации (представляет собой доступную сводную финансовую отчетность предприятия, информацию СМИ и др.), так и внутренней, которая, по сути, является коммерческой тайной [29].

Поэтому для исследования наиболее полной совокупности факторов конкурентоспособности страховых организаций обратимся к основным показателям конкурентоспособности.

Для комплексной оценки конкурентоспособности страховой организации, необходимо использовать целый ряд критериев и показателей. Отметим, что критерии отражают качественную, а показатели – количественную характеристику рассматриваемого явления.



Первым критерием оценки является уровень развития страховой отрасли как по Российской Федерации в целом, так и по регионам.

Для определения используют следующие показатели:

1) уровень проникновения страхования. Рассчитывается как доля страховых взносов в ВВП за исследуемый период. Его целесообразно сопоставлять с показателем развития рынка банковских услуг. Банковские операции и деятельность по предоставлению страховых услуг относятся к сфере финансовых услуг, связанных с привлечением и использованием денежных средств физических и юридических лиц. Поэтому важно рассматривать развитие конкурирующих между собою отраслей;

2) плотность страхования (динамика страховых взносов на душу населения). Значение этого показателя нагляднее сопоставлять со среднедушевым размером страховых премий в странах с развитым страховым рынком;

3) динамика страховых взносов и выплат по обязательному и добровольному страхованию и их соотношение. Данный показатель позволяет судить, за счет каких видов страхования на сегодняшний день развивается страховой рынок в РФ. При исследовании динамики страховых взносов учитываются страховые платежи системы обязательного медицинского страхования (ОМС) и премии, полученные страховщиками при страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств. Однако существующая форма организации системы ОМС и порядок формирования и распределения фонда денежных средств приводят к выводу: для оценки развития реального страхования необходимо вычитать из расчетов взносы по ОМС. При этом страховые премии по ОСАГО учитывают при условии отдельного рассмотрения доли страховых взносов в общем объеме, динамики и перспектив развития данного вида страхования. Как известно, именно ОСАГО стало одной из предпосылок развития добровольных видов страхования;

4) темп роста премий и выплат по видам страхования (в том числе в сопоставлении с темпами роста, скорректированными на уровень инфляции).

Определение прогнозных значений;

5) коэффициент и динамика страховых выплат по обязательному и добровольному страхованию;

6) распределение страховых премий и выплат (без учета обязательного медицинского страхования) по Федеральным округам РФ. Данный показатель позволяет оценить уровень концентрации страхового рынка, что непосредственно влияет на условия конкуренции в том или ином регионе.

Второй критерий оценки – функционирование страховых компаний как субъектов экономических отношений. Для этого используют следующую группу показателей:

1) динамика количества страховых компаний. В данном случае предпочтительнее оценивать не только изменение количества страховщиков, но и выявлять причины этих измерений;

2) количество и удельный вес страховщиков, созданных в той или иной организационно-правовой форме;

3) период функционирования страховщиков на страховом рынке (в целом по Российской Федерации, а также в разрезе субъектов Федерации). Длительность периода функционирования страховых организаций на страховом рынке позволяет сделать выводы о надежности и, следовательно, о конкурентоспособности страховщика;

4) суммарный размер уставного капитала российских страховых организаций и темпы его прироста. Уставный капитал является гарантом обеспечения финансовой устойчивости страховщиков, поэтому повышение уровня капитализации – одно из условий конкурентоспособности как отдельных компаний, так и отрасли в целом;

5) распределение объема собранных премий между страховыми организациями в соответствии с размерами уставного капитала. Этот

показатель позволяет судить об уровне концентрации страховых платежей в крупных компаниях и характере конкуренции на страховом рынке;

б) количество заключенных и расторгнутых договоров, количество жалоб (по видам страхования).

Третий критерий – уровень конкуренции на страховом рынке. К показателям оценки данного критерия относятся:

1) выявление лидирующих компаний в целом по страховому рынку и его сегментам. В данном случае необходимо не только определить лидеров сегмента рынка по объемам собранных премий, но и проследить, каким образом менялись лидирующие позиции страховых организаций в предшествующие периоды;

2) доля страховых премий, которая аккумулировалась компаниями-лидерами, по отношению к общему объему страховых премий. Этот показатель позволяет установить уровень концентрации страхового рынка, а также описать конкуренцию с позиции существующих моделей (монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия);

3) количество сделок, связанных с созданием страховых групп, преобразованием средних страховых компаний в филиалы крупных страховщиков. Данный показатель позволяет проследить процессы увеличения/снижения уровня концентрации страхового рынка, что, в свою очередь, влияет на конкуренцию в страховом бизнесе;

4) количество сделок, связанных с покупкой иностранными страховщиками пакета акций российских страховых компаний. Увеличение количества подобных сделок приводит к ужесточению конкуренции;

5) структура страхового портфеля компаний-лидеров страхового бизнеса. Страховой портфель представляет собой совокупную ответственность страховщика (или перестраховщика) по всем действующим договорам страхования. Для характеристики страхового портфеля выделим следующие показатели:

а) доля страховых премий по видам страхования с разбивкой на взносы юридических и физических лиц. Данный показатель позволяет определить наиболее приоритетные виды страхования, осуществляемые страховщиками;

б) структура совокупной страховой суммы (распределение страховой суммы по видам страхования). Соотношение данного и предыдущего показателей позволяет сделать вывод о том, каким образом распределены обязательства и премии;

в) средняя страховая сумма по договорам страхования, рассчитанная как соотношение общей страховой суммы и количества заключенных договоров по видам страхования, что позволяет определить ответственность страховщика по принятым обязательствам, а также сделать вывод о характере застрахованного объекта (крупные, средние или мелкие объекты);

г) структура страховых выплат по видам страхования с разбивкой на выплаты юридическим и физическим лицам;

д) коэффициент выплат (в динамике за соответствующий период). Изменение уровня убыточности может повлиять на размер страхового тарифа;

е) доля страховых премий, переданных в перестрахование. Данный показатель позволяет оценить, каким образом страховщик перераспределяет риски, какова надежность страхового портфеля;

ж) количество агентов и среднее агентское вознаграждение. Этот показатель позволяет оценить эффективность агентской политики страховщика.

Четвертый критерий – финансовая устойчивость страховой организации. Для оценки данного критерия выделим следующую группу показателей:

1) уровень собственного капитала (отношение собственного капитала, включая резервы, к активам);

- 2) уровень страховых резервов (отношение страховых резервов к активам страховых компаний);
- 3) соотношение собственного капитала и обязательств;
- 4) уровень чистого оборотного капитала (отношение разницы между оборотным капиталом и краткосрочными обязательствами и активами);
- 5) уровень инвестированного оборотного капитала (доля активов страховой организации, направленных на кратко- и долгосрочные инвестиции);
- б) уровень перманентного капитала (доля всего долгосрочного капитала в активах страховой организации);
- 7) уровень собственного удержания (доля страховой премии, оставленной на собственном удержании страховой организации, в общей сумме страховых премий);
- 8) соотношение страховых резервов и суммы страховых премий;
- 9) доля страховых резервов в собственном капитале.

Пятый критерий – эффективность страховой организации. Данный критерий оценивается с помощью следующей группы показателей:

- 1) рентабельность всех активов по прибыли до налогообложения;
- 2) активы по чистой прибыли;
- 3) рентабельность оборотного капитала, собственного капитала, собственного капитала без страховых резервов, страховых резервов, инвестированного капитала.

Многообразие методов оценки конкурентоспособности организаций связано не только с отсутствием единой терминологической базы, но и с тем, что оценка конкурентоспособности, как правило, проводится по отношению к различным субъектам рынка [24]. При этом каждый из субъектов руководствуется своими собственными критериями оценки в зависимости от преследуемых целей. Основные преимущества и недостатки всех рассмотренных методов оценки приводятся в приложении А.

Однако практически все из перечисленных методов не учитывают взаимосвязь и многообразие факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, и имеют достаточно ограниченную область применения.

Для объективной количественной оценки конкурентоспособности страховщика необходим наиболее полный набор основных факторов, оказывающих влияние на организационные, экономические и финансовые параметры, характеризующие его конкурентоспособность.

Удобным инструментом для подобного рода исследований является метод «многоугольника конкурентоспособности». С учетом специфики объекта исследования, следует скорректировать данный метод, поскольку конкурентоспособность страховой организации, как было отмечено выше, зависит от конкурентоспособности ее финансово-экономической деятельности и конкурентоспособности предоставляемых ею страховых услуг.

Таким образом, «многоугольник конкурентоспособности» будет состоять не только из факторов конкурентоспособности страховой услуги, но и финансово-экономических факторов конкурентоспособности страховой организации.

Оценка конкурентоспособности в виде геометрической фигуры, наглядно характеризует реальное конкурентное положение страховой компании на рынке страховых услуг. При этом вектора осей многоугольника соответствуют числу выбранных для анализа финансово-экономических факторов [18].

Обобщенный оценочный параметр конкурентоспособности в качестве суммарного эффекта всех заложенных в модель конкурентных преимуществ определяется как площадь многоугольника, построенного на векторах осей, соотнесенных с показателями уровня этих конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности страховщика происходит путем сравнения параметров анализируемых услуг с параметрами базы сравнения.

В качестве базы сравнения используется либо конкретная страховая услуга, являющаяся образцом, либо гипотетическая услуга, имеющая максимальные оценки у страхователя [23].

Оценка конкурентоспособности страхового продукта по цене потребления ( $Jkk_1$ ) выражается с помощью индекса конкурентоспособности услуги по цене:

$$Jkk_1 = \frac{z_n^0}{z_n} \quad (1)$$

где  $z_n$  – затраты клиента на предлагаемую страховую услугу;

$z_n^0$  – затраты клиента на предлагаемую страховую услугу-образец.

К анализируемым финансово-экономическим факторам относятся: разнообразие страховых продуктов (количество страховых продуктов, предлагаемых страховой организацией по данному виду страхования), технологии продаж (количество, возможных методов реализации страховых продуктов), региональные сети (количество региональных сетей), достаточность активов страховой организации, достаточность капитала, достаточность резервов, уровень страховых выплат, величина тарифных ставок. Группы факторов, подвергаемые количественной оценке, достаточно полно позволяют характеризовать конкурентоспособность страховой организации с позиции ее финансово-экономических составляющих.

Далее сопоставляются единичные параметры качества анализируемого продукта с базой сравнения путем построения для каждого из  $i$ -го параметра соответствующего параметрического индекса ( $K_i$ ):

$$K_i = \frac{G_j}{G_j^0}, \quad (2)$$

где  $G_j$  – значение  $j$ -го потребительского параметра страховой услуги;

$G_j^0$  – значение  $j$ -го потребительского параметра оцениваемого страхового продукта-образца.

Поскольку оценку конкурентоспособности каждой из сравниваемых страховых организаций можно интерпретировать через площадь геометрических фигур – многоугольников конкурентоспособности ( $SH_{кс}$ ), то при проведении межфирменных сравнений по конкурентным преимуществам для каждой страховой организации получим:

$$SH_{кс} = \frac{1}{2} \sin \alpha \times (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_n \dots + K_n \times K_{n-1}), \quad (3)$$

где  $SH_{кс}$  – площадь многоугольника конкурентоспособности страховой организации (экономической деятельности или страховой услуги);

$K_1 - K_{n-1}$  – оценочные параметры конкурентных преимуществ, включенных в модель.

$SH_{кс}$  для анализируемых в факторов уравнение будет иметь вид:

$$\frac{1}{2} \sin \alpha \times (K_a \times K_k + K_k \times K_p + K_p \times K_{пр} + K_{пр} \times K_v + K_v \times K_n + K_n \times K_{рег}), \quad (4)$$

где  $K$  – оценочный показатель конкурентного преимущества, в том числе:

$K_a$  – активов страховой организации;

$K_k$  – капитала страховой организации;

$K_p$  – достаточности резервов страховой организации;

$K_{пр}$  – величины премий страховой организации;

$K_v$  – уровня страховых выплат;

$K_n$  – разнообразия страховых продуктов;

$K_{рег}$  – наличия региональных сетей.

Таким образом, комплексная оценка конкурентоспособности страховой организации охватывает систему критериев и показателей, которые позволяют оценить не только конкурентоспособность (рыночную эффективность) предприятия, но и его финансовую устойчивость.



### 1.3 Пути повышения конкурентоспособности страховых организаций

Теория и практика ведения страхового бизнеса позволяют выделить множество инструментов повышения конкурентоспособности, которые предлагается систематизировать по следующим группам [5].

Корпоративный уровень:

- изменение уровня цен;
- изменение уровня сервиса;
- изменение уровня качества услуг;
- развитие отраслевых преимуществ;
- разработка и внедрение уникальных продуктов;
- повышение объемов рекламного (медиа-) воздействия;
- развитие бренда (силы бренда);
- развитие каналов продаж;
- повышение уровня клиентской лояльности;
- улучшение финансовых показателей компании.

Региональный уровень:

- повышение страховой образованности населения;
- повышение платежеспособности спроса;
- развитие отраслевых преимуществ.

Федеральный уровень:

- изменение уровня интенсивности конкуренции;
- повышение платежеспособности спроса;
- изменение уровня инфляции;
- повышение страховой образованности населения.

На корпоративном уровне в краткосрочной перспективе следует уделять основное внимание тем параметрам, улучшение которых влечет за собой быстрое повышение уровня конкурентоспособности. В долгосрочной перспективе необходимо учитывать прогнозы изменения рыночных

факторов, корректируя приоритеты и оценки потенциальных точек роста конкурентоспособности.

Приоритетны для повышения конкурентоспособности следующие направления [12]:

1. Разработка уникальных продуктов. Страховая организация в целях поддержания постоянного интереса населения к её страховым продуктам должна разрабатывать новые продукты (услуги) и / или модернизировать уже имеющихся в одном темпе с изменениями предпочтений потребителей. Эффективная реализация данных мер – это гарантия повышения конкурентоспособности страховщика при условии востребованности данных продуктов на рынке. В новом или же усовершенствованном страховом продукте должно быть учтено всё [32]:

- диапазон цены, который бы удовлетворял запросы разных слоев населения;
- страховое покрытие в соответствии с конкретной ценой продукта;
- сопутствующие услуги;
- качество и полнота обслуживания клиента на всех стадиях прохождения страхового договор.

В настоящее время существует проблема навязывания страховыми организациями сопутствующих услуг. Это ошибка страховщиков и она может привести к потере клиентов. Сопутствующие (дополнительные) услуги должны органично дополнять базовый страховой продукт и не быть обязательными.

Не стоит также забывать, что любое нововведение в разработке или продвижении страхового продукта легко копируется конкурентами, поэтому сравнительное преимущество, по возможности, не должно быть явным.

Разработка и продажа востребованных качественных страховых продуктов с учетом запросов и интересов клиента способствует укреплению положения страховой организации на рынке, росту объема собранных

страховых премий, а, следовательно, и повышению её конкурентоспособности.

2. Клиентоориентированность. Одним из условий поддержки и развития конкурентоспособности страховой организации является развитие клиентоориентированности. Страховые компании, которые признают высокую ценность клиентоориентированности, а также уделяют её развитию должное внимание, как правило, более успешны в своей деятельности, чем страховщики, которые не занимаются данными вопросами [39].

Клиентоориентированность включает должное внимание к клиентам, партнерам, коллегам, доброжелательное отношение к ним, профессиональный подход при общении с ними, готовность решить любую их проблему.

Для повышения клиентской лояльности страховой компании возможно использовать следующие методы [45]:

- повышение уровня качества послепродажного обслуживания;
- добавление в страховой продукт дешевого сегмента дополнительных услуг из более дорогого пакета;
- бонусная система;
- обучение менеджеров по продажам;
- сегментация ценообразования;
- разработка экономичных тарифов.

Сложившиеся условия ведения страховой деятельности в стране диктуют одно из направлений совершенствования клиентоориентированности: следует более тщательно относиться к её развитию в региональных филиалах. Это связано с наличием недостатка компетентности работников филиалов по данному вопросу. Данную проблему возможно решить путем дистанционных или личных консультаций специалистов высокого уровня, проведением бизнес-тренингов на местах.

3. Обучение и развитие персонала. Важной составляющей повышения конкурентоспособности страховой организации является постоянное

обучение и развитие персонала. Данное мероприятие должно проводиться с учетом протекающих процессов в экономике и обществе в настоящий момент, т.е. должно быть актуальным. Персонал определяет качество обслуживания клиента, а это, в свою очередь, влияет на спрос со стороны клиентов на страховые продукты данной компании. Также персонал влияет на эффективность принятия управленческих решений, что связано с успешностью деятельности компании. И то, и другое выступает залогом повышения конкурентоспособности [41].

Страховщику (в особенности, крупному) следует вести постоянный мониторинг персонала, проводить подготовку и переподготовку работников (повышать их компетентность), развивать корпоративную культуру, эффективно управлять карьерой своих работников, совершенствовать систему мотивации.

В рамках развития персонала следует уделить внимание и агентской сети: необходимо сформировать действенную систему обучения агентов. Различные семинары, тренинги, конференции по изучению технологии продаж, современных методов работы с клиентами в условиях повышенной конкуренции, отработку навыков кросс-продаж можно проводить в головном офисе компании, в крупных региональных филиалах, а также с использованием информационных технологий (к примеру, обучение с помощью вебинаров).

4. Совершенствование системы урегулирования страховых случаев. Данный вопрос является актуальным для всех страховых организаций Российской Федерации, поскольку большая часть жалоб от клиентов касается несвоевременности и неполноты выплаты страхового возмещения.

Качество и быстрота урегулирования убытка влияет на желание клиента в дальнейшем работать с этим страховщиком. Если в страховой организации данный процесс отлажен, то клиенты будут довольны проводимым страхованием, вследствие этого конкурентоспособность будет только расти [1].

Наилучшим методом улучшения работы отделов урегулирования убытков, по мнению автора, является заимствование опыта зарубежных стран. Естественно, данный процесс весьма длительный, поскольку предполагает адаптацию к российским рыночным реалиям и учет менталитета общества, но эффективность данных мер будет значительна.

5. Развитие бренда. Следует уделять внимание повышению узнаваемости своего бренда среди населения путем повышения расходов на рекламную деятельность, развития взаимодействия со СМИ, участия в благотворительных и спонсорских программах.

Повышению конкурентоспособности любой страховой организации также будет содействовать создание репутации производителя высококачественной продукции на страховом рынке, что повысит доверие потребителей к компании и спрос на её продукты.

6. Развитие онлайн-страхования. Для укрепления конкурентоспособности следует развивать онлайн-страхование (естественно, при наличии у страховщика необходимых для этого ресурсов), поскольку компания, которая стремится занимать лидирующее положение на рынке, не может игнорировать быстрое развитие информационных технологий и их влияние на жизнь человека.

7. Разработка грамотной и обоснованной стратегии развития компании. В нынешней непростой ситуации, в которой оказались все страховые компании Российской Федерации, данное мероприятие приобретает исключительную важность. Необходимо прогнозировать все варианты развития событий, а также разрабатывать свои ответные действия. Сейчас, для того, чтобы компания занимала лидирующие позиции на рынке, она должна уметь быстро реагировать на изменения на рынке, уметь их использовать в свою пользу [13].

Реализация предложенных мероприятий способна обеспечить базовую основу для поддержания и повышения высокого уровня конкурентоспособности любой страховой организации на рынке.

## **Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО СК «ВТБ Страхование»**

Общество с ограниченной ответственностью Страховая компания «ВТБ Страхование» ведет свою деятельность с 2000 года, под брендом «ВТБ Страхование» – с 2008 года. Прежние названия: Первая компания общего страхования (2001), Страховой капитал (2002), Страховая компания ВТБ-РОСНО (2006-2008). Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Компания зарегистрирована по адресу: г. Москва, Чистопрудный б-р, д. 8, стр. 1.

Деятельность ООО СК «ВТБ Страхование» направлена на обеспечение квалифицированной страховой защиты предприятий и граждан России. Компания предоставляет своим клиентам широкий перечень востребованных рынком качественных страховых услуг. «ВТБ Страхование» осуществляет деятельность по 26 видам страхования на основании 6 лицензий, включая обязательное медицинское страхование (ОМС), страхование жизни, ипотечное страхование, страхование средств наземного транспорта, а также услуги перестрахования.

Лицензии ООО СК «ВТБ Страхование» [4]:

1. Лицензия на осуществление страхования СЛ № 3398 от 17.09.2015г. (Вид деятельности – добровольное личное страхование, за исключением страхования жизни).

2. Лицензия на осуществление страхования СИ № 3398 от 17.09.2015г. (Вид деятельности – добровольное имущественное страхование).

3. Лицензия на осуществление страхования ОС № 3398 - 02 от 17.09.2015г. (Вид деятельности – Обязательное государственное страхование

жизни и здоровья военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации, Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы).

4. Лицензия на осуществление страхования ОС № 3398 - 04 от 17.09.2015г. (Вид деятельности – Обязательное страхование гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте)

5. Лицензия на осуществление страхования ОС № 3398 - 05 от 17.09.2015г. (Вид деятельности – Обязательное страхование гражданской ответственности перевозчика за причинение при перевозках вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров)

6. Лицензия на осуществление перестрахования ПС № 3398 от 17.09.2015г.

Уставный капитал ООО СК «ВТБ Страхование» составляет 5,5 млрд рублей.

Входит в топ 10 страховых компаний по объему собранных страховых премий (в 2012 и 2013 годах – 9-ое место, в 2014-2016 годах – 7-ое место, 2017 год – 4-е место). Общая сумма сборов за 2017 год составила 81,2 млрд, что на 30,76% выше сборов 2016 года.

«ВТБ Страхование» входит в список системно значимых страховых компаний РФ. Правовое закрепление термин «системно значимые страховые компании» получил в приказе Банка России от 16 января 2014 года № 14-2/пз «Об осуществлении функций по контролю и надзору за соблюдением требований страхового законодательства системно значимыми страховыми организациями». На его основании ЦБ РФ составил список двадцати крупнейших системообразующих страховых компаний России.

Генеральный директор «ВТБ Страхования» – Гальперин Геннадий Аронович, занимает данный пост с марта 2011 года.

Единственный участник и владелец Общества – банк ВТБ. «ВТБ Страхование» входит в возглавляемую банком группу ВТБ – международную финансовую группу российского происхождения. Помимо «ВТБ Страхования», группа ВТБ включает в себя также еще 4 страховые компании: «ВТБ Медицинское страхование», «ВТБ Страхование жизни», «РОСНО-МС», «МОСКВА РЕ».

«ВТБ Страхование» имеет разветвленную региональную сеть. Общество представлено в 57 субъектах РФ 39 филиалами и более чем 250 точками продаж.

«ВТБ Страхование» занимает ведущие позиции в сегменте ипотечного страхования. При этом компания имеет доступ к данным по очень большому количеству кредитных договоров (сопоставимому с базой договоров у СК «АИЖК»), что даёт ей возможность весьма точно рассчитывать страховой тариф для этого вида страхования.

Банк России приказом от 23.05.2017 года № ОД-1340 отозвал лицензию на осуществление страхования по виду обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО) ООО «ВТБ Страхование». Решение принято в связи с добровольным отказом субъекта страхового дела от осуществления предусмотренной лицензией деятельности.

Сегмент ОСАГО компания активно не развивала – в 2016 году доля рынка ОСАГО составила 0,17%. Позже компания передала свой портфель договоров ОСАГО в ВСК. Деятельность в сегменте КАСКО компания продолжает.

«ВТБ Страхование» является членом Всероссийского союза страховщиков, Российского Союза Автостраховщиков, Национального союза страховщиков ответственности, Межрегионального союза медицинских страховщиков, Российской ассоциации авиационных и космических страховщиков, Российского антитеррористического страхового пула.



Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило «ВТБ Страхование» долгосрочный кредитный рейтинг и рейтинг финансовой устойчивости на уровне ВВВ- (ruAAA по национальной шкале), прогноз «Стабильный». Это самый высокий рейтинг надежности среди страховых компаний с российским капиталом. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило «ВТБ Страхование» рейтинг надежности на уровне А++ (исключительно высокий уровень надежности).

Филиал ООО СК «ВТБ Страхование» в г. Белгороде находится по адресу: Гражданский пр-т, д. 18. Компания имеет также дополнительную точку продаж по адресу: пр-т Ватутина, д. 8 (отделение банка ВТБ).

Директор филиала – Пеньков Андрей Владимирович.

Анализ финансовых результатов проводится по данным отчета о прибылях и убытках страховой организации (ф. № 2). В нем данные о доходах, расходах и финансовых результатах представляются нарастающим итогом с начала года до отчетной даты.

Согласно отчету о финансовых результатах за 2017 год, представленному в приложении А, чистая прибыль организации увеличилась на 5,56 млрд руб. или 40,41% по отношению к 2016 году. Доходы от инвестиционной деятельности за 2017 год увеличились на 2,17 млрд руб. (46,69%). В 2017 году компания переместилась с 7-го на 4-е место по объемам собранных страховых премий (6,24% от всего рынка). Стоит отметить, что за период с 2010 по 2017 год общий объем страховых сборов увеличился с 5,5 млрд руб. до 81,2 млрд руб., т.е. прирост составил 1476,36% в относительном выражении. В целом можно сделать вывод об успешном и стабильном развитии компании.

Организационная структура ООО СК «ВТБ Страхование» отражена в приложении Б. Компания имеет линейно-функциональную структуру управления. В ее состав входят следующие подразделения:

- отдел урегулирования убытков;
- отдел ипотечного страхования;

- отдел прямых продаж;
- отдел по работе с банками Группы;
- отдел корпоративного страхования;
- бухгалтерская служба.

Принципы и правила делового поведения и этики регулирует Этический Кодекс ООО СК «ВТБ Страхование», представленный в приложении В.

Корпоративные ценности Общества:

- Надежность и профессионализм;
- Энергичность и развитие;
- Честность, взаимоуважение, открытость;
- Эффективность;
- Законность и ответственность;
- Безопасность труда и охрана здоровья работников.

14 декабря 2016 года Наблюдательный совет ВТБ утвердил стратегию развития группы ВТБ на 2017-2019 года.

Стратегия Группы основана на следующих трех приоритетах:

1. Повышение рентабельности бизнеса – рост прибыли до более чем 200 млрд. руб. по итогам 2019 года.

2. Интеграция банковского бизнеса – объединение Банка ВТБ и ВТБ24 не позднее января 2018 года и построение единого универсального банка.

3. Модернизация – рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации.

В основу стратегии заложен умеренно-оптимистический прогноз развития экономики и банковского рынка, предполагающий постепенное восстановление темпов роста экономики до 2–2,4%, достижение целевого уровня инфляции в 4,5% и поэтапное снижение ключевой ставки Банка России до уровня 6% в 2019 году.

## 2.2 Анализ конкурентного положения ООО СК «ВТБ Страхование» на рынке страховых услуг

По данным Единого государственного реестра субъектов страхового дела (ЕГРССД) на 01.03.2018 г. были зарегистрированы 217 страховых компаний, 12 обществ взаимного страхования, 52 перестраховщика, 4 перестраховочных общества и 69 страховых брокеров. Число субъектов страхового дела с января 2017 года по февраль 2018 года сократилось на 62 организации.

Общий объем собранной премии (кроме обязательного медицинского страхования) за 2017 г. составил 1278,8 млрд руб., объем выплат – 509,7 млрд руб. (таблица 2.2.1).

**Таблица 2.2.1 – Крупнейшие страховые компании по собранным страховым премиям за 2017 год**

№	Название	Тыс. руб. (% от всего рынка)
1	СОГАЗ	158 075 416 (12,36%)
2	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	102 075 536 (7,98%)
3	РЕСО-ГАРАНТИЯ	89 328 499 (6,99%)
4	ВТБ СТРАХОВАНИЕ	79 773 814 (6,24%)
5	ИНГОССТРАХ	79 014 022 (6,19%)
6	РОСГОССТРАХ	78 841 965 (6,17%)
7	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	72 522 759 (5,67%)
8	ВСК	65 723 786 (5,14%)
9	РОСГОССТРАХ-ЖИЗНЬ	57 277 551 (4,48%)
10	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-ЖИЗНЬ	52 465 357 (4,10%)
	Итого:	835 098 705 (65,30%)
	Остальные:	443 742 890 (34,70%)
	Всего по рынку:	1 278 841 595 (100%)

Доля 10 крупнейших компаний по собранным страховым премиям составила 65,30%, а по осуществленным выплатам – 64,71%. Концентрация страхового бизнеса растет. Из десятки лидеров выбыла компания Согласие, ее место заняла АльфаСтрахование-Жизнь. СОГАЗ сохранил свое лидерство. ВТБ Страхование переместилось с 7-го на 4-е место.

На рынке сохраняется тенденция сокращения числа действующих страховщиков. Ужесточая требования к резервам и капиталу страховщиков, контролируя их финансовую устойчивость, Центральный банк РФ способствует уходу компаний с рынка.

Страховщики должны обладать полностью оплаченным уставным капиталом, размер которого должен быть не ниже установленного законом минимального размера уставного капитала. С 1 января 2017 год установлены новые требования к размерам уставного капитала страховых компаний: 120 млн руб. – для страховых компаний, занимающихся универсальным видом страхования, кроме страхования жизни (ранее 60 млн руб.), 240 млн руб. – для страховых компаний, предоставляющих услуги медицинского страхования, в том числе страхование жизни, 480 млн руб. – для перестраховочных компаний.

Ужесточение нормативных требований к страховым организациям, произошедшее в рамках реализации Стратегии развития финансового рынка на 2016–2018 гг., привело к значительному сокращению количества страховых компаний – за последние два года страховой рынок покинуло 108 страховщиков. В основном с рынка вынуждены были уйти региональные страховщики, для которых новые требования оказались неподъемными.

Общий объем страховых премий (кроме ОМС) за 2017 г. по Белгородской области составил 6,153 млрд руб., объем выплат – 2,371 млрд руб. (таблица 2.2.2).

**Таблица 2.2.2 – Крупнейшие страховые компании по собранным страховым премиям за 2017 год по Белгородской области**

№	Название	Тыс. руб. (% от всего рынка)
1	РОСГОССТРАХ	1 062 777 (17,27%)
2	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	974 992 (15,85%)
3	СОГАЗ	519 884 (8,45%)
4	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-ЖИЗНЬ	501 282 (8,15%)
5	ВСК	493 003 (8,01%)
6	РЕСО-ГАРАНТИЯ	340 624 (5,54%)
7	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	272 569 (4,43%)
8	ВТБ СТРАХОВАНИЕ	234 253 (3,81%)
9	СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ КАРДИФ	204 355 (3,32%)
10	ИНГОССТРАХ	193 543 (3,14%)
	Итого:	4 797 282 (77,97%)
	Остальные:	1 355 827 (22,03%)
	Всего по рынку:	6 153 109 (100%)

На страховом рынке Белгородской области наблюдается несколько иная ситуация. Лидирующую позицию по объему страховых премий занимает Росгосстрах, СОГАЗ – на 3-ем месте. В десятку лидеров также входит компания КАРДИФ, которая является частью французской страховой группы VNP Paribas Cardif. ВТБ Страхование на региональном рынке занимает лишь 8-е место.

Для оценки конкурентоспособности компании ВТБ Страхование с позиции ее финансово-экономических составляющих воспользуемся ранее описанным методом многоугольника конкурентоспособности, который предполагает сравнение организаций по ряду параметров. Исходные данные для расчета оценочных показателей взяты из официальных консолидированных финансовых отчетов компаний за 2017 год и представлены в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 – Исходные данные для расчета оценочных показателей**

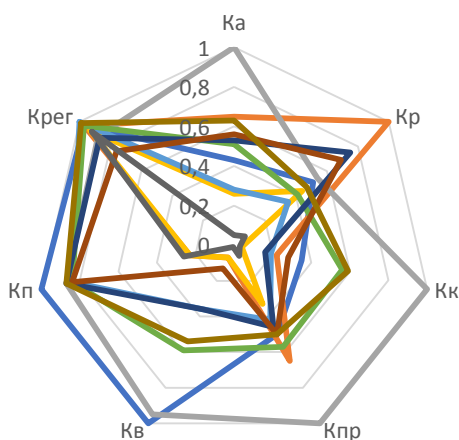
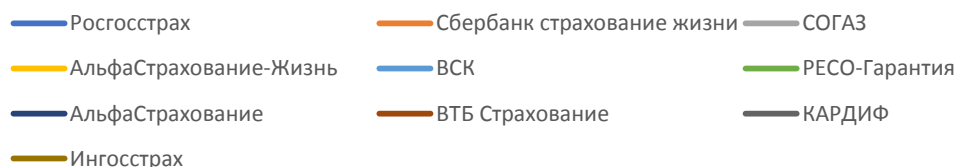
№	Название	Величина активов, тыс. руб.	Величина страховых резервов, тыс. руб.	Величина капитала, млрд руб.	Размер страховых выплат, тыс. руб.	Размер страховых премий, тыс. руб.	Разнообразие страховых продуктов	Региональные сети
1	Росгострах	153 663 341	95 878 654	38,7	79 138 079	78 841 965	31	83
2	Сбербанк страхование жизни	230 460 101	188 812 371	23,8	5 277 282	102 075 536	7	83
3	СОГАЗ	355 413 000	102 220 000	109,4	75 057 256	158 075 416	27	76
4	АльфаСтрахование-Жизнь	91 638 273	82 673 885	4,3	5 198 511	52 465 357	7	80
5	ВСК	98 983 075	65 156 479	20,3	28 127 111	65 723 786	26	85
6	РЕСО-Гарантия	181 525 703	77 358 383	61,0	46 890 319	89 328 499	26	83
7	АльфаСтрахование	188 940 000	141 693 000	17,2	28 458 327	72 522 759	27	75
8	ВТБ Страхование	199 478 599	129 997 176	30,8	10 456 463	79 773 814	26	65
9	Страховая компания Кардиф	17 645 517	13 537 017	3,0	551 659	9 502 942	8	79
10	Ингосстрах	223 905 000	89 661 000	64,1	42 833 921	79 014 022	27	85

Разнообразие страховых продуктов рассматривается как количество видов страхования, по которым компания осуществляет свою деятельность, развитость региональной сети – как число регионов присутствия организации. Анализ факторов конкурентоспособности крупнейших страховых компаний, функционирующих на страховом рынке Белгородской области, основан на официальных данных финансовой отчетности и расчетах автора. Проведенные с использованием исходных данных на основе предлагаемой методики оценки факторов конкурентоспособности расчеты приведены в таблице 2.2.4.

**Таблица 2.2.4 - Результаты расчетов оценочных показателей факторов конкурентоспособности страховых организаци**

№	Название	$K_a$	$K_p$	$K_k$	$K_{np}$	$K_v$	$K_{п}$	$K_{рег}$	SHкс
1	Росгосстрах	0,43	0,51	0,35	0,50	1	1	0,97	1,35
2	Сбербанк страхование жизни	0,65	1	0,22	0,65	0,07	0,23	0,97	0,75
3	СОГАЗ	1	0,54	1	1	0,95	0,87	0,88	2,15
4	АльфаСтрахование-Жизнь	0,26	0,44	0,04	0,33	0,07	0,23	0,93	0,25
5	ВСК	0,28	0,35	0,19	0,42	0,36	0,84	1	0,71
6	РЕСО-Гарантия	0,51	0,41	0,56	0,57	0,59	0,84	0,97	1,13
7	АльфаСтрахование	0,53	0,75	0,16	0,46	0,36	0,87	0,87	0,89
8	ВТБ Страхование	0,56	0,69	0,28	0,50	0,13	0,84	0,76	0,76
9	Страховая компания Кардиф	0,05	0,07	0,03	0,06	0,01	0,26	0,92	0,12
10	Ингосстрах	0,63	0,47	0,59	0,50	0,54	0,87	1	1,21

На основе данных расчетов был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.2.1).



**Рисунок 2.2.1 – Многоугольник конкурентоспособности страховых компаний**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что безусловным лидером страхового рынка по финансово-экономическим факторам является страховая компания СОГАЗ, которой также принадлежит и большая часть рынка по объему собранных страховых премий.

ВТБ Страхование по конкурентоспособности финансово-экономических факторов занимает 6-е место, что в целом соответствует общей доле компании на страховом рынке России: за 2017 год компания переместилась с 7-го на 4-е место по сборам страховых премий.

Однако следует учитывать, что страховой портфель таких крупных игроков на рынке страховых услуг, как СОГАЗ или Росгосстрах, состоит более чем на 50% из ОСАГО (72% и 65% соответственно), из-за чего компании являются не только лидерами по объемам страховых премий, но и по уровню страховых выплат. Российский союз автостраховщиков (РСА) отмечает, что ОСАГО продолжает оставаться одним из самых убыточных сегментов.

### **2.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование»**

Для разработки программы повышения конкурентоспособности следует сначала выявить сильные и слабые стороны компании с целью понять, что стоит развивать и дальше, а на что обратить пристальное внимание для того, чтобы избежать в дальнейшем дополнительных издержек и убытков.

Конкурентные преимущества ООО СК «ВТБ Страхование»:

1. Наличие профессиональных кадров и высокоразвитая корпоративная культура: деятельность всех сотрудников компании регламентируется трудовым законодательством РФ, правовыми нормами и внутренними нормативными документами. Одним из таких документов является Этический кодекс ООО СК «ВТБ Страхование», в котором отражены



стандарты поведения сотрудников компании как внутри организации, так и при работе с клиентами. Обучение и развитие персонала – один из приоритетов кадровой политики ВТБ, нацеленный на обеспечение высоких профессиональных стандартов деятельности. Регулярно проводятся дистанционные и очные тренинги, семинары, конференции, в среднем количество часов обучения на одного сотрудника Группы составляет 61,8 часа.

2. Высокая конкурентоспособность, особенно в сфере ипотечного страхования: «ВТБ Страхование» является крупным игроком на рынке страхования, с 2012 года постоянно входит в топ 10 страховых компаний России по сборам страховых премий и из года в год только наращивает этот показатель. Большую часть прибыли компании приносят корпоративное страхование, страхование имущества и страхование жизни и здоровья. Последние виды страхования в основном реализуются в составе комплексного ипотечного страхования, которое также предполагает страхование титула (прав собственности). Банк ВТБ занимает 2-е место по объему выданных ипотечных кредитов (1-е место – Сбербанк) с долей рынка более 25%. Страхование имущества является обязательным при заключении договора ипотечного кредитования. Страхование жизни и здоровья необязательно, однако при отказе от данного вида страхования процентная ставка по ипотеке возрастает на 1% ввиду дополнительных рисков для банка. Данное условие является сильным регулятором, поэтому большинство заемщиков заключают договор комплексного ипотечного страхования, которое предусматривает страхование по всем видам риска.

3. Высокие результаты операционной деятельности: «ВТБ Страхование» демонстрирует успешные результаты деятельности за 2017 год, чистая прибыль компании увеличилась на 38,24% до 19,94 млрд руб., объем страховых премий увеличился на 28,47% до 79,77 млрд руб., было заключено более 9,5 млн новых договоров, общее количество действующих

договоров составило 12,35 млн штук, что на 32,38% больше по сравнению с 2016 годом.

4. Доступ к кредитным договорам банка ВТБ: при заключении кредитного договора банк всегда стремится минимизировать риски, связанные с неисполнением заемщиком своих обязательств. Одним из наиболее эффективных способов управления указанными рисками является страхование, то есть передача ответственности третьему лицу, а именно страховой компании. Страховая компания, в свою очередь, получает стабильный поток клиентов из банка, состоящий как из физических лиц (розничного сегмента), так и юридических (корпоративного сегмента).

5. Крупная федеральная компания с развитой региональной сетью: компания представлена в 65 регионах РФ. Помимо автономно функционирующих офисов, компания также имеет точки продаж в отделениях банка ВТБ, которые в основном работают по направлению ипотечного страхования, что позволяет клиентам застраховать себя и свое имущество при заключении договора ипотечного кредитования «на месте», не посещая дополнительно офис продаж.

6. Известный и сильный бренд: группа ВТБ является международной финансовой организацией с узнаваемым и четко сформированным стилем. В маркетинговых материалах и рекламных кампаниях ВТБ обращается к «своим» клиентам с определенным образом жизни и мышлением, отделяя их от клиентов других банков, страховых компаний.

7. Государственная поддержка: основным акционером группы ВТБ является Правительство РФ в лице Росимущества, которому принадлежит 60,9% акционерного капитала. Государственное участие гарантирует стабильное положение банка ВТБ и его дочерних компаний на финансовом рынке, что является немаловажным фактором в условиях «банкопада», когда у многих банков были отозваны лицензии.

8. Развитая партнерская сеть: у «ВТБ Страхования» существует специальная линейка коробочных страховых продуктов для продажи в

отделениях банка ВТБ – ключевого стратегического партнера компании. Обе компании состоят в плотном сотрудничестве. В целом можно говорить о сильной зависимости страховой компании от банка, что определяет профиль деятельности организации (страхование имущества, страхование жизни и здоровья, корпоративное страхование). Дополнительно компания сотрудничает с розничными торговыми сетями и производителями, клиниками, перевозчиками, а также с другими банками.

9. Система онлайн-страхования: развитие информационных технологий диктует свои правила. Более половины населения России пользуется сетью Интернет. Современные технологии позволяют покупать страховой полис, не выходя из дома, к тому же за меньшую сумму, так как покупка онлайн сокращает расходы страховой компании на обслуживание клиентов, в том числе на аренду офиса и заработную плату персоналу.

Конкурентные недостатки ООО СК «ВТБ Страхование»:

1. Уровень тарифов выше среднего по рынку: тот факт, что большинство клиентов приходят из банка, позволяет компании устанавливать более высокие тарифы, чем у конкурентов, так как большинство клиентов попросту не знают о существовании альтернатив – они выбирают то, что им предлагает банк. Кроме того, многие страхователи останавливают свой выбор на «ВТБ Страховании» как на стабильной и зарекомендовавшей себя компании. Таким образом, они готовы заплатить больше, но при этом быть уверенными, что компания не исчезнет с рынка и в случае наступления страхового события им будет выплачено страховое возмещение.

2. Навязывание страховых продуктов: проблема, неизбежно возникающая у всех страховых компаний. Руководители спускают план подчиненным, согласно которому те должны заключить n-ое количество договоров. Для выполнения плана сотрудники готовы пойти даже на не вполне законные схемы, из-за чего у клиента может сложиться негативное

впечатление не только о банке или страховой компании, но и о группе ВТБ в целом.

3. Затянутость дел по страховым выплатам и заниженные суммы страхового возмещения: также проблема, которая возникает у большинства страховых компаний. Урегулирование убытков – это сложный процесс, который требует больших временных затрат. Многие клиенты невнимательно читают договор страхования, на основании которого в дальнейшем страховая компания может обоснованно отказать в выплате. Также зачастую страховая компания затягивает процесс урегулирования страхового случая, требует большое количество подтверждающих документов, которые страхователь не может предоставить по причине того, что прошел большой отрезок времени или третья сторона отказывается выдать соответствующий документ, в результате чего следует отказ в страховой выплате, а у клиента создается негативное впечатление о работе компании.

4. Активно розницей не занимается, компания ориентирована на страхование бизнеса Группы и ее клиентов: как уже было отмечено, страховая компания сильно зависима от банка. С одной стороны, плотное взаимодействие с банком предоставляет ей большие возможности, доступ к кредитным договорам, стабильный поток клиентов, но, с другой стороны, ограничивает ее возможности развития. «ВТБ Страхование» развивается вокруг бизнеса Группы, однако уже сейчас можно говорить о том, что в данной нише компания достигла максимума, для дальнейшего развития ей требуется расширять свою деятельность, захватывать другие сегменты рынка, привлекать новых клиентов.

5. Слабо автоматизирован процесс работы: согласно стратегии развития группы ВТБ на 2017-2019 года одним из главных приоритетов является модернизация за счет масштабной технологической трансформации. Данное направление, в частности предполагает развитие электронного документооборота, совершенствование внутреннего программного

обеспечения компании, используемого для оформления новых договоров страхования и занесения их в общую базу данных, что является чрезвычайно важным аспектом работы, так как позволит сократить временные затраты сотрудников и улучшить показатели операционной деятельности.

Таким образом, «ВТБ Страхование» – это крупная федеральная компания с развитой региональной сетью, узнаваемым и сильным брендом, которая из года в год показывает только положительную динамику по ключевым финансовым показателям. Однако существуют определенные ограничения для дальнейшего развития компании на страховом рынке.

При разработке программы повышения конкурентоспособности были пройдены следующие этапы:

1. Определение ключевых перспектив. На первом этапе на основе видения высшего органа управления компанией, который отображает интересы акционеров (Совет директоров), определяются финансовые цели и ориентиры. В данном случае цели акционеров были обозначены согласно цели исследования и позитивных и негативных факторов конкурентного положения ООО СК «ВТБ Страхование» на страховом рынке: увеличение объемов страховых премий; развитие розничного сегмента; обеспечение конкурентоспособности компании; комплексная страховая защита материнской компании.

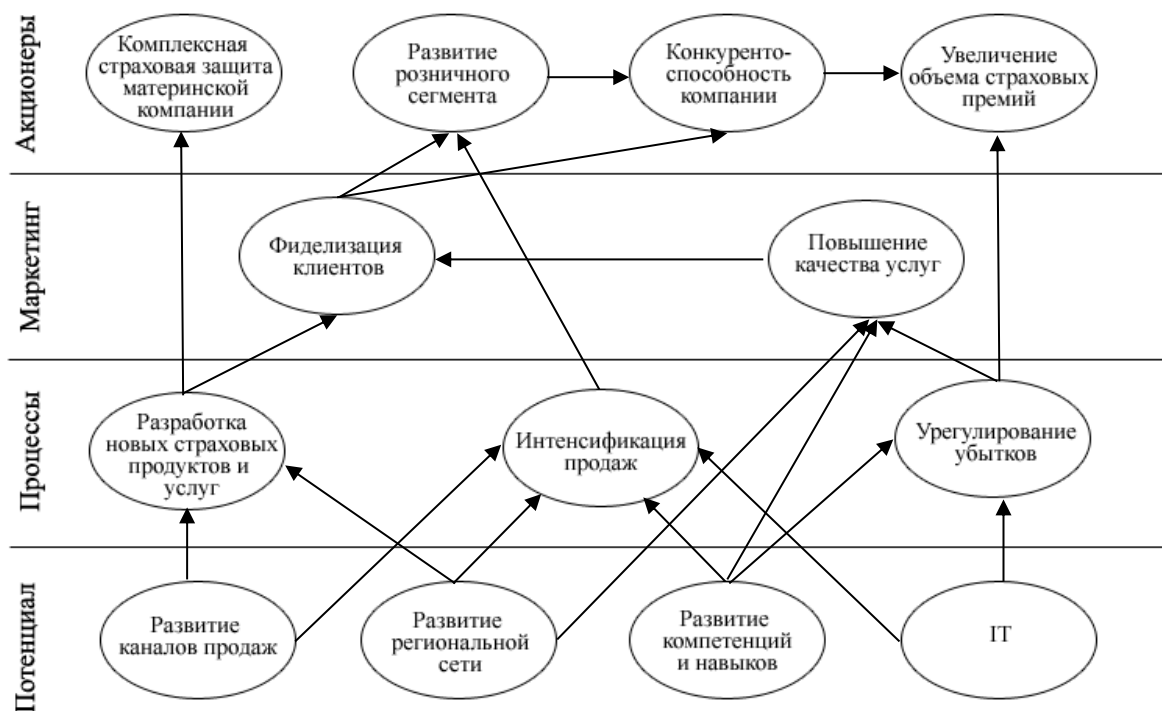
Далее наметим круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом услуг СК: повышение качества услуг; фиделизация клиентов (снижение текучести клиентуры).

Определим необходимые средства для решения намеченных проблем. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов, которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника результатов: активизация разработки новых страховых

продуктов; интенсификация продаж; фокусирование внимания на процессе урегулирования убытков (борьба со страховым мошенничеством).

Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников и других факторов, важнейшие из которых определяются в рамках проекции потенциала. Выделим следующие перспективы: развитие региональной сети; развитие каналов продаж; развитие компетенций и навыков персонала; развитие подсистемы управления информационными ресурсами (IT).

2. Разработка стратегической карты. Стратегическая карта описывает бизнес-процессы компании и факторы этих процессов, влияющие на капитализацию компании. Ее преимущество состоит в том, что с ее помощью можно определить решающие для достижения успеха направления деятельности, для каждого из которых должны быть сформулированы стратегические и промежуточные задачи (рисунок 2.3.1).



**Рисунок 2.3.1 – Программа повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование»**

в) Разработка системы сбалансированных показателей оценки. На данном этапе была разработана система показателей, которые следует применять в качестве оценочных критериев эффективности реализации предлагаемой программы. Разработка целевых значений для каждого из приведенных показателей осуществляется индивидуально в зависимости от факторов конкурентоспособности страховой компании и ее стратегических целей. Указанная система показателей представлена в приложении Г.

Программа повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование» включает в себя такие мероприятия, как:

1. Развитие розничного сегмента.

Сфера банкострахования остается наиболее рентабельной для «ВТБ Страхования», однако для дальнейшего развития и получения дополнительной прибыли компании следует расширять свою деятельность в сегментах страхования жизни, страхования от несчастных случаев, добровольного медицинского страхования. По прогнозам экспертов, к 2022 году доля премий по страхованию жизни в РФ составит 45% от общего объема. В 2017 году этот показатель составил всего 26%.

2. Разработка новых страховых продуктов и услуг.

Конкурентоспособность страхового продукта неразрывно связана с конкурентоспособностью страховой компании. Клиенты редко разбираются в тонкостях страхования, их в большей степени интересует стабильность и надежность страховщика, из-за чего мелким компаниям приходится покинуть рынок. Конкуренция развивается в основном между гигантами, входящими в топ-10. Но для того, чтобы оставаться в топ-10, компания не должна внимательно следить за трендами страхового рынка и разрабатывать новые продукты в соответствии с ними. Так, например, рост сегмента страхования жизни связан с новым продуктом – инвестиционным страхованием жизни (ИСЖ), который сочетает в себе страхование жизни клиента и финансовый инструмент, позволяющий получить доход за счет инвестирования части внесенных денежных средств в различные финансовые активы,

предлагаемые страховщиком (облигации или акции различных компаний, представляющих различные сектора экономики, драгоценные металлы и тому подобное).

Также стоит отметить, что такой сегмент страхового рынка, как добровольное медицинское страхование (ДМС), немислим без разработки новых продуктов и услуг. Это связано с тем, что ДМС позволяет пользоваться страховыми услугами в течение всего периода действия страхового полиса: посещать медучреждения, получать консультационную помощь, в отличие от многих других видов страхования, где страховая выплата происходит при возникновении страхового события. Так, в марте 2018 года была запущена программа «МедСоветник». Продукт представляет собой навигатор по системе здравоохранения, который включает услуги по подбору клиники и врача в соответствии с профилем заболевания, помощь в организации лечения, охрану прав пациентов и консультации по вопросам медицинского обслуживания. На конец мая полис приобрели более 5 тысяч клиентов.

### 3. Автоматизация и технологическая трансформация.

Одной из важных проблем «ВТБ Страхования» остается недостаточно автоматизированный процесс работы. Сотрудникам приходится вручную вбивать данные в договора и дополнительные соглашения, самостоятельно вносить их в базу данных. Автоматизация данных процессов и многих других позволит высвободить дополнительное время и увеличит эффективность персонала.

### 4. Развитие компетенций и навыков персонала.

Персонал является одним из конкурентных преимуществ «ВТБ Страхования». Для того, чтобы преимущество не превратилось в недостаток, компании следует и дальше повышать профессиональную и управленческую компетентность сотрудников, развивать корпоративную культуру и систему мотивации.

### 5. Развитие региональной сети.



Компания представлена в 65 из 85 регионов России. В сравнении с конкурентами «ВТБ Страхование» проигрывает по данному показателю. Компании стоит рассмотреть возможность выхода на новые территориальные рынки для расширения поля своей деятельности.

#### 6. Совершенствование системы урегулирования убытков.

Одним из конкурентных недостатков «ВТБ Страхования» является система урегулирования убытков. Как уже было отмечено, это сложный процесс, в тонкости которого рядовому страхователю без дополнительной юридической помощи сложно вникнуть. Главным принципом совершенствования системы урегулирования убытков должна стать клиентоориентированность. Помимо этого, процесс урегулирования убытков следует оптимизировать, унифицировать и сделать более прозрачным.

#### 7. Повышение качества услуг.

Повышение качества услуг неразрывно связано с совершенствованием системы урегулирования убытков. Клиент оценивает качество страховой услуги по уровню обслуживания в процессе оформления, сопровождения и урегулирования убытков. Безусловно, категория «качество» неразрывно связана с другой экономической категорией «цена». Клиент всегда сравнивает покупку с той точки зрения, оправдаются ли его ожидания за ту цену, которую он заплатит. У «ВТБ Страхования» уровень страховых тарифов выше среднерыночных, компания также имеет известный бренд и позиционирует себя как стабильного и честного страховщика, ориентированного на клиента. И в данном случае компании важно подтвердить те ожидания, которые возлагает на него клиент, иначе она будет вынуждена пойти на снижение тарифов, а значит, и сокращение прибыли, либо потеряет долю на рынке.

#### 8. Фиделизация клиентов.

Фиделизация (программа лояльности) предполагает удержание клиента, мотивирование его на совершение повторной покупки с помощью различных маркетинговых инструментов. В страховом бизнесе это очень

важный аспект, так как страхование осуществляется на длительный период. Поэтому очень важно создать у страхователя положительное впечатление о компании и сделать сотрудничество взаимовыгодным для обеих сторон, особенно когда это касается корпоративных клиентов.

Возможно применение различных инструментов: снижение цены обслуживания для постоянных клиентов, участие страхователя в прибыли страховщика (ИСЖ), использование «коробочных» продуктов, участие в коалиционных программах лояльности.

#### 9. Развитие каналов продаж и партнерской сети.

Помимо банка ВТБ, к партнерам компании относятся медицинские учреждения, с которыми «ВТБ Страхование» сотрудничает в рамках добровольного медицинского страхования, торговые сети, которые предлагают покупателям застраховать приобретаемую ими продукцию, другие банки-партнеры. Увеличение продаж, и соответственно, прибыли компании невозможно без поиска новых каналов продаж и развития действующих.

Таким образом, реализация предложенных мер по повышению конкурентоспособности позволят не только сохранить занимаемые компанией позиции, но и позволит ей повысить свою долю на страховом рынке, развиваясь в наиболее перспективных его сегментах.

## Заключение

Глобализация страхового рынка требует учета и анализа разнообразных факторов повышения конкурентоспособности страховых компаний для обеспечения их устойчивого функционирования, формирования, сохранения и наращивания конкурентных преимуществ и постоянного улучшения качества страховых услуг. В последние годы российский рынок страховых услуг развивается экстенсивно, что объясняется комплексом взаимосвязанных причин: количество отечественных страховых компаний с каждым годом сокращается, что свидетельствует как о происходящих в отрасли процессах концентрации страхового капитала, так и о необходимости обеспечения и повышения их конкурентоспособности, финансовой устойчивости и платежеспособности. Постоянное повышение конкурентоспособности отечественных страховых компаний будет способствовать существенному привлечению как страхователей, так и дополнительных инвестиций для развития бизнеса.

В качестве основной цели исследования была выбрана разработка программы повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование». Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной работе выполнены следующие задачи:

1. Проанализировано понятие конкурентоспособности и факторы, на нее влияющие.
2. Исследованы методы и критерии оценки конкурентоспособности страховых организаций.
3. Определены пути повышения конкурентоспособности страховых организаций.
4. Дана организационно-экономическую характеристику ООО СК «ВТБ Страхование».
5. Проанализировано конкурентное положение ООО СК «ВТБ Страхование» на рынке страховых услуг.

6. Разработана программа повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование».

Программа повышения конкурентоспособности ООО СК «ВТБ Страхование» включила в себя такие мероприятия, как:

1. Развитие розничного сегмента.
2. Разработка новых страховых продуктов и услуг.
3. Автоматизация и технологическая трансформация.
4. Развитие компетенций и навыков персонала.
5. Развитие региональной сети.
6. Совершенствование системы урегулирования убытков.
7. Повышение качества услуг.
8. Фиделизация клиентов.
9. Развитие каналов продаж и партнерской сети.

**Список литературы:**

1. Об организации страхового дела в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 27 ноября 1992 года 4015-1 // Собрание законодательства Российской Федерации.
2. Аксютин, С.В. Страховой рынок РФ: проблемы и перспективы [Текст] / С.В. Аксютин // Проблемы развития территории. – 2014. – №2(70). – С.115-126.
3. Алехина, Е.С. Теоретические аспекты и современные тенденции развития банкострахования в России [Текст] / Е.С. Алехина, И.Н. Третьякова, А.Е. Яблонская // Финансы и кредит. – 2015. – №26(650). – С.25-38.
4. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Г.Д. Антонов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 298 с.
5. Архипов, А.П. Страхование [Текст] / А.П. Архипов. – Москва: КНОРУС, 2017. – 288 с.
6. Атякшева, Т.Н. Анализ развития страхования как инструмента обеспечения социальной безопасности населения [Текст] / Т.Н. Атякшева, Е.Г. Москалева // Экономика и социум. – 2014. – № 1(10). – С.343–346.
7. Афанасьева, Е.А. Предмет конкуренции на страховом рынке: страховая услуга или страховой продукт [Текст] / Е.А. Афанасьева, Е.А. Шакина // Страхование. – 2016. – №3. – С.54–62.
8. Базанов, А.Н. Некоторые актуальные проблемы развития страхового рынка России [Текст] / А.Н. Базанов // Страхование. – 2015. – №9. – С. 19-23.
9. Бочкарева, О.А. Анализ отдельных составляющих потенциала конкурентоспособности предприятий [Текст] / О.А. Бочкарева // Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 1(40). – С.72–98.
10. Брызгалов, Д.В. Особенности конкуренции каналов продаж на страховом рынке Российской Федерации [Текст] / Д.В. Брызгалов, А.А. Цыганов // Современная конкуренция. – 2014. – №1. – С.3–14.

11. Брызгалов, Д.В. Особенности понятия конкуренции при различных подходах к определению страхования и страхового рынка [Текст] / Д.В. Брызгалов, А.А. Цыганов // Современная конкуренция. – 2013. – №1. – С.118–128.
12. Годин, А.М. Страхование [Текст] / А.М. Годин, С.Р. Демидов, С.В. Фрумина. – Москва: Дашков и К, 2014. – 502 с.
13. Грызенкова, Ю.В. Проблемы формирования конкурентных стратегий развития страховых организаций [Текст] / Ю.В. Грызенкова, З.Ф. Шарифьянова // Управление в страховой компании. – 2017. – №3. – С.19–31.
14. Губанов, Р.С. Особенности маркетинга страховых услуг в системе бизнес-процессов в России и за рубежом [Текст] / Р.С. Губанов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3. – С.59–67.
15. Донецкова, О.Ю. О проблемах развития банкострахования в РФ [Текст]: / О.Ю. Донецкова, Л.М. Садыкова // Вестник Оренбургского государственного университет. – 2015. – №8(183). – С.42–46.
16. Ефремова, П.И. Роль государственного регулирования в концентрации капитала в страховом секторе финансового рынка [Текст] / П.И. Ефремова // Страховое дело. – 2013. – 10. – С.3–8.
17. Жигас, М.Т. Система показателей комплексной оценки конкурентоспособности страховой организации [Текст] / М.Т. Жигас, С.А. Подобулкина // Известия УрГЭУ. – 2014. – №3(22). – С.62–67.
18. Жук, И.Н. Конкурентоспособность страховой компании как объект управления [Текст] / И.Н. Жук // Страховое дело. – 2014. – №5. – С.27–39.
19. Канаева, О.Ю. Методические подходы к анализу конкурентоспособности страховой компании [Текст] / О.Ю. Канаева // Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – 2014. – С.89–91.
20. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – Москва: ТК Велби Проспект, 2016. – 424 с.

21. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Кревенс. – Москва: Вильямс, 2016. – 307 с.
22. Кужелев, М.А. Финансовая устойчивость страховых компаний в условиях динамичной внешней среды [Текст] / М.А. Кужелев // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – 2016. – №1(29). – С.287–294.
23. Куропаткина, О.С. Особенности определения конкуренции и конкурентоспособности страховых организаций [Текст] / О.С. Куропаткина // Современная конкуренция. – 2013. – №3(33). – С.71–79.
24. Логинова, Н.А. Субъекты конкуренции на страховом рынке [Текст] / Н.А. Логинова // Современная конкуренция. – 2015. – №2 – С.79–89.
25. Махдиева, Ю.М. К вопросу о сущности и особенностях страховой услуги как товара [Текст] / Ю.М. Махдиева, М.Г. Магдиев // Вопросы структуризации экономики. – 2013. – №2. – С.114–116.
26. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / М.Г. Миронов. – Москва: Научная книга, 2013. – 250 с.
27. Москалева, Е.Г. Методика анализа рентабельности деятельности страховой компании по данным публичной бухгалтерской отчетности [Текст] / Е.Г. Москалева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №42(345). – С.30–40.
28. Москальчук, С.С. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных экономических условиях [Текст] / С.С. Москальчук. – Саратов: КУБиК, 2015. – 238 с.
29. Нехайчук, Ю.С. Об особенностях стратегического планирования в страховых компаниях [Текст] / Ю.С. Нехайчук, В.В. Хижняк, Н.А. Тарасова // Символ науки. 2016. – №1(11). – С.126–134.
30. Оливье, А. Международный маркетинг [Текст] / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе. – Москва: Экономика, 2015. – 283 с.

31. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 454 с.
32. Садыкова, Л.М. Модель оптимизации ассортимента страховых продуктов [Текст] / Л.М. Садыкова, Е.В. Коробейникова // Вестник Оренбургского государственного университета, 2012. – №13(149). – С.309–313.
33. Соломатина, А.С. Формирование многофакторной модели оценки конкурентоспособности страховой компании [Текст] / А.С. Соломатина // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2013. – №37. – С.333–341.
34. Третьякова, Т.А. Симбиоз банков и страховщиков как необходимость в современных экономических условиях [Текст] / Т.А. Третьякова, М.В. Мазаева // Финансы и кредит. 2015. – №8(632). – С.41–47.
35. Трубилин, А.И. Конкурентоспособность продукции и предпринимательских структур [Электронный ресурс] / А.И. Трубилин, В.И. Гайдук, В.В. Березенков // Научный журнал КубГАУ. – 2013. – № 75(01). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/17.pdf>.
36. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Текст] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 4(36). – С.53–69.
37. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Маркет ДС, 2016. – 432 с.
38. Федорова, О.Б. Оценка конкурентоспособности системы урегулирования убытков страховой компании на региональном рынке [Текст] / О.Б. Федорова, Е.Л. Чижевская // Современная конкуренция. – 2013. – №5. – С.36–45.
39. Филиппова, Т.А. Особенности маркетинга в страховании [Текст] / Т.А. Филиппова, О.С. Сергеева // Научные труды SWorld. – 2014. – № 1. – С. 43–46.



40. Фрумина, С.В. Обоснование финансово-экономических факторов конкурентоспособности страховых организаций [Текст] / С.В. Фрумина // Современная конкуренция. – 2017. – №4(34). – С.42–52.
41. Цветкова, Л.И. Управление ресурсами страховой компании [Текст] / Л.И. Цветкова. – Казань: Бук, 2018. – 203 с.
42. Цыганов, А.А. Развитие институтов защиты и обеспечение прав страхователей в России [Текст] / А.А. Цыганов. – Москва: Изд-во РАГС, 2016. – 287 с.
43. Цыпин, А.П. Качество официальных статистических материалов [Текст] / А.П. Цыпин // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – №1. – С.88–93.
44. Шарифьянова, З.Ф. Страхование жизни и страхование от несчастных случаев: проблемы и сравнительный анализ [Текст] / З.Ф. Шарифьянова, Л.А. Хайруллина // Инновационная наука. – 2016. – №3(15). – С.259–262.
45. Шахов, В.В. Страхование [Текст] / В.В. Шахов. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 510 с.
46. Шекемова, Л.Н. Рейтинговая оценка конкурентоспособности страховых организаций [Текст] / Л.Н. Шекемова // Вестник магистратуры. – 2014. – №5(32). – С.135–139.
47. Яшева, Г.А. Кластерная политика в повышении конкурентоспособности национальной экономики: методика формирования [Электронный ресурс] / Г.А. Яшева // Государственное управление. – 2013. – № 11. – Режим доступа: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk\\_11.\\_ijun\\_2007\\_g./jasheva.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_11._ijun_2007_g./jasheva.pdf).
48. Официальный сайт страховой компании «ВТБ Страхование»: о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtbins.ru/about/>.
49. Страховые компании Белгорода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/insurance/companies/region/belgorod/>.

# Приложения

Сравнительный анализ основных методов оценки конкурентоспособности  
страховых организаций

Группа	Наименование	Способ расчета	Преимущества	Недостатки
Абсолютные показатели	Коэффициент концентрации	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i$	Позволяет сопоставить по уровню концентрации различные страховые организации	Нечувствительность к вариантам распределения долей между конкурентами
	Индекс Герфиндала-Хиршмана		Учитывает число предприятий, конкурирующих на рынке и степень неравенства	Необходимость наличия полной аналитической базы обо всех субъектах рынка
	Коэффициент энтропии	$E = 100 \sum_{i=1}^n (q_i \ln(q_i))$	Определяет неопределенность на рынке и уровень концентрации продавцов	Применима только для равновесных состояний
	Коэффициент Холла-Тайдмана		Сопоставляет ранги фирм и их рыночных долей, чувствителен к соотношению размеров крупных фирм	Необходимость наличия полной информации обо всех субъектах рынка
Относительные показатели	Коэффициент Джини	<i>G – вычисляется на основе кривой Лоренца</i>	Учитывает процентную долю рынка, приходящуюся на каждый процент фирм, действующих на рынке	Измеряет только относительные размеры фирм
	Индекс Линда	$L = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^K X_i$	Характеризует круг субъектов, действия которых направлены на ограничение конкуренции	Применим только для дополнительного анализа
	Коэффициент вариации		Определяет уровень концентрации и равномерность распределения продаж на рынке	Не отражает средние размеры фирмы

Организационная структура филиала ООО СК «ВТБ Страхование» в г.  
Белгороде



## Отчет о финансовых результатах ООО СК «ВТБ Страхование» за 2017 год

Отчетность некредитной финансовой организации

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
45286555000	54751688	3398

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

за 2017 г.

Общество с ограниченной ответственностью Страховая компания "ВТБ Страхование"

ООО СК "ВТБ Страхование"

(полное фирменное и сокращенное фирменное наименования)

Почтовый адрес 101000, г. Москва, Чистопрудный бульвар, д. 8, стр. 1.

Код формы по ОКУД: 0420126  
Годовая (квартальная)  
(тыс. руб.)

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	За 2017 г.	За 2016 г.
1	2	3	4	5
Раздел I. Страховая деятельность				
Подраздел 1. Страхование жизни				
1	Заработанные страховые премии – нетто-перестрахование, в том числе:		-	-
1.1	страховые премии по операциям страхования, сострахования и перестрахования	39	-	-
1.2	страховые премии, переданные в перестрахование	39	-	-
1.3	изменение резерва незаработанной премии		-	-
1.4	изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии		-	-
2	Выплаты – нетто-перестрахование, в том числе:	40	-	-
2.1	выплаты по операциям страхования, сострахования и перестрахования	40	-	-
2.2	доля перестраховщиков в выплатах	40	-	-
2.3	дополнительные выплаты (страховые бонусы)	40	-	-
2.4	расходы по урегулированию убытков	40	-	-
3	Изменение резервов и обязательств – нетто-перестрахование, в том числе:	41	-	-
3.1	изменение резервов и обязательств	41	-	-
3.2	изменение доли перестраховщиков в резервах и обязательствах	41	-	-
4	Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование, в том числе:	42	-	-
4.1	аквизиционные расходы	42	-	-
4.2	перестраховочная комиссия по договорам перестрахования	42	-	-
4.3	изменение отложенных аквизиционных расходов и доходов	42	-	-
5	Прочие доходы по страхованию жизни	43	-	-
6	Прочие расходы по страхованию жизни	43	-	-
7	Результат от операций по страхованию жизни		-	-

## Продолжение приложения В

Подраздел 2. Страхование иное, чем страхование жизни				
8	Заработанные страховые премии – нетто-перестрахование, в том числе:	44	44 503 415	32 626 852
8.1	страховые премии по операциям страхования, сострахования и перестрахования	44	81 189 883	59 655 722
8.2	страховые премии, переданные в перестрахование	44	(5 466 421)	(5 968 044)
8.3	изменение резерва незаработанной премии		(31 185 514)	(21 112 478)
8.4	изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии		(34 533)	51 652
9	Состоявшиеся убытки – нетто-перестрахование, в том числе:	45	(8 856 548)	(7 709 377)
9.1	выплаты по операциям страхования, сострахования и перестрахования	45	(10 902 874)	(12 933 534)
9.2	расходы по урегулированию убытков	45	(1 107 280)	(679 373)
9.3	доля перестраховщиков в выплатах		3 012 969	3 066 718
9.4	изменение резервов убытков	45	(2 219 493)	1 767 046
9.5	изменение доли перестраховщиков в резервах убытков	45	2 112 445	1 032 958
9.6	доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений – нетто-перестрахование	45	341 934	268 072
9.7	изменение оценки будущих поступлений по регрессам, суброгациям и прочим возмещениям – нетто-перестрахование	45	(94 249)	(231 264)
10	Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование, в том числе:	46	(12 922 305)	(7 814 497)
10.1	аквизиционные расходы	46	(18 035 728)	(13 318 717)
10.2	перестраховочная комиссия по договорам перестрахования		64 864	50 312
10.3	изменение отложенных аквизиционных расходов и доходов	46	5 048 559	5 453 908
11	Отчисления от страховых премий	47	(6 397)	(15 760)
12	Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	77 301	156 588
13	Прочие расходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	(133 751)	(155 191)
14	Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни		22 661 715	17 088 615
15	Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от страховой деятельности		22 661 715	17 088 615
Раздел II. Инвестиционная деятельность				
16	Процентные доходы	49	6 294 849	4 511 925
17	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости, изменение которой отражается в составе прибыли или убытка, кроме финансовых обязательств, классифицируемых как оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, при первоначальном признании	50	366 919	406 844
18	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи	51	(13 238)	168
19	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от операций с инвестиционным имуществом	52	35 587	-
20	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с		(22 773)	(275 477)

## Продолжение приложения В

	иностранной валютой			
21	Прочие инвестиционные доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов)	53	149 999	-
22	Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от инвестиционной деятельности		6 811 343	4 643 460
Раздел III. Прочие операционные доходы и расходы				
23	Общие и административные расходы	54	(4 941 815)	(4 048 971)
24	Процентные расходы	55	-	(59 133)
24.1	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от операций с финансовыми обязательствами, классифицированными как оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, при первоначальном признании		-	-
25	Доходы по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	56	-	-
26	Расходы по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	56	-	-
27	Прочие доходы	57	134 215	76 123
28	Прочие расходы	57	(526 796)	(488 968)
29	Итого доходов (расходов) от прочей операционной деятельности		(5 334 396)	(4 520 949)
30	Прибыль (убыток) до налогообложения		24 138 662	17 211 126
31	Доход (расход) по налогу на прибыль, в том числе:	58	(4 822 160)	(3 450 275)
31.1	доход (расход) по текущему налогу на прибыль	58	(1 412 483)	(3 473 448)
31.2	доход (расход) по отложенному налогу на прибыль	58	(3 409 677)	23 173
32	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности, переоценки и выбытия активов (выбывающих групп), классифицированных как предназначенные для продажи, составляющих прекращенную деятельность, после налогообложения	19	4 710	-
33	Прибыль (убыток) после налогообложения		19 321 212	13 760 851
Раздел IV. Прочий совокупный доход				
34	Прочий совокупный доход (расход), не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:		(6 308)	(736 168)
35	доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов, в том числе:		(7 542)	(920 210)
36	в результате выбытия		(1 370)	-
37	в результате переоценки	22	(6 172)	(920 210)
38	налог на прибыль по доходам за вычетом расходов (расходам за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов	58	1 234	184 042
39	чистое изменение переоценки обязательств (активов) по вознаграждениям работникам по окончании трудовой деятельности, не ограниченными фиксируемыми платежами	33	-	-
40	влияние налога на прибыль, связанного с изменением переоценки обязательств (активов) по вознаграждениям работникам по окончании трудовой деятельности, не ограниченными фиксируемыми платежами	58	-	-

## Окончание приложения В

41	прочий совокупный доход (расход) от прочих операций		-	-
42	налог на прибыль, относящийся к прочему совокупному доходу (расходу) от прочих операций		-	-
43	Прочий совокупный доход (расход), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:		10 665	-
44	чистое изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющих в наличии для продажи, в том числе:	51	10 665	-
45	изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющих в наличии для продажи		13 331	-
46	налог на прибыль, связанный с изменением справедливой стоимости финансовых активов, имеющих в наличии для продажи	58	(2 666)	-
47	переклассификация в состав прибыли или убытка, в том числе:		-	-
48	обесценение		-	-
49	выбытие		-	-
50	налог на прибыль, связанный с переклассификацией		-	-
51	прочий совокупный доход (расход) от прочих операций	65	-	-
52	налог на прибыль, относящийся к прочему совокупному доходу (расходу) от прочих операций	58	-	-
53	Итого прочий совокупный доход (расход) за отчетный период		4 357	(736 168)
54	Итого совокупный доход (расход) за отчетный период		19 325 569	13 024 683

Генеральный директор  
(должность руководителя)

"15" марта 2018 г.



(подпись)

Гальперин Г.А.  
(инициалы, фамилия)



## Оценочные критерии эффективности предлагаемой программы

Стратегическая перспектива	Показатель	Ед. измерения
<i>Проекция «Акционеры»</i>		
1. Увеличение объемов страховых премий	Ежегодный темп прироста начисленной страховой премии	%
2. Развитие розничного сегмента	Ежегодный темп прироста начисленной страховой премии в разрезе по видам страховой деятельности	%
3. Обеспечение конкурентоспособности компании	Интегральный показатель оценки конкурентоспособности компании	
4. Комплексная страховая защита материнской компании	<i>Показатель целесообразности использования механизма кэптивного страхования:</i> отношение совокупных страховых выплат кэптива материнской компании за период <i>n</i> лет к совокупной страховой премии, оплаченной кэптиву материнской компанией, за тот же период	ед.
	<i>Показатель эффективности использования механизма кэптивного страхования:</i> сумма отношений средневзвешенных рыночных страховых тарифов по каждому объекту страхования (группе объектов) к тарифу кэптива для того же объекта	ед.
<i>Проекция «Маркетинг»</i>		
1. Повышение качества услуг	Показатель востребованности риска для конкретной страховой услуги согласно опросов клиентов	ед.
	Показатель технических составляющих качества для конкретной страховой услуги согласно опросов клиентов	ед.
	<i>Показатель «цена-качество»:</i> отношение показателя динамики сборов страховой премии по конкретному виду услуг при изменении уровня качества услуги к затратам на повышение и поддержание качества данного вида услуг	ед.
2. Фиделизация клиентов	Среднее число страховых рисков на одного клиента (в рамках клиентской группы)	ед.

## Окончание приложения Г

<i>Проекция «Процессы»</i>		
1. Активизация разработки новых страховых продуктов	Показатель частоты обновления ассортимента продуктов для востребованных видов рисков	ед.
2. Интенсификация продаж	<i>Показатель использования «перекрестных продаж»:</i> рост страховых премий по существующим клиентам	%
	<i>Показатель интенсивности продаж:</i> средний уровень сборов страховой премии на 1 штатную единицу, задействованную в организации канала продаж	тыс. руб.
3. Фокус на урегулирование убытков	Среднее время урегулирования одного страхового случая	ч.
	Уровень страховых выплат по виду страхования	%
	Показатель оценки предотвращенных выплат в случаях страхового мошенничества	тыс. руб.
<i>Проекция «Потенциал»</i>		
1. Развитие региональной сети	Общее количество региональных подразделений	ед.
	Доля региональных подразделений в совокупном объеме страховой премии	%
2. Развитие каналов продаж	Доля каждого канала продаж в совокупном объеме страховой премии	%
3. Развитие компетенций и навыков персонала	Количество ежегодных внутрикорпоративных обучений и семинаров	ед.
	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации в рамках расширения специализации	%
4. Внедрение и развитие подсистемы управления информационными ресурсами	Коэффициент автоматизации бизнес-процессов	%