

*На правах рукописи*

УДК 33  
ББК 65.05  
С29

***СЕЛЕЗНЕВА Ольга Вячеславовна***

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР  
СТРАХОВОЙ СФЕРЫ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление  
народным хозяйством (8. Экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Тамбов 2014**

Работа выполнена на кафедре политической экономики и мирового глобального хозяйства Института экономики ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**КОЗЛОВ Аркадий Артемьевич**

**Официальные оппоненты:** **МАКСИМЧУК Ольга Викторовна**,  
доктор экономических наук, профессор  
кафедры экономики и управления проектами в строительстве ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет» (г. Волгоград)

**Ведущая организация:** **ЛИХАЧЕВ Николай Александрович**,  
кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель председателя комитета по связям с органами местного самоуправления, общественными организациями и вопросами депутатской этики Тамбовской областной думы (г. Тамбов)  
**ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия» (г. Воронеж)**

Защита состоится 30 мая 2014 г. в 10 часов на заседании диссертационного совета Д 212.261.01 при ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» по адресу: г. Тамбов, ул. Советская, 6, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», с авторефератом – на сайте Министерства образования и науки РФ (<http://vak.ed.gov.ru>).

Автореферат разослан 29 апреля 2014 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук,  
профессор



**Е.А. Колесниченко**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Как свидетельствует мировая практика, успешное развитие предпринимательских структур, вне зависимости от вида экономической деятельности и формы собственности, определяется во многом применением такого управленческого инструментария, который позволяет вариативно сформировать перспективные направления деятельности с учетом потребностей потенциальных клиентов и широкого использования рыночных возможностей. Одним из таких инструментов разработки перспектив развития предпринимательских структур выступает стратегическое планирование.

В России за последнее десятилетие возросла роль стратегического планирования в деятельности предпринимательских структур. Если в начале 2000-х годов преимущественно крупные компании активно применяли инструменты стратегического планирования в своей деятельности, то сегодня все больше малых и средних фирм осознают важность стратегического планирования для разработки перспектив своего успешного развития. При этом предпринимательские структуры страховой сферы, функционирующие в условиях высокого динамизма внешней среды как никто другой для успешного развития своего бизнеса должны уметь не только вовремя реагировать на происходящие перемены, но и обоснованно выбирать и грамотно реализовывать стратегические приоритеты развития посредством современных научных подходов и технологий.

Однако применение инструментария стратегического планирования в предпринимательских структурах страховой сферы сдерживается рядом проблем, обусловленных особенностями функционирования и развития предпринимательских структур в сфере страхования, спецификой протекающих бизнес-процессов, а также связанных с нехваткой квалифицированных кадров, осуществляющих стратегическое планирование. Так, по данным опроса Института экономики переходного периода<sup>1</sup>, руководители большинства средних и тем более малых предприятий, приступая к разработке планов стратегического развития, не в должной мере уделяют внимание вызовам и сигналам со стороны внешней среды, что негативным образом сказывается на результатах их деятельности.

---

<sup>1</sup>Официальный сайт Института экономики переходного периода. URL: <http://iep.ru>.

Таким образом, актуальность выбранной темы предопределена, с одной стороны, сложившейся к настоящему времени у предпринимательских структур страховой сферы потребности в применении инструментария стратегического планирования, а с другой – недостаточной теоретической и методической разработанностью этих вопросов применительно к предпринимательству в сфере страхования.

**Степень разработанности проблемы.** Основополагающий вклад в исследование проблем развития предпринимательской деятельности и предпринимательских структур различных секторов экономики внесли многие зарубежные (Э. Аткинсон, Н. Вудкок, И. Кирцнер, М. Портер, Ф. Хайек, Р. Хизрич, А. Хоскинг, Э. Чемберлин и др.) и отечественные (Л.И. Абалкин, Г.Л. Азов, А.Н. Асаул, М.Б. Алексеева, М.М. Баранников, Г.Л. Багиев, Н.И. Баяндин, А.О. Блинов, В.Ф. Богачев, А.Г. Бусыгин, В.Я. Горфинкель, В.С. Кабанов, М.И. Кныш, В.Д. Мамонтов, Ю.Б. Рубин, В.Л. Тамбовцев, Р.А. Фатхутдинов, А.П. Челенков, В.А. Швандар, А.Н. Шохин, В.А. Шульга, В.М. Юрьев и др.) ученые.

Теоретико-методологические основы планирования, в том числе стратегического, изложены в трудах таких зарубежных ученых, как И. Акофф, М. Альберт, Б. Альстрэнд, И. Ансофф, К. Боумен, Х. Виссема, Дж. Войер, Б. Карлофф, М. Коленсо, Дж. Коттер, Дж. Куинн, К. Левин, Дж. Лэмпел, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Хаттен, Ф. Хедоури, Д. Шендел и ряда других.

Особенности организации страхового бизнеса, а также специфика развития страховой сферы всесторонне раскрыты в работах В.Ф. Бадюкова, К.Г. Воблого, А.А. Гвозденко, К.А. Граве, Н.Б. Грищенко, Ф.В. Коньшина, С.В. Куликова, Ю.Э. Сплетухова, В.В. Шахова, А.К. Шихова, Т.А. Яковлевой.

Среди наиболее значимых научных исследований, внесших существенный вклад в развитие стратегического планирования предпринимательских структур в страховой сфере, работы таких ученых как А.В. Меренков, Н.П. Николенко, В.В. Снопков.

Однако, несмотря на значительный накопленный опыт стратегического планирования предпринимательской деятельности, в настоящее время по-прежнему ощущается недостаточная разработанность теоретико-методического инструментария и практических механизмов стратегического планирования развития предпринима-

тельских структур в страховой сфере, а также остается нерешенной проблема обоснованного выбора перспектив развития предпринимательских структур с учетом потребностей клиентов и новых подходов к управлению бизнес-процессами.

Все вышеизложенное предопределило выбор темы диссертационной работы, постановку цели и задач исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке и научном обосновании теоретических и организационно-методических подходов к совершенствованию стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих взаимосвязанных **задач**:

- исследовать специфику предпринимательской деятельности в сфере страхования и определить целевые ориентиры успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере;

- раскрыть содержание стратегического планирования развития предпринимательских структур в страховой сфере и выявить ограничительные детерминанты его активного применения в российской практике;

- сформировать теоретико-методическую базу совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы;

- разработать алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур страховой сферы;

- разработать модель риск-контроллинга как подсистемы стратегического планирования развития предпринимательской структуры страховой сферы.

**Объектом** исследования в диссертационной работе являются предпринимательские структуры страховой сферы.

**Предметом исследования диссертационной работы** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического развития предпринимательских структур, функционирующих в страховой сфере.

**Теоретической и методологической** основами диссертационного исследования послужили фундаментальные концепции и гипотезы, представленные в классических и современных работах ученых. При разработке теоретических положений работы применялись методы научного познания, как общие (научное абстрагиро-

вание, индукция и дедукция, диалектика формы и содержания, явления и сущности, общего и специфического), так и специфические (методы эволюционного, структурно-функционального, экономико-статистического, компаративного, количественного анализа, методы графического моделирования)

Содержание диссертационного исследования **соответствует** пункту 8. Экономика предпринимательства (8.13. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности) специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством Паспорта ВАК при Минобрнауки РФ.

**Нормативно-правовую базу** диссертационного исследования представили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, субъектов РФ, органов местного самоуправления, а также министерств и ведомств, регулирующие отношения в сфере стратегического планирования предпринимательской деятельности.

**Информационной основой** диссертационного исследования, обеспечения доказательности положений, выносимых на защиту, а также достоверности выводов и рекомендаций являются статистические данные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат), монографии отечественных и зарубежных авторов по проблематике темы, а также статьи, опубликованные в научных изданиях, периодической печати и официальных сайтах на Интернет-ресурсах.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в обосновании направлений совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур с учетом особенностей их бизнес-процессов в страховой сфере.

1. Определены целевые ориентиры успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере, обусловленные спецификой их деятельности: *высокая степень клиентоориентированности* (продукты страхового рынка формируются под потенциальные потребности потребителей конкретного рыночного сегмента; имеет место высокая степень конвергенции предпринимательских структур страхования с предпринимательскими структурами других сфер национальной экономики, что напрямую детерминирует успешность их развития); *обеспечение динамизма и гибкости в управлении предпринимательскими структурами страховой сферы* (высокорисковая внешняя среда функционирования страховых компаний предопределяет необходимость как контроля хозяйст-

венных рисков, так и быстрой адаптации предпринимательских структур к изменяющимся условиям рынка); *перманентная диверсификация предлагаемых страховых продуктов* (субъектам страхового предпринимательства в целях их успешного функционирования необходимо постоянно обновлять ассортиментный ряд предлагаемых страховых продуктов), достижение которых возможно через применение инструментария стратегического планирования.

2. Выявлены ограничительные детерминанты активного применения стратегического планирования развития предпринимательских структур в страховой сфере в российской практике: *превалирующая ориентация предпринимательских структур страховой сферы на бизнес-модели андеррайтинга* (позволившей получить гарантированный высокий темп роста предпринимательской прибыли, но поставившей под сомнение стабилизирующую роль страхового предпринимательства наступлением кризиса в 2008-2009 гг.) и *франчайзинга* (применение которого привело к поверхностному управлению из центра, неэффективности контроля денежных потоков, росту хозяйственных рисков предпринимательских структур страховой сферы); *неэффективность организации бэк-офиса и нерациональность региональной инфраструктуры развития бизнеса* (операционная эффективность функционирования предпринимательских структур страхового сектора остается низкой, в то время как функциональная деятельность дублируется в регионах; не задействуются синергетические эффекты, возникающие при интеграции бэк-офиса и инфраструктурных функций предпринимательской структуры); *применение устаревших ИТ-решений, не созданных специально для нужд страхового бизнеса и не имеющих единых стандартов* (в этих условиях возрастет стоимость администрирования полиса страхования, что ограничивает возможности предпринимательских структур предоставлять услуги высокого качества); *недостаточная кадровая и методическая база для реализации инструментария стратегического планирования предпринимательской деятельности в страховой сфере* (отсутствие необходимого опыта стратегического планирования усугубляется отсутствием высококвалифицированных кадров в данной области и нежеланием руководителей предпринимательских структур страховой сферы, особенно на региональном уровне, тратить на привлечение специалистов по стратегическому планированию из других сфер бизнеса).

3. Концептуально сформирована теоретико-методическая база совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы: *систематизированы методы стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в зависимости от их бизнес-процессов*, позволяющие максимально эффективно использовать потенциал страховой организации по достижению тактических и стратегических целей; *определены генеральные направления совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в современной России*. К направлениям отнесены: применение инструментария планирования для нивелирования угроз стратегическому развитию предпринимательских структур страховой сферы (омологация стратегий развития предпринимательских структур страховой сферы в городских центрах и периферийных территориях в отношении продуктов и каналов продаж; реализация системного подхода при работе в сегменте крупных хозяйственных рисков в зависимости от сегмента страхового предпринимательства; усиление направленности деятельности бизнес-структур на удовлетворение конкретных потребностей клиентов и др.); необходимость разработки самостоятельных стратегий диверсификации предпринимательских структур сферы страхования; применение стратегической карты риск-контроллинга в системе стратегического планирования развития предпринимательской структуры страховой сферы.

4. Разработан алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур страховой сферы, включающий: рамочные параметры целевых ориентиров успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере; последовательные этапы, обеспечивающие разработку и реализацию базовой стратегии развития предпринимательских структур на основе оценки их конкурентного статуса (определяемого по показателям инвестиционной активности предпринимательской структуры, ее стратегических возможностей, достижимости целей и стратегий, а также интенсивности конкурентной среды); направления и меры по экономическому, кадровому, методическому и информационному обеспечению стратегического планирования в предпринимательских структурах страховой сферы.

5. Разработана модель риск-контроллинга как подсистемы стратегического планирования развития предпринимательской структу-



ры страховой сферы, включающая: *элементы риск-контроллинга и связи между ними*, формализованные через совокупность входящих и исходящих материальных, трудовых, финансовых и информационных потоков в зависимости от структуры организации; *отношения между подсистемами риск-контроллинга*, выражающиеся через совокупность документов, регламентирующих деятельность и соподчинение компонентов организационной структуры предпринимательской структуры; *единый центр распределения и перераспределения материально-информационных потоков*, спроектированный в рамках единой информационно-финансовой системы предпринимательской структуры и обеспечивающий целостность подсистемы риск-контроллинга стратегического планирования предпринимательских структур.

**Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования.** Представленные теоретические выводы и предложения, авторское исследование проблем стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы направлены прежде всего на теоретические обоснование и практическое решение актуальных задач в области экономики предпринимательства. Они могут послужить исходным материалом для дальнейших исследований, направленных на совершенствование механизма стратегического планирования предпринимательской деятельности в различных сферах деятельности. Сформулированные в диссертационной работе теоретические положения и выводы могут быть применимы в преподавании ряда управленческих и экономических дисциплин, в частности «Стратегическое планирование», «Организация предпринимательской деятельности», «Стратегический менеджмент» в вузах России.

Практическая значимость диссертации состоит в том, что выводы и рекомендации, приведенные в исследовании, могут быть использованы в деятельности предпринимательских структур различного уровня:

– целевые ориентиры успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере и ограничительные детерминанты активного применения стратегического планирования в российской практике применимы в деятельности государственных органов власти, ассоциаций страховых организаций, а также самих предпринимательских структур при разработке и корректировке концепций, стратегий и программ развития бизнеса в данной сфере;

– алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур в страховой сфере применим в деятельности страховых организаций различных форм собственности при разработке и корректировке стратегий и планов развития;

– модель риск-контроллинга применима в деятельности предпринимательских структур страховой сферы различных форм собственности при совершенствовании собственной системы стратегического планирования и корректировке стратегии и политики развития.

**Апробация результатов исследования.** Предлагаемые теоретические выводы и практические рекомендации по исследуемой проблеме обсуждались на кафедре политической экономии и мирового глобального хозяйства Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина.

Основные научные положения исследования и разработанные методические рекомендации соискателя докладывались на международных и всероссийских конференциях и получили положительную оценку специалистов, а также были опубликованы.

Научные положения диссертационного исследования и теоретические выводы соискателя были использованы в учебном процессе Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина при чтении дисциплин «Организация предпринимательской деятельности», «Предпринимательство», «Стратегическое планирование», что подтверждено справкой о внедрении.

Кроме того, результаты проведенного исследования были внедрены в практическую деятельность ОАО «Ингосстрах», что подтверждено справкой о внедрении.

Результаты исследований опубликованы в 8 научных работах, в том числе 4 согласно перечню периодических изданий, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки РФ, общим объемом 6,2 п.л., в т.ч. авторский объем – 5,5 п.л.

**Структура и объем** диссертационной работы были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих шесть параграфов, выводов и рекомендаций, списка используемых источников и литературы. Структура и логика работы согласуются с предметом и целью исследования, что отражено в оглавлении диссертации:

*Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования предпосылок стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы*

1.1. Предпринимательская деятельность в сфере страхования как особый вид предпринимательства

1.2. Современное состояние и специфика развития предпринимательских структур страховой сферы

*Глава 2. Проблемное поле стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в России*

2.1. Стратегическое планирование развития предпринимательских структур страховой сферы: сущность, условия, основные элементы, необходимость применения

2.2. Детерминанты совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в современной России

*Глава 3. Организационно-методический инструментарий стратегического планирования развития предпринимательских структур сферы страхования в современных условиях хозяйствования*

3.1. Алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур сферы страхования как основы стратегического планирования их деятельности

3.2. Формирование модели риск-контроллинга как подсистемы стратегического планирования развития предпринимательской структуры страховой сферы.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

***Во-первых, определены целевые ориентиры успешного развития предпринимательских структур страховой сферы, обусловленные спецификой их деятельности, достижение которых возможно через применение инструментария стратегического планирования.***

Проведенное исследование показало, что предпринимательские структуры, функционирующие в страховой сфере, имеют ряд характерных особенностей, которые определяют специфику ведения предпринимательской деятельности в данном секторе национальной экономики. Для этого было проанализировано состояние и тенденции развития предпринимательских структур страховой

сферы. Так, было выявлено, что сегодня в РФ наблюдается рост таких показателей деятельности предпринимательских структур страховой сферы, как численность организаций, размер уставного капитала, количество заключенных договоров страхования, численность страховых агентов и др. (табл. 1).

*Таблица 1*

**Характеристика предпринимательских структур  
страховой сферы в 2011-2012 гг.<sup>1</sup>**

Показатели	2012 г.	В % к 2011 г.
Число страховых организаций, ед. в том числе осуществивших:	431	83,9
прямое страхование	114	67,9
прямое страхование и перестрахование	306	93,0
только перестрахование	11	64,7
Число филиалов, иных обособленных подразделений страховых организаций, ед.	5081	117,3
Уставный капитал страховых организаций, млрд руб.	198,6	111,7
Число договоров страхования, заключенных страхо- выми организациями, млн.ед.	140,7	106,4
в том числе добровольного страхования	99,6	107,7
Страховая сумма по договорам страхования, заклю- ченным страховыми организациями, млрд руб.	312738,7	84,4
в том числе по договорам добровольного страхо- вания	288222,1	82,1
Средняя численность страховых агентов – физиче- ских лиц, тыс. чел.	272,4	137,0

Наибольшее число страховых организаций зарегистрировано: в Москве – 218 организаций, Московской области – 31, Санкт-Петербурге – 24, Республике Татарстан – 14, Кемеровской области – 13, Свердловской области – 12 организаций, Тюменской области – 11, Ростовской области – 9, Самарской области и в Хабаровском крае – по 8 организаций.

В целом индикаторы страхового сегмента, в котором работают предпринимательские структуры, характеризуются следующими показателями (табл. 2).

<sup>1</sup> Источник: Росстат. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).

Таблица 2

**Индикаторы страхового сегмента российской экономики,  
в котором работают предпринимательские структуры<sup>1</sup>**

Показатели	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012
Отношение объемов собранных страховых премий к ВВП, %	1,3	2,3	2,3	2,5	2,3	2,3	1,3
<i>-без учета обязательного медицинского страхования, %</i>	1,7	1,5	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3
Размер страховой премии на душу населения, руб.	3545,6	4317,2	6728,0	6899,2	7253,8	8876,0	5657,8
<i>-без учета обязательного медицинского страхования, руб.</i>	2548,0	2874,2	3895,3	3597,6	3857,2	4602,4	5657,8
Капиталоотдача страховых организаций (отношение страховых премий к величине уставного капитала), руб./руб.	3,6	4,1	6,0	6,5	6,7	7,1	4,1
<i>-без учета обязательного медицинского страхования, руб./руб.</i>	2,6	2,7	3,5	3,4	3,6	3,7	4,1
Коэффициент выплат (отношение произведенных выплат к страховым премиям), %	60,9	58,1	66,3	75,6	74,7	71,1	46,4
<i>-без учета обязательного медицинского страхования, %</i>	48,2	40,6	45,9	56,4	54,2	46,6	46,4

В диссертации было выявлено, что несмотря на продолжающийся рост, на рынке сохраняется борьба за уровень прибыльности и, по мнению страховщиков, основной фокус смещается с обеспечения высоких показателей темпов роста собранной премии в сторону повышения прибыльности путем оптимизации расходов и более глубокого анализа рисков. В текущих условиях страховщики не могут демонстрировать высокие показатели одновременно во всех сегментах рынка и концентрируются на видах страхования, в кото-

<sup>1</sup> Источник: Росстат. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).

рых они имеют наиболее значимые конкурентные преимущества. Последними соответственно становятся ориентированность на клиента, повышение эффективности бизнес-процессов и дальнейшая оптимизация расходов.

Проведенное исследование показало, что высокорисковая среда является неотъемлемым атрибутом деятельности предпринимательских структур страховой сферы, что требует особого внимания к рискам и источникам их возникновения. По мнению ведущих специалистов и экспертов<sup>1</sup>, наиболее существенные и распространенные риски, присущие предпринимательским структурам страховой сферы, сводятся к следующим (табл. 3).

Таким образом, к основным специфическим характеристикам предпринимательской деятельности в страховой сфере в диссертационной работе отнесены:

- высокая степень конвергенции предпринимательских структур страхования с предпринимательскими структурами других сфер национальной экономики, что напрямую детерминирует успешность их развития;

- формирование продуктов страхового рынка под потенциальные потребности потребителей конкретного рыночного сегмента;

- необходимость постоянного обновления ассортиментного ряда предлагаемых страховых продуктов субъектами страхового предпринимательства в целях их успешного функционирования;

- высокорисковая внешняя среда функционирования страховых компаний, которая предопределяет необходимость как контроля хозяйственных рисков, так и быстрой адаптации предпринимательских структур к изменяющимся условиям рынка и др.

---

<sup>1</sup> Например, рейтингового агентства «Эксперт РА» (URL:), Института экономики переходного периода (URL: <http://iep.ru>) и др.

Таблица 3

### Наиболее существенные и распространенные риски, присущие предпринимательским структурам страховой сферы

Тип и размер структуры	Риски
<b><i>Универсальные предпринимательские структуры</i></b>	
крупные	рост убыточности страхового портфеля; увеличения доли расходов на ведение дела; вероятности низких показателей рентабельности активов; сокращения уровня достаточности собственных средств; снижения уровня сбалансированности финансовых потоков.
средние и небольшие	недостаточности темпов снижения доли нерискового страхования; чрезмерности доли расходов на ведение дела; роста показателей убыточности; вероятности низких показателей рентабельности активов и собственных средств; низкого качества инвестиционной политики; низкого уровня географической диверсификации страховой деятельности; риски, связанные с внешними факторами устойчивости (наличие проблем во взаимоотношениях с надзорными органами, низкое качество аудита, отсутствие стратегии развития, отсутствие опыта крупных выплат и т.д.).
<b><i>Кэпитивные предпринимательские структуры</i></b>	
крупные	низкого уровня диверсификации клиентской базы; ориентации на одну отрасль.
средние и небольшие	низких размерных показателей деятельности; низкого уровня диверсификации клиентской базы и ориентации на одну отрасль; среднего качества перестраховочного портфеля страховой организации; низкого уровня географической диверсификации предпринимательской деятельности.
<b><i>Региональные предпринимательские структуры</i></b>	
региональные	низких размерных показателей предпринимательской деятельности; высокого уровня убыточности; низких показателей рентабельности; невысокого качества перестраховочной защиты; низкого уровня диверсификации страхового портфеля и ориентации либо на высокоубыточные виды страхования, либо на одного крупного регионального клиента; риски, связанные с внешними факторами устойчивости (низкое качество аудита, отсутствие стратегии развития, опыта крупных выплат, административные риски и т.д.).

Данные характерные особенности функционирования предпринимательских структур в страховом секторе определяют специфику процессов управления и планирования в организациях. Следовательно, основными целевыми ориентирами успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере, обусловленными спецификой их деятельности, должны стать: высокая степень клиентоориентированности; перманентная диверсификация предлагаемых страховых продуктов; обеспечение динамизма и гибкости в управлении предпринимательскими структурами страховой сферы. Достижение обозначенных целевых ориентиров успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере возможно, по нашему мнению, через применение инструментария стратегического планирования.

***Во-вторых, раскрыто содержание стратегического планирования развития предпринимательских структур в страховой сфере и выявлены ограничительные детерминанты его активного применения в российской практике.***

В ходе исследования было выявлено, что процесс стратегического планирования в целом включает в себя ряд компонентов и этапов (постановка целей и задач; осуществление стратегического анализа внутренней и внешней среды предпринимательской деятельности; разработка стратегических сценариев и прогнозов, а также стратегии развития и др.). В России предпринимательские структуры страховой сферы зачастую крайне неохотно занимаются стратегическим планированием своей деятельности. Это связано прежде всего со спецификой страхового сектора национальной экономики и отсутствием высококвалифицированных кадров в области стратегического планирования применительно к сфере страхования, особенно на региональном уровне.

В целом анализ деятельности предпринимательских структур страховой сферы, а также процессов стратегического планирования в них, проведенный в диссертационной работе, позволил выделить несколько ограничительных детерминант активного применения стратегического планирования в российской практике.

Во-первых, это преобладающая ориентация предпринимательских структур страховой сферы на бизнес-модели андеррайтинга, которая предполагает финансирование выплат из новых поступлений премии, а не из страховых резервов, сформированных по заключенным договорам. Такая модель бизнеса в России сформиро-



валась с первых дней становления страховой сферы, поскольку страховое законодательство и нормативы изначально были тесно связаны с российскими правилами бухгалтерского учета и нормативный контроль был больше направлен на учет прибылей и убытков, нежели на контроль над балансами страховщиков. Кроме того, страхование было достаточно новой концепцией для большинства граждан, и страхователи не часто обращались за страховым возмещением, а большинство страховщиков понимали, что они смогут осуществлять страховые выплаты по текущим договорам из премий, получаемых по договорам в будущем, при условии, что рост объемов премии будет достаточно высоким. Применение бизнес-модели андеррайтинга позволило страховщикам получить гарантированный высокий темп роста предпринимательской прибыли, но поставило под сомнение стабилизирующую роль страхового предпринимательства наступлением кризиса в 2008-2009 гг.

Во-вторых, активное применение предпринимательскими структурами бизнес-модели франчайзинга. Многие страховые организации создали свои филиалы в регионах в качестве «мини-страховых компаний». При этом управление такими филиалами из центра осуществлялось достаточно поверхностно, а сами филиалы не имели собственного бухгалтерского баланса. Это привело к тому, что контроль денежных потоков на местном уровне осуществлялся с существенными задержками представления отчетности в головной офис (особенно по заключенным договорам страхования, осуществленным страховым выплатам и премиям, размещенным на счетах в партнерских организациях). На сегодняшний день лишь небольшое число страховщиков создали специальные функции по управлению рисками, а качество активов на балансах до сих пор остаётся низким.

В-третьих, неэффективность организации бэк-офиса и нерациональность региональной инфраструктуры развития бизнеса. Большинство предпринимательских структур страховой сферы для достижения цели максимально быстрого увеличения премий использует механизм партнерских соглашений с коммерческими банками и брокерами, которые имеют широкие сети продаж. В результате этого большая часть страховщиков из-за дороговизны и трудоемкости развития собственных сетей продаж оказались практически без прямого доступа к своим клиентам.

Если сравнить текущую плотность сетей страховых агентов в России и в других странах (когда они находились на похожей стадии развития), то ситуация такова: в России приходится в среднем 0,8 агентов на 1000 человек населения, в то время как в Германии и Великобритании 20 лет назад - около 3 и 5 агентов соответственно. Кроме того, неэффективность организации бэк-офиса и нерациональность региональной инфраструктуры развития бизнеса подтверждаются тем, что большинство страховых агентов являются одиночными брокерами, которые обслуживают несколько страховщиков, а не связанными агентами, работающими на одну страховую компанию. Это привело к тому, что страховщики выплачивают крайне высокие уровни комиссионного вознаграждения посредникам. Более того, именно посредники, а не сами страховые компании обладают максимально глубокой информацией о клиентуре. Помимо этого, операционная эффективность функционирования предпринимательских структур страхового сектора остается низкой, в то время как функциональная деятельность дублируется в регионах; не задействуются синергетические эффекты, возникающие при интеграции бэк-офиса и инфраструктурных функций предпринимательской структуры.

В-четвертых, применение устаревших ИТ-решений, не созданных специально для нужд страхового бизнеса и не имеющих единых стандартов. Сегодня в России стоимость администрирования полиса страхования остается высокой по сравнению с другими рынками, что конечно же ограничивает возможность предоставлять услуги высокого качества.

В-пятых, недостаточная кадровая и методическая база для реализации инструментария стратегического планирования предпринимательской деятельности. Это обусловлено отсутствием необходимого опыта стратегического планирования, которое усугубляется отсутствием высококвалифицированных кадров в данной области и нежеланием руководителей предпринимательских структур страховой сферы, особенно на региональном уровне, тратить на привлечение специалистов по стратегическому планированию из других сфер бизнеса.

Необходимо отметить, что выявленные ограничительные детерминанты активного применения стратегического планирования для развития предпринимательских структур страховой сферы в современной России требуют системного подхода к их преодолению.

нию. Ключевая роль в решении данной задачи должна быть отведена не только государственным органам власти, разрабатывающим стратегии развития страхового сектора экономики, но и профессиональным сообществам предпринимательских структур сферы страхования.

***В-третьих, концептуально сформирована теоретико-методическая база совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы.***

В ходе проведенного исследования было выявлено, что для активизации стратегического планирования в целях развития российских предпринимательских структур страховой сферы необходима систематизация методов стратегического планирования, которые могут быть применимы для этих целей в зависимости от протекаемых бизнес-процессов и позволяют максимально эффективно использовать потенциал страховой организации по достижению тактических и стратегических целей. Так, в диссертации предложена следующая систематизация методов стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в зависимости от их бизнес-процессов с учетом обязательного и рекомендуемого характера их применения (табл. 4).

Кроме того, выявленные проблемы стратегического планирования развития предпринимательских структур в страховой сфере и ограничительные детерминанты его активного применения в российской практике позволили сформировать генеральные направления совершенствования стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в современной России.

Во-первых, необходимо применение инструментария планирования для нивелирования угроз стратегическому развитию предпринимательских структур страховой сферы. Прежде всего должна быть реализована омологация стратегий развития предпринимательских структур страховой сферы в городских центрах и периферийных территориях в отношении продуктов и каналов продаж. Кроме того, должна быть обеспечена реализация системного подхода при работе в сегменте крупных хозяйственных рисков в зависимости от сектора страхового предпринимательства и др.

Таблица 4

**Систематизация методов стратегического планирования развития  
предпринимательских структур страховой сферы**

Бизнес-процесс	Метод и характер его применения	
	обязательные	рекомендуемые
продажи страхового продукта	SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, метод Бостонской консалтинговой группы, метод «Мак-кинси», метод кривых освоения, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, метод жизненного цикла товара	функционально-стоимостной анализ, бенчмаркинг, PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов
андеррайтинг	ресурсный анализ	функционально-стоимостной анализ, бизнес-инжиниринг, PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, система сбалансированных показателей
сопровождение договоров	методы сетевого планирования, структура разбиения работ	нейролингвистическое программирование
урегулирование убытков	ресурсный анализ, дерево целей, методы сетевого планирования, структура разбиения работ	нейролингвистическое программирование, PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов
инвестирование резервов	SWOT-анализ, сравнительный отраслевой анализ, ресурсный анализ	функционально-стоимостной анализ, нейролингвистическое программирование, PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, система сбалансированных показателей
разработка новых страховых продуктов и каналов реализации	SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, дерево целей, метод Бостонской консалтинговой группы, метод «Мак-кинси», метод кривых освоения, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, метод жизненного цикла товара	функционально-стоимостной анализ, бенчмаркинг, бизнес-инжиниринг
контроль ликвидности, убыточности, включая организацию перестрахования	сравнительный отраслевой анализ, ресурсный анализ, методы сетевого планирования	функционально-стоимостной анализ, бенчмаркинг, нейролингвистическое программирование, система сбалансированных показателей
сбор и обработка информации	сравнительный отраслевой анализ, мозговой штурм, дерево целей, структура разбиения работ	PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов

Во-вторых, для предпринимательских структур сферы страхования целесообразна разработка самостоятельных стратегий их развития, в основе которой должен лежать алгоритм, позволяющий обоснованно выбрать и сформировать стратегии развития предпринимательских структур страхового сектора.

В-третьих, для интеграции учета факторов риска в систему стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы применение механизма риск-контроллинга, который позволит повысить эффективность управления стратегическими и тактическими рисками страховой организации, а также создать арсенал методов управления, обеспечивающих противостояние внешним и внутренним неблагоприятным факторам и их нейтрализации.

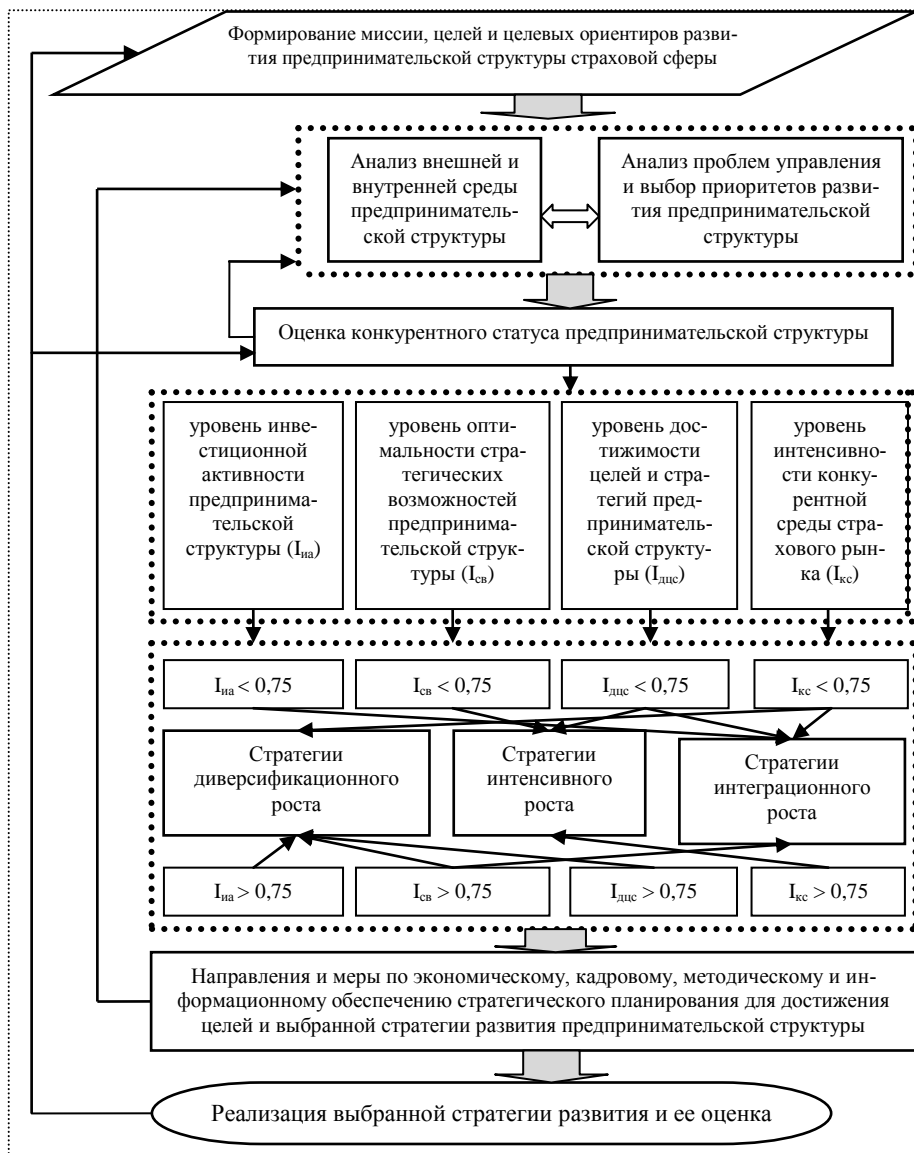
***В-четвертых, разработан алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур страховой сферы.***

Проведенное исследование показало, что в настоящее время система стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы не имеет четкого алгоритма. Но при этом правомочно утверждать, что такой алгоритм в целом укладывается в общую технологию разработки управленческих решений.

В диссертации нами предложен алгоритм формирования стратегии развития предпринимательских структур страховой сферы, учитывающий потребности клиентов и особенности бизнес-процессов страховой деятельности. При формировании алгоритма использовались некоторые условия и допущения, позволившие разработать его универсальным для верхнего уровня управления предпринимательской структурой страховой сферы адаптированным к конкретной страховой организации.

Данный алгоритм включает ряд элементов (рис. 1):

- рамочные параметры целевых ориентиров успешного развития предпринимательских структур в страховой сфере;
- оценку конкурентного статуса предпринимательских структур страховой сферы;
- последовательные этапы, обеспечивающие разработку и реализацию базовой стратегии развития предпринимательских структур;



**Рис. 1.** Алгоритм формирования стратегии развития предпринимательской структуры страховой сферы

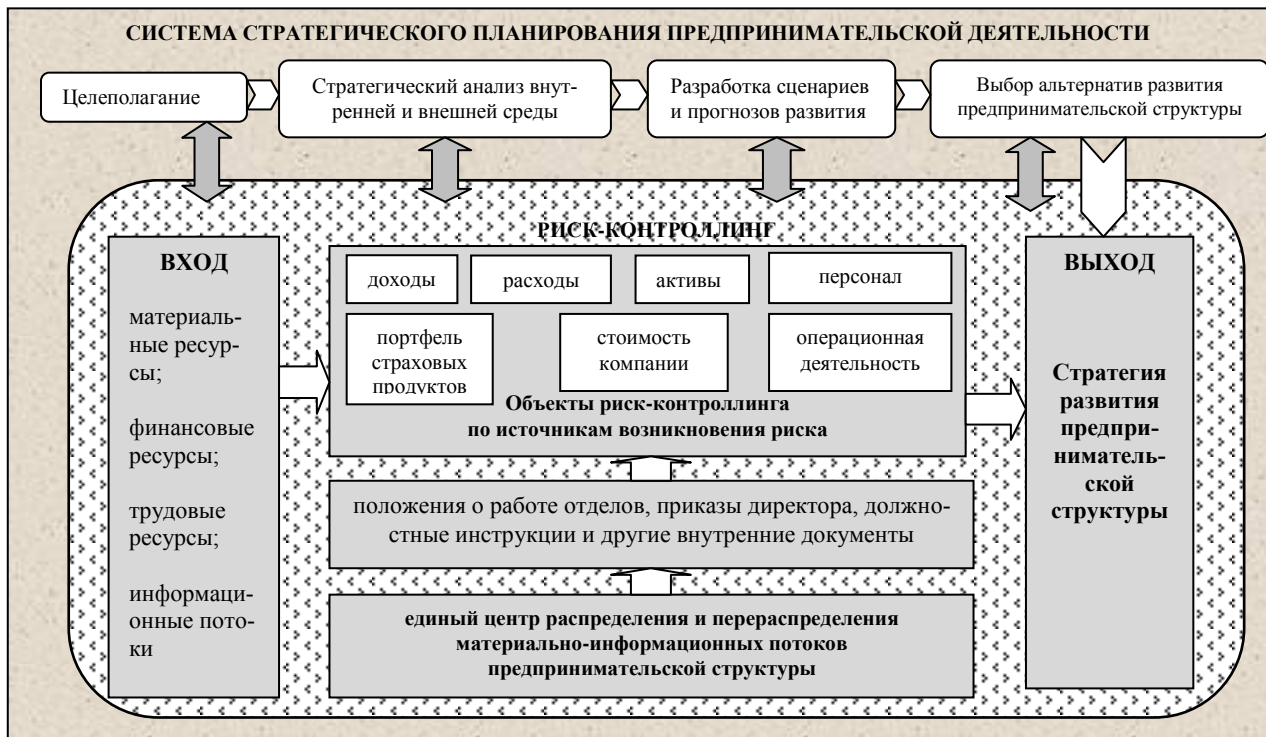
– направления и меры по экономическому, кадровому, методическому и информационному обеспечению стратегического планирования в предпринимательских структурах страховой сферы.

Основной отличительной особенностью данного алгоритма является то, что формирование стратегии развития предпринимательской структуры страховой сферы базируется на результатах оценки конкурентного статуса организации, определяемого на основе ряда показателей: уровня инвестиционной активности предпринимательской структуры ( $I_{иа}$ ), уровня оптимальности стратегических возможностей предпринимательской структуры ( $I_{св}$ ), уровня достижимости целей и стратегий предпринимательской структуры ( $I_{дцс}$ ), уровня интенсивности конкурентной среды страхового рынка ( $I_{кс}$ ). При выборе предпринимательской структурой стратегий развития установлена на основе экспертного метода нижняя граница значения данных показателей в размере 0,75.

В целом разработанный алгоритм позволил обосновать формирование стратегий диверсификационного роста для предпринимательских структур страхового сектора. Это подтверждают расчеты оценки конкурентного статуса предпринимательских структур страховой сферы как основы выбора стратегии развития. Так, в ходе исследования было определено, что стратегии диверсификационного роста целесообразны для большинства рассматриваемых предпринимательских структур страхового сектора экономики (ОАО «Ингосстрах», СК «Росгосстрах», СК «Согласие», ООО «Бин-страхование», СД «ВСК» и др.).

***В-пятых, разработана модель риск-контроллинга как подсистемы стратегического планирования развития предпринимательской структуры страховой сферы.***

Как было выявлено в ходе исследования, для интеграции учета факторов риска в систему стратегического планирования развития предпринимательских структур страховой сферы в диссертации разработана модель риск-контроллинга, направленного на эффективную координацию подсистем стратегического планирования с учетом информации о рисках страховой деятельности и источниках их возникновения (рис. 2). Отличительной особенностью данной модели является то, что риск-контроллинг представлен в страховой сфере как подсистема стратегического планирования развития предпринимательской структуры, включающая:



**Рис. 2.** Модель риск-контроллинга в системе стратегического планирования развития предпринимательской структуры страховой сферы



– элементы риск-контроллинга и связи между ними, формализованные через совокупность входящих и исходящих материальных, финансовых и информационных потоков в зависимости от структуры организации;

– отношения между подсистемами риск-контроллинга, выражающиеся через совокупность документов, регламентирующих деятельность и соподчинение компонентов организационной структуры предпринимательской структуры;

– единый центр распределения и перераспределения материально-информационных потоков, спроектированный в рамках единой информационно-финансовой системы предпринимательской структуры и обеспечивающий целостность подсистемы риск-контроллинга стратегического планирования предпринимательских структур.

Таким образом, реализация предложенных в работе инструментов стратегического планирования позволит прежде всего решить проблему обоснованного выбора перспектив развития предпринимательских структур с учетом потребностей клиентов и новых подходов к управлению бизнес-процессами.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНО В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ АВТОРА:**

***Статьи согласно перечню периодических научных изданий,  
рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России:***

1. *Селезнева О.В., Толстых Т.Н.* Тенденции развития локальных региональных рынков страхования // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 9 (113). – 1,0 п.л. (авт. – 0,6 п.л.).

2. *Селезнева О.В.* Государственное регулирование как условие реализации стратегического плана диверсификации предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 5 (121). – 0,8 п.л.

3. *Селезнева О.В., Толстых Т.Н.* Функциональные стратегии диверсификации предпринимательской деятельности // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 6 (122). – 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

4. *Селезнева О.В.* Стратегические ориентиры развития предпринимательских структур // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 2 (060). – 0,6 п.л.

***Другие публикации:***

5. *Селезнева О.В.* Государственное регулирование диверсификации предпринимательской деятельности с учетом отраслевых особенностей // Сборник научных трудов кафедры политической экономики и мирового глобального хозяйства. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2012. Вып. 1. – 0,6 п.л.

6. *Селезнева О.В.* Разработка организационной стратегии при диверсификации предпринимательской деятельности // Сборник научных трудов кафедры политической экономики и мирового глобального хозяйства. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. Вып. 1. – 0,4 п.л.

7. *Селезнева О.В.* Разработка маркетинговой стратегии при диверсификации деятельности предпринимательских структур // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: мат-лы II Междунар. науч.-практ. конф. (заоч.). Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. – 0,9 п.л.

8. *Селезнева О.В.* Методика выбора и оценки бизнес-секторов диверсификации предпринимательской деятельности // Проблемы развития российской банковской системы в условиях глобализации финансовых рынков: мат-лы науч.-практ. заоч. конф. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. – 1,0 п.л.