

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев  
«\_\_» июня 2017 г.

Исследование условий внедрения инновационных продуктов  
в страховании на примере страховой компании «ВСК»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-27.04.05.2017.321.ПЗ ВКР

Консультанты:  
Экономическая часть, к.т.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ В. П. Томашев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.т.н.  
\_\_\_\_\_ А. А. Дворниченко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
магистрант группы ЭУ-205  
\_\_\_\_\_ Т. В. Ульянова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Ульянова Т.В. исследование условий внедрения инновационных продуктов в страховании на примере страховой компании «ВСК» – Челябинск: ЮУрГУ. СУ-205, 2017, 103 с., 13 ил., 12 табл., библиогр. список – 50 наим., 3 прил.

В работе исследована страховая компания «ВСК» и разработан проект внедрения инновационной программы страхования.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект развития качества инвестиционных услуг в сфере страхования на основе векторно-матричного анализа конкурентных преимуществ, позволяющий повысить прибыль и улучшить конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
<b>1 АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы.....	9
1.2 Общая характеристика и история организации.....	20
1.3 Выявление проблем организации на основе анализа среды.....	23
1.3.1 Анализ внешнего окружения (макросреда).....	23
1.3.2 Отраслевой анализ ближнего окружения (микросреда).....	25
1.3.3 Анализ внутренней среды.....	35
1.3.4 Обобщающие формы анализа среды.....	40
1.3.5 Анализ проблемного поля.....	42
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.....	44
<b>2 ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНО-МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА</b>	
2.1 Выбор потребительских требований.....	46
2.2 Выбор обеспечивающих характеристик.....	54
2.3 Обоснование взаимосвязи потребительских требований с обеспечивающими характеристиками.....	56
2.4 Обоснование взаимосвязи обеспечивающих характеристик.....	62
2.5 Алгоритм выбора приоритетных общих характеристик первого уровня.....	64
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	67
<b>3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА ДЛЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «ВСК»</b>	
3.1 Сценарий проектных решений для повышения финансовой устойчивости.....	68
3.2 Обоснование необходимости внедрения проектного решения.....	70
3.2.2 Система целеполагания.....	70

3.2.2	Дерево целей САО «ВСК».....	71
3.2.3	Система сбалансированных показателей.....	73
3.3	Апробация работы.....	83
	<b>ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ</b> .....	<b>87</b>
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>88</b>
	<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	<b>89</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А. Таблица STEEP-анализ</b> .....	<b>94</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Таблицы по расчету потребительских требований и обеспечивающих характеристик</b> .....	<b>98</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В. Диаграмма Ганта</b> .....	<b>103</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Для выживания в меняющемся мире организации должны пересмагивать свои цели, стратегии и продукты, приволить их в соответствие с изменениями внешней среды и самих организаций. Разработка и пересмотр продуктового портфеля – реальная необходимость для поддержания организации на рынке в условиях конкурентной борьбы.

Также необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции. Компания должна уметь прогнозировать спрос на рынке и внедрять необходимые продукты и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

Актуальность разработки инновационных программ страхования заключается в необходимости увеличения прибыли компании путем внедрения продуктов, удовлетворяющих требования потребителя.

Целью данной работы является разработка инновационной программы страхования для страховой компании САО «ВСК». Объектом данного исследования являются инновационные продукты в страховании.

Для достижения поставленной цели в работе должны быть решены следующие задачи:

- произвести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выполнить обзор конкурентного окружения;

выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия и предложить пути минимизации угроз, вызванных действием слабых сторон организации,

- рассчитать важнейшие показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия;

- разработать и реализовать проектное решение по внедрению инновационного продукта.

Материал исследования несет практическую значимость и может быть использован, как студентами, преподавателями, так и представителями компании САО «ВСК». Для получения или углубления знаний в данной отрасли. Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и разработке инновационного продукта.

## 1. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы

Как известно, страхование выполняет в обществе две важнейшие функции.

Страхование позволяет успешно решать вопросы социального обеспечения, являясь важнейшим элементом социальной системы государства. В странах с развитой рыночной экономикой система социальной защиты населения включает в себя государственное социальное обеспечение, корпоративное страхование, индивидуальное страхование, негосударственное пенсионное обеспечение. Такую систему необходимо создавать и в России.

Вторая функция страхования в том, что оно является важнейшим механизмом привлечения в экономику инвестиционных ресурсов. Например, страховые компании Европы, Японии и США управляют общим объемом вложенных в экономику средств на сумму в 4 трлн. долл. США (80% этих вложений обеспечиваются операциями по долгосрочному страхованию жизни). В России же сбор премии примерно в тысячу раз меньше.

Таким образом, очевидно, что в развитых странах страхование в силу специфики и выполняемых функций в обществе является стратегическим сектором экономики.

Рассмотрим рынок страхования США. США имеет широко развитую систему имущественного и личного страхования. Частный сектор экономики и высокий уровень жизни американских граждан обуславливают традиционно высокие спрос на все виды страховых услуг в этой стране. Считается, что страхование - это не только часть экономики США, а страховой полис - необходимое условие осуществления американской мечты. Страхование автотранспортной и авногражданской ответственности стало насущной необходимостью для граждан, поскольку автомобиль наиболее распространенное (иногда единственное) средство передвижения.

Устойчивое функционирование страховой отрасли обеспечивается системой ее регулирования и является вопросом спокойствия нации и ее защищенности перед различными факторами риска.

Страхование - наиболее влиятельный финансовый институт США, который затрагивает практически все аспекты повседневной жизни американского общества и поэтому занимает уникальное место в хозяйственной системе страны. В отличие от других финансовых институтов в области страхования США отказались от форсирования федеральной системы регулирования, закрепив соответствующие полномочия за отдельными штатами.

На уровне штатов сформировалась значительная инфраструктура регулирования страховой отрасли, которая на протяжении всей своей истории (около 150 лет) доказала свою жизнеспособность и эффективность.

Страхование - важная часть хозяйственной системы любой промышленно - развитой страны. поэтому обеспечение нормальных условий функционирования рынка относится к важным национальным приоритетам. Масштабы рынка частного страхования зависят от того, в какой мере государство осуществляет социальную защиту своих граждан. В США частный страховой сектор предоставляет виды услуг, заменяющие государственные социальные программы или дополняющие их.

Рынок страховых услуг в США представляет собой два рынка - страхование жизни и иных видов страхования. Иные виды - это страхование имущества, ответственности, от несчастных случаев и т.д. Такое деление обусловлено экономическими особенностями различных видов страховой деятельности. Соответственно различаются и предъявляемые регулированием требования к ликвидации ресурсов, направлениям инвестирования и т.д.

США лидер по объемам страхования имущества и ответственности 46% мирового рынка.

Американский страховой рынок высококонкурентный, поэтому в стране функционируют около 4 тысяч компаний по страхованию жизни и 4,5 тысячи по

страхованию имущества и ответственности. В основном это мелкие страховые компании, зарегистрированные только в одном штате. Но даже крупные страховые компании, зарегистрированные в большинстве штатов и оперирующие на национальном уровне, имеют только несколько процентов рынка по каждому из видов страхования и не могут влиять на цены.

Конкуренция на американском страховом рынке в значительной степени объясняется подходом государства к регулированию этой отрасли. Американское государство рассматривает конкуренцию в качестве важнейшего механизма, позволяющего обеспечить высокий уровень предложения и качество страховых услуг. Критерием доступа на страховой рынок в большинстве штатов являются требования к капиталу. Конкуренция связана также с растущим проникновением на американский страховой рынок иностранных страховщиков.

Страховая отрасль - рынок страхования жизни испытывает конкурентное давление со стороны финансовых институтов - банков и других финансовых учреждений, предлагающих инвестиционные решения, конкурирующие с некоторыми видами страховых услуг. Конкуренция может усилиться, если на страховой рынок будут допущены банки. Американское законодательство ограничивает проведение банками смежных операций.

Регулирование страховой отрасли направлено на защиту потребителей и отрасли от неплатёжеспособности страховых компаний и на обеспечение доступности страхования всем, кому требуются страховые услуги и иметь возможность получения их по разумным ценам, на справедливых условиях вне зависимости от места жительства, национальности и других факторов.

В государственном регулировании можно выделить следующие два направления: регулирование платёжеспособности страховщиков и регулирование рынка. Регулирование платёжеспособности включает в себя требования к капиталу, резервным фондам, инвестициям, а также предоставления финансовой отчетности и меры против неплатёжеспособного страховщика. Государство

основное внимание уделяет установлению цен, учреждению форм страховых полюсов, заключению договоров страхования и рассмотрению претензий.

Финансовые и нефинансовые аспекты регулирования тесно взаимосвязаны: регулирование деятельности страховщиков неизбежно отражается на их финансовом состоянии и воздействует на цены и услуги, предлагаемые страховыми компаниями. Для оптимального режима регулирования со стороны государства координация действий в обоих направлениях, что предоставляет значительные трудности, цели регулирования могут противоречить друг другу. Чем более жестким будет регулирование платежеспособности, тем больше оно будет воздействовать на объемы предложения и цены: страховщики вынуждены будут сокращать предоставляемые страховые услуги и повышать страховые взносы.

Многие потребители в такой ситуации не смогут получить доступа к страхованию по приемлемой цене. Высокие цены - это не гарантия платежеспособности страховщика, но и низкие или более привлекательные условия могут предлагаться страховыми компаниями, которые осуществляют более рискованные операции. В этом случае риск неплатежеспособности для них будет выше, чем для других страховых компаний, устанавливающих более высокие цены и предпочитающих более консервативную инвестиционную стратегию.

Таким образом, в США цели регулирования страховой отрасли развиты и могут существенно изменяться в зависимости от социальных и экономических приоритетов. Увязать приоритеты регулирования и интересы страховщиков - сложная задача, стоящая перед государством. Страховая отрасль, осуществляя страхование рисков и инвестируя значительные средства, заметно влияет на развитие целых регионов и отражает страну, и поэтому является активной силой американского общества.

Страховые органы штатов имеют в своей структуре отделы по лицензированию страховых агентов, лицензированию и проверке страховых

компаний. Страховой комиссар обладает широкими полномочиями по всем вопросам регулирования страхового бизнеса, но должен следовать административным нормам, принятым в данном штате. Поскольку в XIX в. многие страховые компании проводили операции одновременно в разных штатах, появилась необходимость координации регулирующей деятельности. В 1871 г. для этих целей учредили Национальную ассоциацию страховых комиссаров, в которую вошли главы страховых органов штатов.

Ассоциация, как координатор регулирующей деятельности, выполняет функции надштатного органа. Ассоциация разрабатывает единые стандарты регулирования и типовые законы. После принятия этих законов на национальном собрании ассоциации они должны быть включены в штатное законодательство (как правило, в двухлетний срок). Эти решения носят рекомендательный характер, но авторитет Ассоциации позволяет проводить эти решения в жизнь.

Ассоциация, как коллективный орган, обеспечивает представительство отдельных штатов и максимальный учет их интересов при осуществлении тех или иных направлений регулирования страхового бизнеса. При этом ассоциация успешно решает задачу разработки и претворения в жизнь единых стандартов, обеспечивая целостность регулирования. Страхование в США может быть зарегистрировано как компания по страхованию имущества или по страхованию жизни и должна вести страховые операции согласно профилю.

Компания должна получить лицензию в том штате, где она планирует осуществлять страховые операции. Но по линии избыточность страхования страховщик может работать и в тех штатах, где он не имеет лицензии. Избыточное страхование - это страхование видов риска, которые не могут быть размещены на рынке и для которых требуется дополнительное покрытие. Если риск не может быть застрахован перед компанией, имеющей лицензию, но для расширения могут привлекаться и другие страховщики.

Финансовое регулирование деятельности американских страховщиков складывается из установления финансовых стандартов, правил финансовой

отчетности и проверки страховых компаний, а также действий в отношении неплатежеспособных страховщиков.

Финансовые стандарты - это требования, которым страховая компания должна соответствовать при учреждении или, если она уже где-либо зарегистрирована, при обращении за лицензией. В США используются следующие формы: требования к депозитам, требования к собственному капиталу и требования к резервному капиталу. Размер депозита, который страховые компании должны при своей регистрации внести на счет казначейства штата, относительно невелик. В среднем минимальный собственный капитал должен составлять 2 млн. долларов США. Во многих штатах резервный капитал приравнивается к величине собственного капитала.

Финансовый мониторинг проводится страховыми органами с целью проверки соответствия компаний установленным стандартам и включает предоставление страховщиками годовых и квартальных финансовых отчетов, проверку правильности ведения отчетности, предоставление по требованию страховых органов дополнительной информации для оценки финансового состояния.

Центральным звеном мониторинга финансовой устойчивости является проведение регулируемыми органами проверок деятельности страховых компаний. Они ставят цели: как можно более раннее выявление страховщиков, неблагополучных в финансовом отношении и ведущих противозаконную деятельность, а также сбор информации для принятия страховыми органами адекватных мер.

При полномасштабной проверке изучению подлежат управление и контроль, план операций, делопроизводство, счета, финансовые ведомости, данные о потерях, резервы, качество активов, перестрахование и т.д.

Цель проверки - подтверждение соответствия представляемой компанией финансовой отчетности реальному ее состоянию.

Далее рассмотрим рынок страхования в Российской Федерации. Как и в других странах с рыночной экономикой, в Российской Федерации, страховое дело представлено в различных по масштабам и формам организации страховых обществ. Деятельность этих многочисленных обществ регулируется законодательными актами, за неисполнение которых страховые компании несут финансовую либо уголовную ответственность.

До начала реформ в нашей стране монопольное право на проведение страховых операций имели организации, входящие в систему Министерства финансов СССР, права и обязанности которых определялись соответствующими положениями и ведомственными инструкциями. При этом поступления от страхования выступали как дополнение к бюджетным резервам. Это отрицательно отражалось на страховании, так как сдерживало его развитие и способствовало изъятию в государственный бюджет значительной части страховых ресурсов. Но, в конечном счете, и бюджет имел крупные непредвиденные расходы для покрытия различных случайных потерь государственных и кооперативных организаций.

Развитие страхования в условиях государственной монополии шло по принципу от предложения к спросу. Министерство финансов СССР утверждало правила страхования, а предприятия и население при заключении договоров страхования были вынуждены с ними соглашаться, поскольку не было альтернатив. Правила предусматривали в основном защиту от стихии природы и несчастных случаев. Система государственного страхования не могла принимать на свою ответственность коммерческие, а тем более политические риски, что вступило бы в противоречие с принципами планово-централизованного управления народным хозяйством, не предполагавшим возможность возникновения таких рисков.

Рыночная экономика требует иного подхода к страхованию, расширения различных видов страховых услуг в зависимости от страхового и экономического интереса страхователей. Важная задача страхования - защита экономических

интересов предпринимателей, благосостояния, здоровья населения и окружающей среды.

Особую актуальность приобретает внедрение различных видов страхования ответственности предпринимателей, страхование экологических и коммерческих рисков, профессиональной ответственности лиц в сфере интеллектуального труда и других.

Развитие страхового дела мыслимо без сочетания различных систем страхования - смешенного, акционерного, кооперативного, взаимного и других при четком определении сфер каждой из этих систем, а также порядка их взаимодействия. Главным критерием здесь должны быть интересы страхователей.

В 1992г. после распада СССР на базе Правления Госстраха был создан Росгосстрах. Указом Президента от 29 января 1992г. государственные и муниципальные страховые предприятия преобразуются в акционерные страховые общества (АСО) закрытого и открытого типа и в страховые товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО). Каждое ТОО и АСО являются юридическим лицом, т.е. имеет фирменное наименование, устав и должно быть зарегистрировано органом местного самоуправления или Регистрационной палатой.

В зависимости от характера формирования уставного капитала все новые страховые организации делятся условно на два типа:

- Акционерные, кооперативные и другие организации как альтернативные по отношению к государственным страховым организациям.
- АО с некоторым участием капитала органов Государственного страхования (например, Правления Госстраха Российской Федерации).

Согласно обследованию состояния деловой активности страховых организаций, проведенному Центром экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации, оказалось, что среди организационно - правовых форм преобладают АО закрытого типа - 36 %, 58 % - в смешанной собственности (АО открытого типа, ТОО, СП и др.) и только 6 % их находится в

государственной и муниципальной собственности. При этом 2/3 страховых организаций относятся к числу малых.

Так, все страховые организации имеют статус юридических лиц, они в должны быть зарегистрированы, иметь лицензию на право осуществления собственного дела. Причем, лицензирование страховых операций страховщиков, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, носит обязательный характер. Оно осуществляется Департаментом страхового надзора, которое также проводит контроль за деятельностью страховых организаций и соблюдением действующего законодательства в области страхования. На Департамент также возлагаются разработка методических и нормативных документов, обобщение практики применения страхового законодательства, разработка предложений по его применению, защита интересов страхователей в случае банкротства страховых организаций или их ликвидации по другим причинам. В перспективе указанные надзорные функции должны быть переданы из Министерства финансов РФ в специальный федеральный орган исполнительной власти по надзору за страховой деятельностью. Это требование Закона РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации».

Необходимым условием для получения лицензии является наличие у страховой организации полностью оплаченного до начала деятельности уставного фонда. При проведении страховых и перестраховочных операций в валюте страховая организация должна иметь фонд в валюте соответствующей группы. Министерство финансов выдает лицензии на проведение страховой деятельности с дифференциацией их по видам страхования и валюте операций.

При обращении страховой организации в Департамент страхового надзора за получением лицензии на проведение страховой деятельности необходимо документальное подтверждение того, что оплаченный уставный капитал и иные собственные средства будущего страховщика обеспечивает проведение планируемых видов страхования и выполнение применяемых страховых обязательств по договорам страхования.

Для получения лицензии страховщик, прошедший регистрацию, должен представить Департаменту страхового надзора следующие документы:

Программу развития страховых операций на три года, включающую виды и объем намеченных операций, максимальную ответственность по индивидуальному риску, условия организации перестраховочной защиты.

- Правила или условия страхования по видам операций.
- Справки банков или иных учреждений, подтверждающих наличие уставного фонда, запасных или аналогичных фондов.

Статистическое обоснование применяемой системы тарифов, ставок и резервов.

Министерство финансов обязано выдавать лицензии в течение 60 дней со дня получения всех необходимых документов или, в случае отказа в выдаче лицензии, в течение того же срока сообщить страховой организации о причинах отказа. Перечень выданных лицензий заносится в устав страховщика.

В случае необеспечения финансовой устойчивости страховых операций Министерство финансов может потребовать от страховой организации повышения размера этих фондов в рублях и в валюте в зависимости от видов, объема и валюты страховых операций. При принятии решений об отказе, приостановлении действия и аннулировании лицензий, министерство руководствуется заключением экспертной комиссии с обязательным привлечением лицензируемой организации. За выдачу лицензий со страховщика взимается специальный сбор.

Для осуществления возложенных задач Министерство финансов России имеет право:

Проводить проверки отдельных сторон финансово-хозяйственной деятельности страховых организаций, касающихся действующего законодательства о страховании, установленных правил и предписаний.

– Получать от страховых организаций необходимые сведения, справки и иную информацию, подтверждающую достоверность получаемых сведений, а также обращаться за получением информации к банкам и другим учреждениям и организациям.

Осуществлять контроль за создаваемыми в страховых организациях необходимыми резервами для обеспечения соответствия между принятыми страховыми организациями обязательствами и имеющимися у них средствами.

– Контролировать размещение страховыми организациями временно свободных средств с целью определения степени надежности капиталовложений и ликвидности активов этих организаций.

В случае выявления нарушений по результатам проверок отдельных сторон финансово - хозяйственной деятельности Министерство финансов России имеет право давать предписание страховым организациям об увеличении размера резервных фондов, изменении тарифов, ставок, страховых взносов, правил и условий страхования, характер вложений временно свободных средств. Могут давать также предписания о введении или изменении схемы перестрахования.

Если страховая организация не выполняет выданных предписаний и не устраняет вскрытые проверками и нарушения, Министерство финансов России имеет право временно приостанавливать действие выданных лицензий, ограничивать их действие, аннулировать эти лицензии или принимать решения о полном прекращении деятельности страховой организации.

Сейчас на российском рынке страхования отмечается такое явление как мошенничество. Самыми распространёнными аферами являются оформления страховки при ДТП задним числом. Причиной роста преступлений в сфере страхования можно назвать и отсутствие в Уголовном кодексе ответственности за фальсификацию страхового случая, и недостаточный профессионализм оперативных служб и следствия, откуда ввиду нищенской заработной платы ушли опытные сотрудники.

Наибольшие сборы мошенники из страховых компаний-однодневок имели, вступая в сговор с финансовыми компаниями, собирающими средства от населения. В рекламных буклетах финансовых фирм сообщается о страховании всех вкладов граждан. Люди, доверяя страховой компании, вносили свои деньги в фирму без всяких опасений. В мае «икс» произошло банкротство финансовой компании. Вкладчики, втайне радуясь своей предусмотрительности, спешили в офис страховщиков. Там они узнавали, что страховая фирма фактически являлась дочерним предприятием финансовой компании и, следовательно, никакими денежными средствами не располагает.

На современном этапе развития страхования в России неправомерные действия страховых компаний носят характер использования несовершенств законодательства. Возможностью составлять договоры с двойным смыслом пустых положений. Передача дела в суд по формальным призывам для затягивания выплаты. Заявление в суде, что договор составлен с нарушением закона или в противоречии с соответствующими правилами страхования. Использование своих оценщиков.

В настоящее время законодательные акты, регулирующие страхование, значительно сократили возможность мошенничества в данной области.

## 1.2 Общая характеристика и история организации

Страховой Дом ВСК (САО «ВСК») осуществляет страховую деятельность с 11 февраля 1992 года и в настоящее время занимает ведущие позиции на рынке страховых услуг России.

Высокий уровень работы компании дважды отмечен благодарностью Президента России за большой вклад в развитие страхового дела (2002 и 2007 гг.) САО «ВСК» является дважды лауреатом Национального конкурса «Компания года» (2014 и 2016 гг.) в номинации «Страховая компания».

Миссия САО «ВСК»: мы стремимся быть компанией национального масштаба и значения, которая изменит отношение к страхованию в России, доказав, что оно может быть основано на партнерстве и доверии.

Ценности компании:

1. Честность и открытость. Мы считаем, что только открытые и честные отношения можно назвать партнерскими. Вся работа между сотрудниками и подразделениями компании, а также со всеми партнерами и клиентами строится на принципах честности и открытости.

2. Нацеленность на общий результат. Взаимодействуя между собой, с нашими клиентами и партнерами, мы исходим из того, что мы делаем общее дело, и что у нас общие цели, достижение которых выгодно всем участникам. Все наши коллеги, клиенты и партнеры в равной степени заслуживают уважения.

3. Профессионализм и развитие. Чтобы вся команда была сильной, каждый ее участник должен разделять философию компании, быть частью целого и максимально эффективно выполнять поставленные перед ним задачи. Нам важно не останавливаться на достигнутом, постоянно совершенствоваться и развиваться. Как истинные профессионалы мы всегда готовы взять на себя ответственность за свои дела и поступки.

4. Преемственность и развитие. Поддержка сложившихся и создание новых традиций является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Наша история – это опыт и знания, которые позволяют нам достигать успеха. Взаимодействуя между собой, с нашими клиентами и партнерами, мы исходим из того, что мы делаем общее дело, и что у нас общие цели, достижение которых выгодно всем участникам.

Цель деятельности САО «ВСК» – удержание лидирующих позиций на рынке, получение прибыли за счет оказания услуг клиентам.

Для более детального изучения специфики деятельности САО «ВСК» проведем анализ механизма формирования прибыли на основании данных финансовой отчетности. Результаты анализа представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Анализ состава, структуры и динамики прибыли САО «ВСК», руб

Наименование показателя	На конец2014г.	На конец2015г.	На конец2016г.	Абс. отклонение (+, -)	Темп роста, %
Страхование иное, чем страхование жизни					
Заработанные страховые премии - нетто- перестрахование	35293240	36118515	36943790	1650550	104,68
Состоявшиеся убытки - нетто- перестрахование	-19912241	-20677997	-21443752	1531511	107,69
Изменения иных страховых резервов	-56167	-126860	-197552	141385	351,72
Отчисления от страховых премий	-309263	-293566	-277869	-31394	89,85
Расходы по ведению страховых операций - нетто-перестрахование	-10627275	-10722968	-10818661	191386	101,8
Доходы по инвестициям	7340021	7286181	7232341	-107680	98,53
Расходы по инвестициям	-5812228	-5718915	-5625602	-186626	96,79
Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	-2225850	-1976609	-1727349	-498501	77,6
Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни	5081269	4999620	4917971	-163298	96,79
Доходы и расходы, не связанные со страховыми операциями	-3741379	-3684429	-3627479	-113900	96,96
Управленческие расходы					
Прочие доходы	2818591	5639695	7260798	4442207	257,6
Прочие расходы	-3738955	-5778083	-7817210	4078255	209,07
Прибыль (убыток) до налогообложения	419526	576893	734080	314554	174,98
Текущий налог на прибыль	-137582	-175258	-212934	75352	154,77
Изменение отложенных налоговых обязательств	-7656	-205239	-402822	395166	526,2
Изменение отложенных налоговых активов	11916	197091	382266	370350	320,8
Прочее	7666	1993	-3681	-3985	48,02
Чистая прибыль (убыток)	293870	395399	496909	203039	169,09

Анализируя данные отчета о финансовых результатах САО «ВСК», можно сказать, что в 2016 году состоявшиеся убытки компании выросли, но на сумму меньшую, чем заработанные страховые премии. Значительно выросли средства по

статье «Изменение иных страховых резервов» - в 3,5 раза, что свидетельствует об увеличении объема страховых выплат в 2016 году по страховым случаям в сравнении с 2014 годом.

В 2016 году на 22,4% сократились прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни от уровня 2014 года. В связи с чем результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни, сократился по сравнению с предыдущим годом на 3,2%.

В результате прибыль до налогообложения САО «ВСК» выросла почти в 2 раза и составила 734,08 млн. руб., что объясняется сокращением управленческих расходов, а также увеличением прочих доходов в 2,5 раза. После уплаты налога на прибыль и исполнения других обязательств чистая прибыль компании составила 496,91 млн. руб., что почти на 70% больше чем, в предыдущем году.

Таким образом, финансовое состояние САО «ВСК» можно признать удовлетворительным, но при этом стоит обратить внимание на тот факт, что в 2016 году увеличение прибыли компании происходит за счет иных источников, а не от страхования, так как финансовый результат от страховой деятельности за рассматриваемый период сократился.

### 1.3 Выявление проблем организации на основе анализа среды

#### 1.3.1 Анализ внешнего окружения (макросреды)

##### STEEP-анализ

STEEP-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для исследования данного окружения и позволяющий выявлять потенциальные угрозы и возможности по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели.

При использовании этого анализа выявляются важные факторы и явления внешнего окружения, которые разделяются на пять категорий:

- Social (Социальные) факторы;
- Technological (Технологические) факторы;
- Econonomical (Экономические) факторы;
- Environmental (Экологические) факторы;
- Political (Политические) факторы.

Под внешним окружением здесь понимается макросреда, характерная тем, что анализируемый объект не может влиять на нее и управлять ей [3].

Рассмотреть анализ можно рассмотреть в Приложении А.

Профиль внешней среды можно рассмотреть ниже на рисунке 1.1.

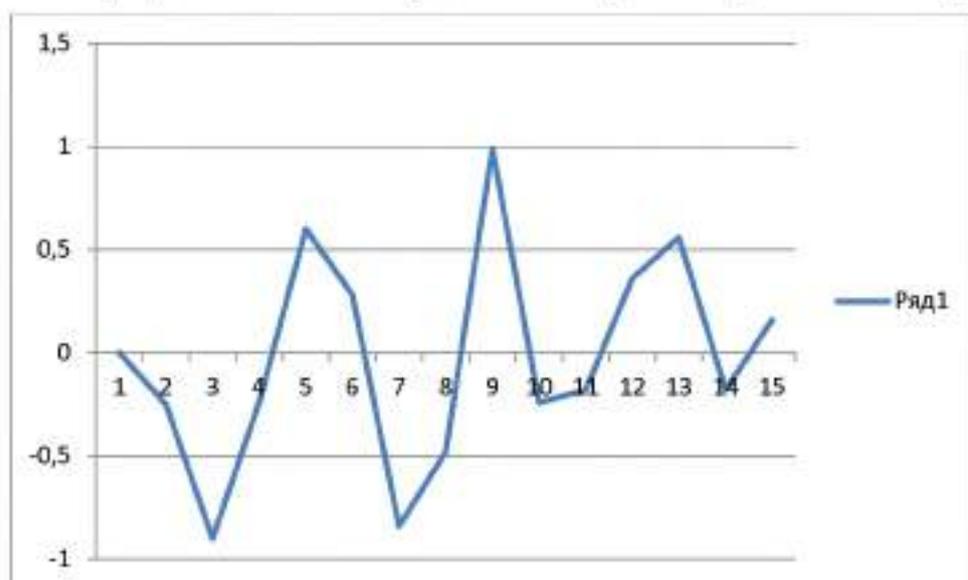


Рисунок 1.1 – Профиль внешней среды

$$k = (\text{сумма положительных баллов}) \llcorner + \gg / (\text{сумма отрицательных баллов}) \llcorner - \gg \\ = 2,79 / 2,83 = 0,9 < 1$$

Полученный коэффициент устойчивости меньше единицы, из которого можно сделать вывод, что у компании недостаточно хорошая устойчивость на рынке и внешнее окружение недостаточно благоприятно. Необходимо уделить больше внимания отрицательно влияющим факторам и стремиться найти возможность избежать негативного влияния. У организации имеется достаточно

много сильных сторон и возможностей, благодаря чему она конкурентоспособна. Компания вынуждена развиваться, совершенствовать уязвимые стороны и бороться с неблагоприятными факторами, чтобы удержать и расширять сегмент рынка.

Выявив свои конкурентные преимущества и преимущества прямых конкурентов, проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно правильно принимать управленческие решения по разработке инновационных продуктов.

По итогам анализа макросреды организации можно сказать, что для грамотного планирования деятельности необходимо учитывать все факторы, как по отдельности, так и их взаимосвязь.

После рассмотрения макросреды организации проанализируем микросреду и начнем с описания услуг, оказываемых организацией, с точки зрения их прибыльности и целесообразности развития для организации. Учитывая снижение покупательной способности населения, удержания клиентов можно добиться оптимизацией тарифов на продукты, пользующиеся особой популярностью, сократив их стоимость для некоторых сегментов потребителей. Вместе с тем, разработка эффективной системы скидок для постоянных клиентов окажет помощь в повышении уровня лояльности населения к страховщикам.

### 1.3.2 Отраслевой анализ ближнего окружения (микросреда)

#### Пятифакторная модель М.Портера

Внешнее микроокружение (внутренняя макросреда) чаще всего исследуется с помощью модели «Пять сил», которую придумал Майкл Портер и которую часто называют по его имени: «5 сил» Портера. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу нашей фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать (рисунок 1.2).

Вертикальные силы.

Анализ конкуренции по модели 5 сил Портера:

1. Риск увеличения доли рынка конкурентов (сильное влияние).

В настоящее время в Челябинской области функционирует более 15 страховых организаций. По итогам I кв. 2016г. тройка лидеров рынка в совокупности собрала страховых премий на 3,2 млрд. руб., что составляет 45% от всех премий. 1 место заняла СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» - 1763,5 млн. руб.; на 2 месте впервые оказалась СК «СОГАЗ» - 831,6 млн. руб. 3 место – «ВСК»- 619,7 млн. руб. Степень конкурентной борьбы в отрасли высокая: конкуренты расширяют долю рынка путем развития агентской сети и снижением тарифов.

2. Влияние потребителей на конкурентную борьбу в отрасли (сильное влияние).

Покупательская способность и экономическое состояние потребителя имеет большое влияние на получение прибыли страховой компании. Наличие свободных денег у граждан может влиять на приобретение дополнительных страховых продуктов. Финансовое состояние граждан так же влияет на рынок обязательного страхования.

3. Влияние поставщиков на конкурентную борьбу в отрасли (существенное влияние)

Основные поставщики: государство и Центробанк, именно они диктуют правила страхования, тарифы на услуги.

4. Угроза товаров-заменителей (слабое влияние).

Клиенты стали более внимательно относиться к выбору страховщика и зачастую уже не выбирают организацию с наиболее низкими тарифами, а анализируют и смотрят на надежность и устойчивость компании. Но тем не менее при высокой стоимости полисов обязательного страхования и отсутствии финансовой возможности, граждане либо не оформляют полисы, либо приобретают поддельные полисы у мошенников, что сказывается на прибыли страховой организации.

5. Степень внутриотраслевой конкуренции (сильное влияние).

На рынке страхования все компании предлагают практически одинаковый портфель страховых продуктов, в зависимости от тарифов их стоимость может различаться.

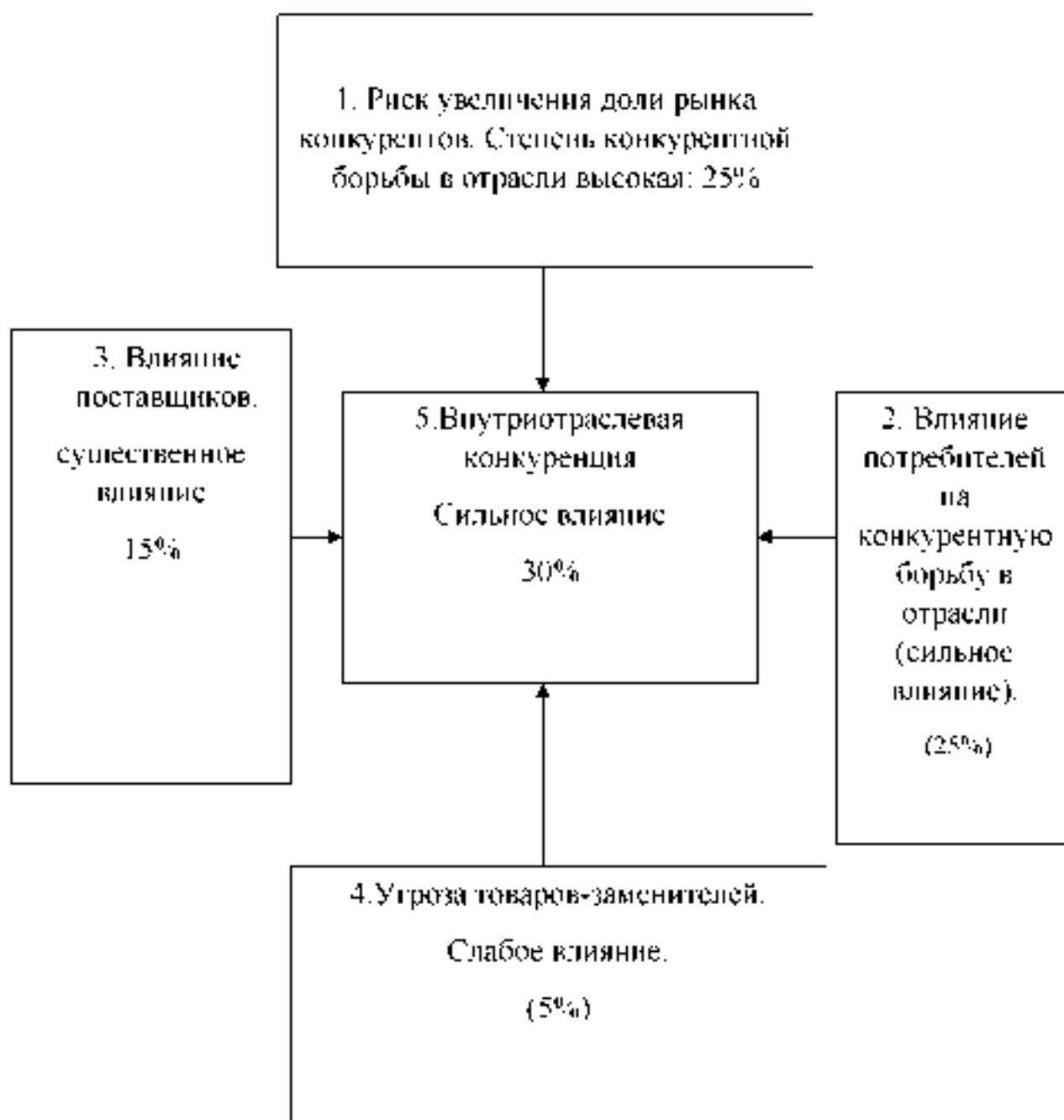


Рисунок 1.2 - Пять сил Портера

Из рисунка 1.2 видно, что влияние конкурентов, поставщиков услуг и экономическое состояние потребителя очень велико, так как сфера страхования является достаточно прибыльным видом деятельности и прибыль зависит напрямую от внешних факторов.

Для подробного исследования нужно рассмотреть главных конкурентов компании ЧФ САО «ВСК», чтобы определить ее позицию на рынке Челябинской области.

Конкурентный анализ (позиция организации среди ее конкурентов) представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.2 – Позиционирование компании САО «ВСК» и ее конкурентов

Компания, ФИО руководителя	Объем продаж, кроме ЧФК, в т.ч. по 2015 году, руб.	Уровень продаж в ЧФК по 2015 году, %	Доля реализации популяризации страхования и оказания услуг в различных организациях Челябинска по 2015 году, %	Объем продаж, кроме ЧФК, в 2014 году, руб.	Количество филиалов ЧФК по состоянию на 10.2015
ЮЖУРАЛ-АСКО Любавин Аркадий Маркович	1 763,6	64,9	73% - ОСАГО	2 747,9	53
СК СОГАЗ Киселев Максим Валерьевич	831,6	39,6	86%-личное страхование	666,2	4
ВСК Ген Нигина Вячеславовна	619,7	41,4	43%-ОСАГО	1 071,9	12
РОСГОССТРАХБЫЛИО Сергей Петрович	597,8	75,0	44%-ОСАГО	1 546,9	35
АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ Власова Виктория Валентиновна	375,9	71,6	42%-личное страхование	970,9	2
СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ Чернин Максим Борисович	213	7,4	100%-страхование жизни	440,3	НД
ИНГОССТРАХ Метина Евгения Александровна	206,1	53,9	52%-страхование имущества	529	2

В настоящее время в Челябинской области функционирует более 15 страховых организаций. По итогам 2016 г. тройка лидеров рынка СК «ЮЖУРАЛ-АСКО, СК «СОГАЗ, «ВСК».

Степень конкурентной борьбы в отрасли высокая: конкуренты в одном ценовом сегменте продают схожий ассортимент услуг.

Рассмотрим бизнес-процессы ЧФ САО «ВСК» в сопоставлении с ключевыми факторами успеха, т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице оценки важности бизнес-процессов проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха.

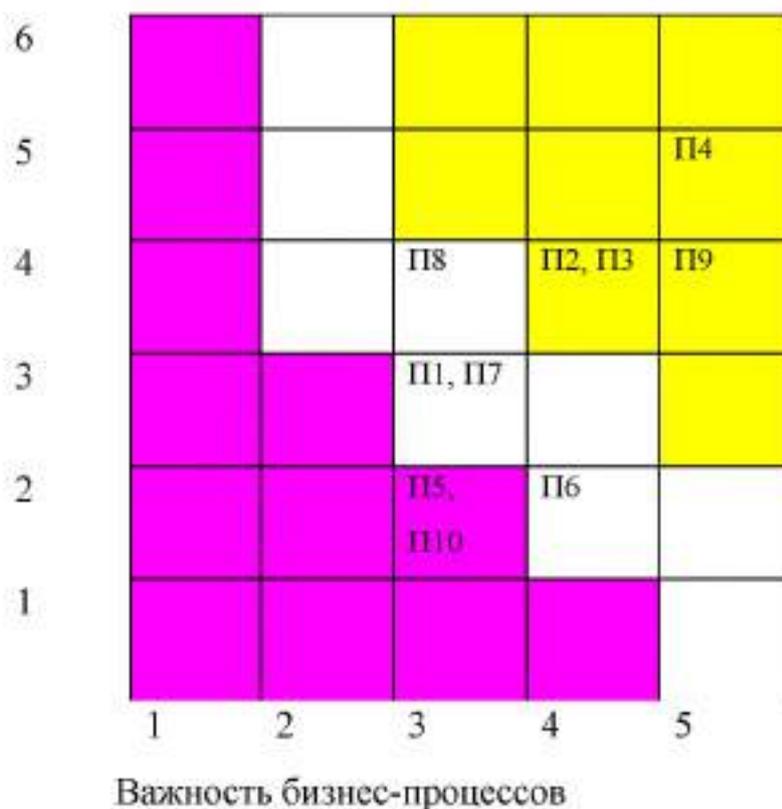
Если какой либо бизнес-процесс поддерживает определенный критический фактор успеха, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строки, ставят крестик. Для расчета количественной величины степени важности процесса используют количество крестиков, находящихся в строчке матрицы сопоставления, соответствующей рассматриваемому бизнес-процессу.

Количество крестиков, соответствующее определенному бизнес-процессу (обозначается как П1, П2, П3 и т.д.) и, следовательно, степень важности данного процесса может быть от 0 до 5. Рассмотрим КФУ в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Бизнес-процессы ЧФ САО «ВСК» в сопоставлении с ключевыми факторами успеха.

КФУ БП		Выгодные сделки с юр. лицами	Выборы представителей группы	Конкурентные преимущества	Применение инноваций в производственном процессе	Высокая информированность и мотивированность сотрудников	Материально-техническая обеспеченность	Интеллектуальный КФУ	Важность
П1.	Составление долгосрочного контракта юридическими организациями	+	-				+	3	3
П2.	Обучение и повышение квалификации персонала		-			-	1	4	4
П3.	Развитие системы мотивации			-	1		1	4	4
П4.	Изучение стратегии конкурентов		-	-	+	-	+	5	5
П5.	Качественное урегулирование убытков	1						2	3
П6.	Исследование рынка				1		1	2	4
П7.	Внедрение новых продуктов			-		-	+	3	3
П8.	Оценка качества услуг		-		+	-	-		4
П9.	Развитие системы упр. персоналом		-	-		-	-		4
П10.	Управление маркетингом			-			-		2

Важность обоснована исследованием с помощью метода Дельфи, а также в качестве экспертов были опрошены сотрудники и клиенты, работающие в ЧФ САО «ВСК». Теперь сведем итоги рассмотренной таблицы в матрицу ранжирования бизнес-процессов. Матрица представлена на рисунке 1.3.



Высокий приоритет
  Слабый приоритет
  Низкий приоритет

Рисунок 1.3. Матрица ранжирования бизнес-процессов

Таким образом, из рисунка видны бизнес-процессы, которые оказывают наибольшее влияние на достижение КФУ. Именно на эти бизнес-процессы в организации в первую очередь выделяются ресурсы и оказывается поддержка. Работа с конкурентами, обучение персонала и развитие мотивации эти бизнес-процессы в организации хорошо развиты.

#### BCG-анализ ЧФ САО «ВСК»

Матрица БКГ - инструмент стратегического анализа и планирования в маркетинге, определяющий положения компаний, подразделений и актуальности товаров на рынке, исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Такой анализ в настоящее время находит широкое применение в маркетинге, менеджменте и других сферах экономики.

Матрица БКГ была создана экспертами Бостонской консалтинговой группы («BostonConsultingGroup»). Размер по вертикали в ней задается показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали - соотношением доли рынка. Каждый показатель имеет высокое или низкое значение. Следовательно, образуются четыре параметра, получившие определенные названия: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки».

Матрица БКГ позволяет фирме:

- распределить каждый из товаров или услуг по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли;
- определить какой параметр занимает ведущую позицию по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков;
- произвести предварительную классификацию стратегических финансовых ресурсов между параметрами.

Матрица строится на таком принципе - чем больше доля параметра на рынке (объем выпуска), тем ниже издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства (рисунок 1.4).

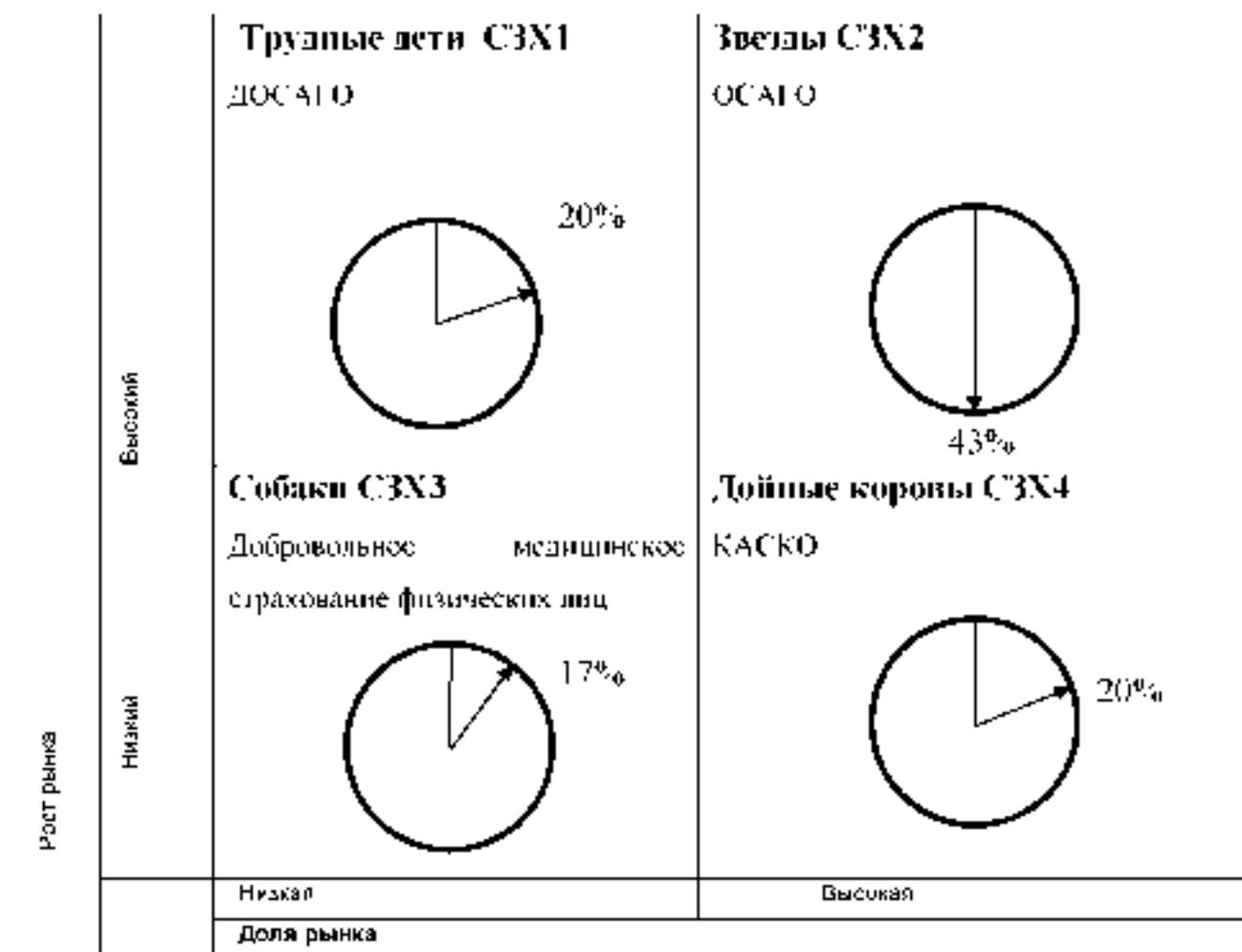


Рисунок 1.4 – BCG-анализ

Параметр «Звезды» занимает лидирующее место в матрице. «Звезды» приносят внушительные прибыли и одновременно требуют масштабных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также тотального контроля над этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача фирмы заключается в поддержании отличительных особенностей своей продукции при растущей конкуренции, увеличении вложения ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных) в данные товара или услуги, которые являются стабильными поставщиками прибыли для компании в будущем. В данном случае в анализе мы рассмотрели такой вид страхования, как

ОСАГО, относящийся к параметру «звезды». Данный продукт является обязательным, именно по этой причине имеет наибольшее число сборов и является основным источником дохода компании. Продажа полисов ОСАГО принесла компании 43% от общей прибыли по филиалу. Данный показатель доказывает устойчивый спрос на данный продукт.

Параметр «Дойная корова» занимает лидирующее место как продукт в стабильной или немного уязвимой отрасли. Поскольку показатели сбыта относительно стабильны без каких-либо дополнительных затрат, то этот параметр приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Цель «дойной коровы» направлена на длительное поддержание текущего положения. Основные задачи сводятся к предложению новых услуг или моделей товаров, целью стимулирования клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и ценовым скидкам. В данном анализе к этому параметру относится такой вид страхования, как КАСКО. Такой страховой продукт как КАСКО, рискует отойти на второй план, после внесения изменений в закон по ОСАГО.

Параметр «Трудные дети» означает что материал, товар или услуга имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли на рынке. Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимает конкуренты. Стратегия «трудные дети» имеет альтернативы — усиление фирмы на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководитель должен решить оставить данный товар, либо ликвидировать его. В первом случае для удержания позиции этого товара и повышения его конкурентоспособности на рынке необходимо усовершенствование характеристик, снижение цены, нахождение новых каналов сбыта. В данном анализе к «ликим кошкам» относится страховой продукт ДОСАГО, в ЧФ САО

«ВСК» он ушел из продажи для физических лиц, предусмотрен только для юридических организаций.

Параметр «Собаки» представляет собой товар или услугу с ограниченным объемом сбыта, низкой долей на рынке и темпами роста в сложившейся или сокращающейся отрасли. Продуктам такого рода не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (величине и структуре издержек, образу товара и т.п.). Они не приносят существенные доходы, а только поглощают ресурсы компании. Для эффективного развития от них рекомендуется избавляться или минимизировать их присутствие в ассортиментной политике компании. В рассматриваемом анализе к собакам относятся добровольное медицинское страхование физических лиц.

После проведения анализа в сфере страхования были получены данные, из которых можно сделать вывод о том, что организация должна стремиться к удержанию и совершенствованию своих позиций на рынке, а так же совершенствование своих продуктов. В матрице БКГ наиболее значимыми параметрами являются в первую очередь «Звезды», затем «Дойные коровы» и «Грудные дети».

### 1.3.3 Анализ внутренней среды

Проанализируем внутреннюю среду организации.

#### 7SMcKinsey

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7SMcKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия.

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

**Стратегия** – избранный организацией путь дальнейшего развития; план, составленный организацией в целях получения устойчивого конкурентного преимущества.

**Структура** – рамки, в которых координируется деятельность членов организации. Четырьмя базовыми формами структуры являются: функциональная, филиальная, матричная и сетевая.

**Система** – формальные и неформальные процедуры, включая управляющие повседневной деятельностью системы компенсации, управления информацией и распределения капитала.

**Стиль** – лидерский подход высшего руководства к делу и общий производственный подход организации; также манера представления себя сотрудниками организации: поставщикам и покупателям.

**Сотрудники** – трудовые ресурсы организации; относится к развитию, обучению, социализации, интеграции, мотивации кадров и управлению их продвижением по службе.

**Способности** – что компания делает лучше всего, отличительные способности и возможности организации.

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем.

#### *Стратегия*

САО «ВСК» реализует стратегию долгосрочного роста. ВСК позиционирует себя как универсальный страховщик, работающий на различных сегментах рынка и предлагающий своим клиентам полный спектр современных услуг и продуктов по страхованию. Основные продуктовые группы, предлагаемые Компанией, включают в себя специализированные и комплексные решения по страхованию как корпоративных клиентов, так и физических лиц. Основными

приоритетными клиентскими сегментами по данным направлениям являются: сегменты рынка с темпами роста, превышающими в долгосрочной перспективе средние темпы роста рынка, захват доли рынка в новых сегментах (например ОИО), с точки зрения обеспечения рентабельности продуктовой линейки для физических лиц – лица в возрасте от 25 до 55 лет со средним и выше среднего доходом (по шкале самоопределения), владеющие движимым и недвижимым имуществом. Организация системы продаж компании представляет собой работу на следующих основных каналах дистрибуции: розничные продажи через партнеров, прямое страхование корпоративных клиентов, агентские продажи физическим лицам и малому бизнесу

### *Структура*

В организации деятельности фирмы далеко не последнее место имеет его структура. Она определяется двумя основными моментами - структурой управления фирмой и структурой его функциональных подразделений.

ЧФ САО «ВСК» является частной организацией, и здесь главой фирмы является директор филиала, который находится в подчинении у генерального директора. В подчинении директора находятся руководители отделов. Тип структуры ЧФ САО «ВСК» линейно-функциональный. (см. Приложение 1)

Организационная структура предприятия состоит из функциональных подразделений, каждое из которых имеет определенные цели и специализацию. Количество подразделений зависит от величины и характера деятельности фирмы.

### *Система*

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью достижения наилучшего результата деятельности. В компании САО «ВСК» формальные и неформальные процедуры управления поведенческой деятельностью четко регламентированы различными нормативными документами и распоряжениями руководства. Также на предприятии существует определенная система мотивации персонала. Также предусмотрены штрафные санкции за

ненадлежащее или невыполнение вообще возложенных на работника обязанностей.

Такая система позволяет свести к минимуму затраты времени на поиск решения. На предприятии существует четкая структура распространения информации, предусмотрены пути передачи информации от вышних звеньев управления до низших; пути передачи информации между подразделениями и пути передачи информации внутри подразделений. Существование таких четких структур позволяет сократить время на передачу информации, снизить риск неправильного понимания информации, обеспечить документацию основных событий в жизни компании.

#### *Стиль*

Все организации имеют свою организационную культуру и стиль управления. Они включают в себя доминирующие ценности, убеждения и нормы, которые развиваются с течением времени и становятся особенностью организационной жизни. Это также влияет на то, каким способом руководство взаимодействует с работниками.

Для анализа организационной культуры предприятия воспользуемся типами организационных культур по Ч.Хэнди.

Ч.Хэнди выделяет 4 типа организационных культур, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – 4 типа организационных культур

Культура власти	Данный тип зависит от центрального источника власти и распространяется в виде воли (или паутины). Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этих целей лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма
Культура роли	Олицетворением является классическая бюрократия, т.е. основным источником силы является сила положения. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими как финансовый отдел, торговый отдел и т.д., которые координируются узким связующим звеном управления.

#### Окончание таблицы 1.4

Культура задачи	Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие отношения внутри группы, где обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Культура сориентирована на проект или работу (например, в матричной структуре), ее можно представить в виде сетки, некоторые нити которой толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в ее узлах.
Культура личности	Данный тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре (можно представить как пчелиный рой или звездную галактику), если есть некоторая структура или организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению их собственных интересов без какой-либо цели.

Данной организации присуща культура роли, обусловленная организационной структурой организации. Власть сосредоточена на первом иерархическом уровне – на «крыше храма» (рисунок 1.5) – директор. Каждая колонна храма – отдельная функциональная область организации со своей специализацией, координируемая «крышей».

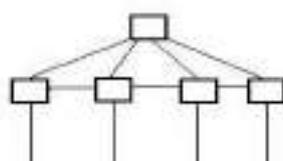


Рисунок 1.5 – Культура роли

#### *Сотрудники*

В компании ЧФ САО «ВСК» на данный момент трудится около 500 человек. Компания поддерживает профессиональное развитие сотрудников.

Одним из основных вопросов кадровой политики компании, помимо профессионального подбора персонала, является обеспечение стабильности кадров и формирование кадрового резерва.

Система отпусков в организации отработала очень четко. В январе разрабатывается график отпусков с учетом пожеланий каждого сотрудника. Отпуск составляет 28 рабочих дней и по желанию работника может быть разбит на две части.

Каждый сотрудник имеет свое строго фиксированное рабочее место, оснащенное необходимыми техническими средствами. По мнению работников, этот факт позитивно сказывается на работе и каждый работник уверен в том, что у него есть свое место работы.

#### *Специальности организации*

САО «ВСК» сейчас представляет собой организацию, которая имеет в своём распоряжении большое количество точек продаж.

Так как компания развивает филиальную сеть по всей России, она имеет такие ресурсы как: высококвалифицированные кадры, новейшие разработки, финансовые ресурсы, транспорт и офисные площади.

У организации хорошая репутация, как среди клиентов, так и среди конкурентов. Это обусловлено 25 летним опытом нахождения на рынке страхования.

### 1.3.4 Обобщающие формы анализа среды

#### SWOT-анализ

Одним из наиболее популярных инструментов анализа угроз и выявления возможностей является SWOT-анализ. SWOT анализ включает в себя анализ ситуации внутри компании, а так же анализ внешних факторов и ситуацию на рынке. Все данные, впоследствии сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы.

Упорядочим результаты внешнего и внутреннего анализа, используя матрицу SWOT-анализа (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - SWOT-анализ СК САО «ВСК»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Один из крупнейших российских страховщиков (входит в десятку лидеров открытого страхового рынка и рынка обязательного медицинского страхования).</li> <li>2. Широкий выбор страховых услуг физическим и юридическим лицам</li> <li>3. Хорошо развитая филиальная сеть (около 400 региональных представительств).</li> <li>4. Многолетний успешный опыт работы.</li> <li>5. Сформированный и узнаваемый бренд</li> <li>6. Высокий уровень доверия (Высший рейтинг надежности А1+ рейтингового агентства «Эксперт РА»).</li> <li>7. Высокое качество обслуживания.</li> <li>8. Удобное оформление полисов онлайн</li> <li>9. Партнерские отношения с крупнейшими компаниями (ведущие банки, крупнейшие судовладельцы и перевозчики, предприятия атомной энергетики, металлургии и машиностроения, представительства крупнейших зарубежных компаний, общественные и государственные организации и учреждения).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточный уровень доходности компании по сравнению с конкурентами</li> <li>2. Недостаточное качество обслуживания (часто образуются очереди)</li> <li>3. Неэффективность системы продаж</li> </ol>
Возможности компании	Угрозы компании
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие дополнительных законов по ОСАГО</li> <li>2. Обязательность отдельного страхования</li> <li>3. Увеличение обращений населения в лечебные заведения в период кризиса (имеется явное превышение страхования граждан по ДМС)</li> <li>4. Уход с рынка иностранных компаний и сворачивание их бизнеса в розничном сегменте</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество конкурентов.</li> <li>3. Экономический кризис в стране, снижение покупательной способности населения и сокращение объемов кредитования</li> <li>4. Волатильность валютного рынка.</li> <li>5. Усиление регуляторной нагрузки</li> <li>6. Высокий уровень мошенничества в страховании (как внешнего, так и внутреннего).</li> <li>7. Законодательные изменения в области тарифов и лимитов ответственности.</li> </ol>

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что Челябинский филиал страхового акционерного общества «ВСК» имеет значительно больше сильных сторон, что обеспечивает компании устойчивое

конкурентное положение на страховом рынке. Главными достоинствами Челябинского филиала Страхового акционерного общества «ВСК» являются: многолетний успешный опыт работы, высокая надежность страховых операций, широкий выбор страховых услуг физическим и юридическим лицам налаженные связи с корпоративными клиентами. Страховое акционерное общество «ВСК» широко представлено в регионах России: на территории РФ страховую деятельность осуществляют около 400 региональных представительств. Услугами компании пользуются более 22 млн. частных клиентов и 435 тыс. компаний. Несмотря на большое количество преимуществ, компании следует сосредоточиться на устранении слабых сторон. Помимо сохранения и расширения клиентской базы, необходимо обратить внимание на продуктовый портфель, так как основной угрозой любой страховой компании является большое количество конкурентов. Но вместе с тем нельзя недооценивать значение конкуренции, которая является основным условием развития страхового рынка, расширения страховых услуг, повышения их качества и эффективности страховых операций. Она представляет неотъемлемую составляющую часть системы рыночных отношений в стране и дает компании возможность улучшить качество предоставляемых услуг в сравнении с конкурентами.

### 1.3.5 Анализ проблемного поля

#### Матрица Глайстера

В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних систем организации, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, необходимость обучения персонала для расширения спектра услуг.

Проведем классификацию и ранжирование проблем предприятия путем построения матрицы Глайстера (таблица 1.6)

Таблица 1.6 - Матрица Глайстера

Уровни предприятия и проявление проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации
<u>1. Организация</u> Челябинский филиал САО «ВСК»	1. Низкий уровень продаж продуктов по добровольным видам страхования 2. Большое количество мошенников по ОСАГО	1. Рост издержек 2. Низкий объем продаж, темп прироста	1. Обучение персонала 2. Увеличение мотивации персонала. 3. Внедрение новых продуктов страхования.
<u>2. Подразделение</u> Центр розничного страхования	1. Малое количество заключенных договоров (потеря клиентов)	1. Низкий % сотрудничества	1. Расширение агентской сети 2. Повышение лояльности потребителей
<u>3. Индивидуум</u> Менеджер клиентского зала	1. Некомпетентность (отсутствие опыта ведения продаж) 2. Низкие показатели уровня продаж из-за низкой мотивации	1. Высокие затраты на обучение	1. Создание новой системы мотивации персонала

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения.

## ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

Таким образом, проведя анализ целей, задач и основных показателей деятельности Челябинского филиала Страхового акционерного общества «ВСК» можно сделать следующие выводы:

Специфика рынка страхования в России и США имеет большое количество различий. Страхование в Российской Федерации находится на уровне на порядок ниже и отношение граждан к страхованию так же отличается.

Страховой Дом ВСК (САО «ВСК») осуществляет страховую деятельность с 11 февраля 1992 года и в настоящее время занимает ведущие позиции на рынке страховых услуг России. В 2017 году компания отметит 25-летний юбилей.

Высокий уровень работы компании дважды отмечен благодарностью Президента России за большой вклад в развитие страхового дела (2002 и 2007 гг.). САО «ВСК» является дважды лауреатом Национального конкурса «Компания года» (2013 и 2015 гг.) в номинации «Страховая компания».

Выявили факторы микросреды влияющие на деятельность организации, рассмотрели структуру и организационную культуру САО «ВСК».

Из модели пяти конкурентных сил Майкла Портера можно сделать вывод о том, что угрозой для САО «ВСК» несет влияние конкурентов, поставщиков услуг и экономическое состояние потребителя.

Проанализировав компанию среди трех ее главных конкурентов, можно сделать вывод о том, что она разделяет лидирующую позицию. Все компании существуют на рынке также давно и предлагают такой же продуктовый портфель.

Используя такой метод анализа как КФУ (ключевые факторы успеха) можно сказать, что в организации ведется постоянный мониторинг и оценка конкурентов, что дает большое преимущество компании.

БКГ анализ показал сравнение всех основных видов продуктов и их отношении к определенной категории состояния на рынке.

Выявив конкурентные преимущества компании и прямых конкурентов, проанализировав внутреннюю, внешнюю среду, можно принимать управленческие решения по разработке инновационного продукта страхования.

## 2 ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНО-МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА

### 2.1 Выбор потребительских требований

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого

типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п.) **ОХ** разрабатываемого продукта.

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм. Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа, её отличием от широко известного метода структурирования функции качества, является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими (рисунк 2.1).

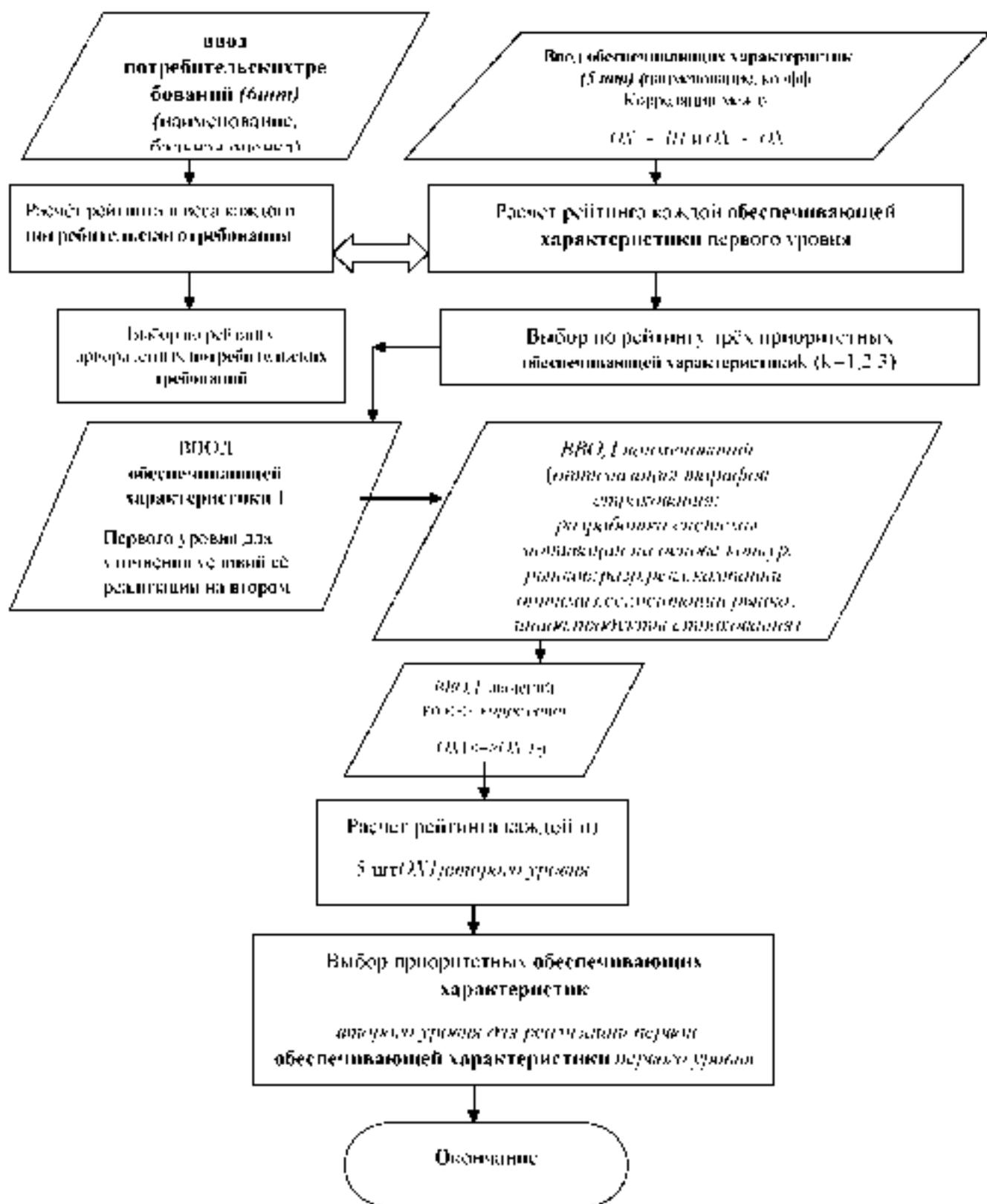


Рисунок 2.1 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (OX)

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;
- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рисунок 2.2.).

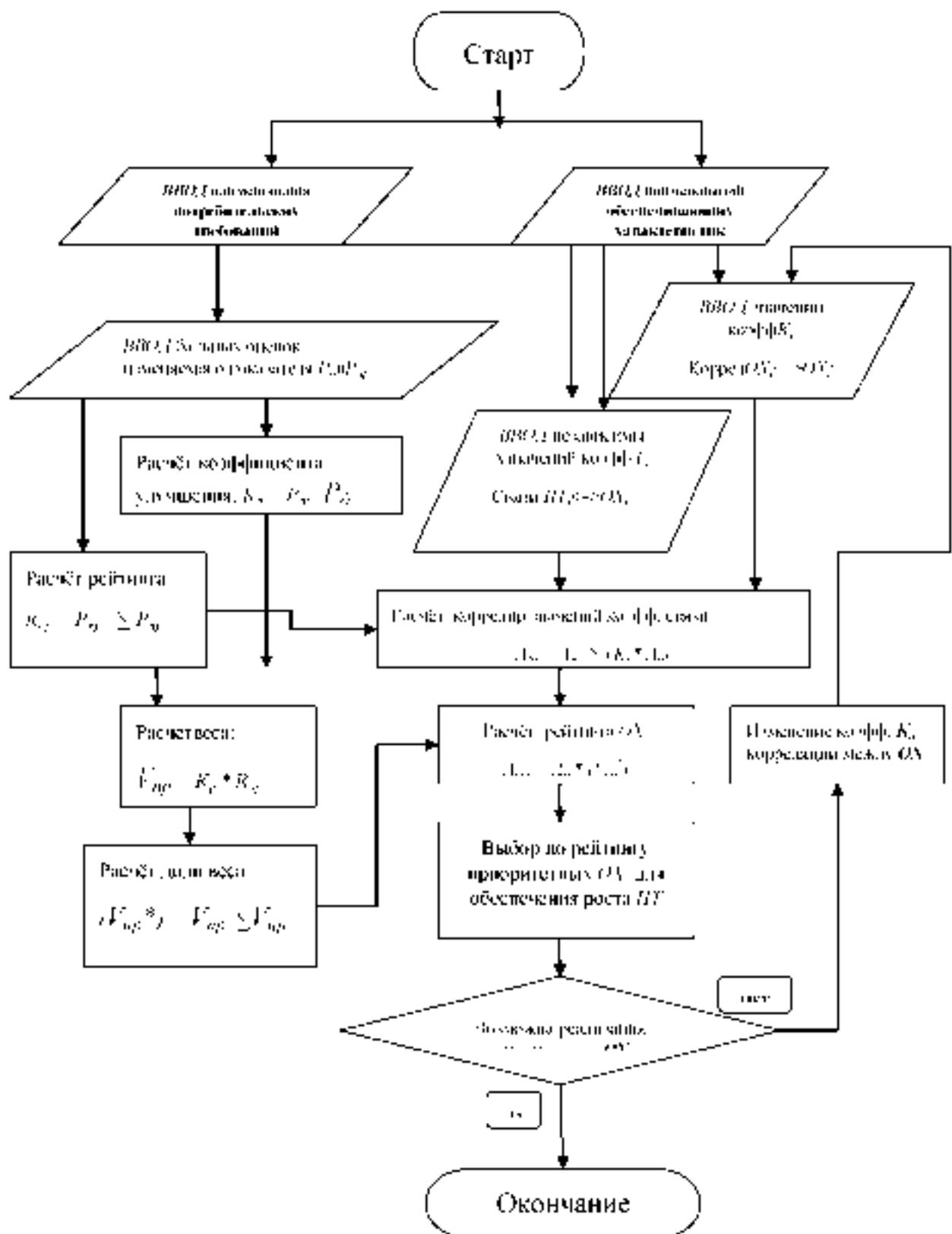


Рисунок 2.2– Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Здесь:

-  $R_0$  – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании до проектных изменений (базовая оценка);

$R_{пр}$  – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании после проектных изменений (проектная оценка);

-  $R_{пр}$  – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;

-  $K_p$  – коэффициент улучшения изменения показателей;

-  $V_{пр}$  – вес каждого показателя (вес балльной оценки структурного элемента) в сумме балльных оценок показателей;

$V_{пр}^*$  – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;

-  $ПТ$  – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности)

-  $ОХ$  – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);

$A_{ij}$  – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами  $ПТ_i \rightarrow ОХ_j$

-  $K_{ij}$  – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками)  $ОХ_i \rightarrow ОХ_j$

$A_{ij}$  – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами  $ПТ_i \rightarrow ОХ_j$

с учётом корреляции между влияющими факторами  $ОХ_i \rightarrow ОХ_j$

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые балльные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями

## Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

### I этап. Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённые работы), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимается разработка инновационного продукта страхования и его оценка.

### II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Потребительские требования (ПТ) и их балльная оценка

№ п/п	Наименование потребительского требования (ПТ)	Балльная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Стоимость полиса	5	10
2	Сроки страхования	6	7
3	Страховые риски	5	9
4	Надежность компании	4	8
5	Выгода клиента от полиса	6	8
6	Урегулирование убытков	5	7

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. Стоимость полиса - это сумма, которую страхователь вносит за страховой полис, стоимость полиса рассчитывается исходя из страховых тарифов

Для покупателя стоимость полиса – это основополагающий фактор, который влияет на решение о покупке.

В бальной системе стоимость полиса в базе можно оценить как 5, а в проекте: 10 баллов.

2. Сроки страхования – это период времени, в течение которого действует договор страхования. Он устанавливается по соглашению сторон.

В настоящем инновационном проекте сроки страхования в базе можно оценить как 6, а в проекте 7 баллов.

3. Страховые риски – предполагаемое событие, на случай наступления которого проводится настоящее страхование. Событие, рассматриваемое в качестве страхового риска, должно обладать признаками вероятности и случайности его наступления.

Страховые риски в настоящем проекте можно оценить как 5, а в проекте 9 баллов.

4. Надежность компании – комплекс показателей, отражающих преимущества компании среди конкурентов. К надежности компании можно отнести финансовую подушку, рейтинг страхователя, отзывы клиентов.

Бальную оценку надежности компании в данном проекте можно представить как 4, потому что современные материалы в основном соответствуют экологическим требованиям, а в проекте 8.

5. Выгода клиента от полиса – преимущество, которое клиент может получить при покупке данного страхового продукта, помимо защиты, которую предусматривает данный полис. К выгодам могут относиться скидки и бонусы.

Базовое значение состояния обучения можно оценить как 6, в проекте 8.

6. Урегулирование убытков – это главная характеристика любой страховой компании, недостаточно иметь только широкую продуктовую линейку, нужно и грамотно выполнять обязательства, которые возлагает на себя страховая компания.

Базовое значение состояния урегулирования убытков можно оценить как 5, а в проекте 7.

### III этап. Позиционирование продукта

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами-заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений  $P_{пр}$ , если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования  $P_{пр}$ , которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{пр} = P_{сг} \quad (21)$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов (табл. 1):

$$P_{пр} \geq P_{сг} \quad (22)$$

## 2.2 Выбор обеспечивающих характеристик

V этап. Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта.

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги)  $(\Delta X)$ , позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№пп	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ)
1	Оптимизация тарифов страхования
2	Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка
3	Разработка рекламной кампании
4	Оптимизация сегментации рынка страхования
5	Инновационные продукты страхования

Экспертная балльная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости *ОХ* и *ПТ*, через балльную оценку их взаимного влияния (*этап VI*), а также с учётом корреляционной связи между различными *ОХ* (*этап VII*) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. Оптимизация тарифов страхования. Это основополагающий фактор, который влияет на стоимость страховых продуктов компании. Тарифы страхования рассчитываются в зависимости от территории, количества убытков, спроса на продукт. Оптимизация тарифов приведет к установлению стоимости на продукты страхования, которые будут выгодны, как клиенту, так и страховщику.

2. Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка. Для установления мотивации сотрудникам компании необходимо изучить так же и предложения конкурентов, исходя из всех данных, разработать наиболее оптимальную систему мотивации.

3. Разработка рекламной кампании. Данное мероприятие необходимо для поддержания имиджа компании, напоминания о существующих и новых продуктах, а так же для создания благоприятного образа в глазах потребителя.

4. Оптимизация сегментации рынка страхования. Это четкое разделение рынка страхования в регионах, среди различных видов застрахованного имущества граждан, сегментация рынка рассчитывается исходя из показателей региона.

5. Инновационные продукты страхования. Уникальные предложения, разработанные компанией.

### 2.3 Обоснование взаимосвязи потребительских требований с обеспечивающими характеристиками

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик к потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (приложение Б, таблица Б.1), где по вертикали откладываются требования потребителя  $PT$ , а по горизонтали – обеспечивающие характеристики  $OY$ . На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи  $A_{ij}$ . Каждый коэффициент показывает, насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости. Взаимная связь основных  $PT$  и  $OY$  представлена в приложении Б.

Бальная оценка взаимной связи между выбранными  $PT$  и  $OY$  обусловлена следующим.

1. **Стоимость полиса – Оптимизация тарифов страхования:**

Значение оценки определяется следующим: Стоимость страхового полиса напрямую зависит от оптимизации тарифов страхования. Чем выше тариф, тем дороже стоимость полиса.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

2. **Стоимость полиса – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:**

Стоимость полиса страхования так же напрямую зависит от разработки системы мотивации конкурентов, т.к. цены на полисы не должны кардинально отличаться, а так же в стоимость полиса входит мотивация сотрудников.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

3. **Стоимость полиса – Разработка рекламной кампании:**

Зависимость между стоимостью полисов и разработкой рекламной кампании слабая. Т.к. для планирования рекламной кампании выделяется запланированный бюджет, а не выручка от продаж полисов.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

4. **Стоимость полиса – Оптимизация сегментации рынка страхования.**

Стоимость полиса напрямую зависит от сегмента рынка страхования. Под определенные сегменты разрабатываются специальные программы страхования, например экопом, бизнес, вип класс.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

5. **Стоимость полиса – Инновационные продукты страхования:**

На инновационные продукты страхования стоимость полиса устанавливается приблизительная, более точную стоимость на инновационные продукты можно установить после апробации его на рынке, анализа прибыли и убыточности.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

6. **Сроки страхования – Оптимизация тарифов страхования:**

Связь между сроками страхования и оптимизацией тарифов слабая, единственное, что при оформлении полисов на короткий срок применяется повышающий коэффициент.

Значение оценки определяется следующим: 0,5.

7. Сроки страхования – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:

Сроки страхования имеют слабую связь с разработкой системы мотивации на основе конкурентного рынка.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

8. Сроки страхования – Разработка рекламной кампании:

Сроки страхования не зависят напрямую от разработки рекламной кампании. Соприкосновение данных характеристик возможно при разработке рекламных кампаний ориентированных на продукты с нестандартным сроком страхования.

Значение оценки определяется следующим 0,4.

9. Сроки страхования – Оптимизация сегментации рынка страхования:

Сроки страхования слабо влияют на оптимизацию сегментации рынка страхования.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

10. Сроки страхования – Инновационные продукты страхования:

Сроки страхования могут быть различными при разработке инновационных продуктов.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

11. Страховые риски – Оптимизация тарифов страхования.

Расчет страховых рисков напрямую зависит от тарифов страхования, чем выше степень риска, тем выше применяется тариф

Значение оценки определяется следующим: 0,7.

12. Страховые риски – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:

Разработка системы мотивации клиентов напрямую может зависеть от отсутствия у последних страховых выплат.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

13. Страховые риски – Разработка рекламной кампании:

При разработке рекламной кампании можно сделать акцент на страховые риски, продвигаемого инновационного продукта.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

14. Страховые риски – Оптимизация сегментации рынка страхования:

Для расчета тарифов по определенным страховым рискам, необходимо сегментировать рынок и установить стоимость каждого риска для объектов страхования в зависимости от класса и территориального расположения.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

15. Страховые риски – Инновационные продукты страхования:

Инновационные продукты страхования строятся на основе потребностей потребителя и исходя из необходимых страховых рисков. Связь между данными характеристиками является сильной.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

16. Надежность компании – Оптимизация тарифов страхования:

От того насколько грамотно оптимизированы тарифы в компании, зависит ее финансовая устойчивость, а следовательно и надежность.

Значение оценки определяется следующим: 0,8.

17. Надежность компании – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:

Компания является надежной если в ней четко разработана система мотивации сотрудников, а так же систематически происходит анализ деятельности конкурентов. Данные характеристики имеют сильную связь.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

18. Надежность компании – Разработка рекламной кампании:

В рамках разработки рекламной кампании можно сделать акцент на надежность, время нахождения на рынке и качество оказания услуг.

Значение оценки определяется следующим 0,9.

19. Надежность компании – Оптимизация сегментации рынка страхования.

Оттого насколько хорошо в компании сегментирован рынок, зависит количество прибыли, а следовательно и финансовая защищенность и надежность в глазах потребителя.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

20. Надежность компании – Инновационные продукты страхования:

Только компании, утвердившие себя на рынке, не страдающие от малейших кризисов могут анализировать рынок и внедрять инновационные продукты.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

21. Выгода клиента от полиса – Оптимизация тарифов страхования:

Насколько правильно будет рассчитан тариф страхования, будет зависеть выгода клиента и компании.

Значение оценки определяется следующим: 0,5.

22. Выгода клиента от полиса – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:

Выгоды, которые получает клиент от полиса, никак не зависят от системы мотивации сотрудников.

Значение оценки определяется следующим 0,5

23. Выгода клиента от полиса – Разработка рекламной кампании:

Выгоды, которые могут получать клиенты при оформлении полиса никак не связаны с разработкой рекламной кампании.

Значение оценки определяется следующим 0,5

24. Выгода клиента от полиса – Оптимизация сегментации рынка страхования:

Выгода клиента от полиса не соприкасается с оптимизацией сегментации рынка страхования.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

25. Выгода клиента от полиса – Инновационные продукты страхования:

При разработке инновационных продуктов страхования необходимо рассчитывать выгоду клиента от полиса.

Значение оценки определяется следующим 0,6

26. Урегулирование убытков – Оптимизация тарифов страхования:

Урегулирование убытков не соприкасается с оптимизацией тарифов страхования.

Значение оценки определяется следующим: 0,6.

27. Урегулирование убытков – Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка:

Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка не опирается на показатели урегулирования убытков.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

28. Урегулирование убытков – Разработка рекламной кампании:

Разработка рекламной кампании не может строиться на урегулировании убытков.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

29. Урегулирование убытков – Оптимизация сегментации рынка страхования:

После большого количества убыточности, при проведении анализа можно провести оптимизацию сегментации рынка страхования, для дальнейшего установления оптимальных страховых тарифов.

Значение оценки определяется следующим 0,6

30. Урегулирование убытков – Инновационные продукты страхования:

Инновационные продукты страхования создаются для сокращения убытков компании.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

## 2.4 Обоснование взаимосвязи обеспечивающих характеристик

### VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент  $K_{ij}$ , который вводится в таблицу Б.2 в приложении Б.

Бальная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

1. Оптимизация тарифов страхования - Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка.

Оптимизация тарифов страхования находится в прямой зависимости от системы мотивации. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как достаточно сильную в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,8.

2. Оптимизация тарифов страхования - Разработка рекламной кампании.

Оптимизация тарифов страхования не определяется разработкой рекламной кампании. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как слабую в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,1.

3. Оптимизация тарифов страхования - Оптимизация сегментации рынка страхования.

Тарифы страхования определяются сегментацией рынка. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как сильную в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,7.

4. Оптимизация тарифов страхования - Инновационные продукты страхования.

Тарифы страхования зависят от разработки инновационных продуктов страхования. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как достаточно сильную в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,8.

5. Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка - Разработка рекламной кампании.

Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка определяется степенью разработки рекламной кампании. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как удовлетворительную в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,5

6. Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка - Оптимизация сегментации рынка страхования

Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка слабо определяется оптимизацией сегментации рынка страхования. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как удовлетворительную слабую в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,6

7. Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка - Инновационные продукты страхования

Разработка системы мотивации на основе конкурентного рынка определяется наличием инновационных продуктов. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как достаточно слабую в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,7.

8. Разработка рекламной кампании - Оптимизация сегментации рынка страхования.

Разработка рекламной кампании достаточно слабо определяется Оптимизация сегментации рынка страхования. Экспертную оценку этих свойств

можно оценить как достаточно слабую в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,5.

9. Разработка рекламной кампании - Инновационные продукты страхования

Разработка рекламной кампании определяется наличием инновационных продуктов страхования. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как сильную в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено 0,7.

10. Оптимизация сегментации рынка страхования – Инновационные продукты страхования

Оптимизация сегментации рынка страхования слабо определяется инновационными продуктами страхования. Экспертную оценку этих свойств можно оценить как достаточно слабую в выбранном диапазоне от 0 до 1. Значение оценки обусловлено следующим 0,6.

## 2.5 Алгоритмы выбора приоритетных общих характеристик первого уровня

VIII этап. Расчет коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований.

После большой оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи  $A_{ij}$  между  $ПТ_i$  и  $ОХ_j$ :

$$A_{ij} = A_{ij} + \sum_{k=1}^{11} K_{kj} \cdot A_{ki} \quad (23)$$

где  $i$  ( $n$ ) – номер (количество) потребительского требования;

$j$  ( $k$ ) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды ОХ будут

$$A_{10} = A_{10} + K_{12} \cdot A_{20} + K_{13} \cdot A_{30} + K_{14} \cdot A_{40} + K_{15} \cdot A_{50} + K_{16} \cdot A_{60}, \quad (24)$$

$$A_{21} \quad A_{22} \quad K_{2112} \cdot A_{11} \quad K_{22} \cdot A_{11} \quad K_{23} \cdot A_{11} \quad K_{24} \cdot A_{11} \quad K_{25} \cdot A_{11} \quad K_{26} \cdot A_{11} \quad (25)$$

$$A_{31} \quad A_{32} \quad K_{3113} \cdot A_{11} \quad K_{3213} \cdot A_{21} \quad K_{33} \cdot A_{11} \quad K_{34} \cdot A_{21} \quad K_{35} \cdot A_{11} \quad (26)$$

$$A_{41} \quad A_{42} \quad K_{4114} \cdot A_{11} \quad K_{4214} \cdot A_{21} \quad K_{4314} \cdot A_{31} \quad K_{44} \cdot A_{31} \quad K_{45} \cdot A_{11} \quad (27)$$

$$A_{51} \quad A_{52} \quad K_{5115} \cdot A_{11} \quad K_{5215} \cdot A_{21} \quad K_{5315} \cdot A_{31} \quad K_{5415} \cdot A_{41} \quad K_{55} \cdot A_{11} \quad (28)$$

$$A_{61} \quad A_{62} \quad K_{6116} \cdot A_{11} \quad K_{6216} \cdot A_{21} \quad K_{6316} \cdot A_{31} \quad K_{6416} \cdot A_{41} \quad K_{6516} \cdot A_{51} \quad (29)$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд  $OX$  для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных вводимых в табл. Б.1 и табл. Б.2 формируется расчётная табл. Б.3 (приложение Б).

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

#### IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ПТ так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате MicrosoftOfficeExcel, рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{ipr} / P_{i0} \quad (30)$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ

$$R_{ipr} = P_{ipr} \cdot \sum P_{ipr} \quad (31)$$

Здесь же устанавливается вес  $V_{ipr}$  каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{ipr} = K_{pi} \times R_{ipr} \quad (32)$$

Далее определяется сумма весов целей проекта  $\sum V_{ipr}$  определяется доля каждого веса цели  $V_{ipr}(oc)$  в общей сумме:

$$V_{ipr}(oc) = \frac{V_{ipr}}{\sum V_{ipr}} \quad (33)$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике на основании данных табл. 4 сформирована в табл. 34 в приложении В.

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

*Х этап. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик*

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле

$$A_{ij} = A_i * V_{ij} / \sum A_i \quad (34)$$

и вносятся в ячейки табл. Б. 5(приложение В). Здесь значения  $A_i$  – из каждой ячейки табл. Б.5(приложение В), а значение  $V_{ij}$  – итоговый показатель по каждой строке табл. 5 в приложении В.

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ( $\sum A_{ij}$ ) (по столбцам табл. 7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ( $\sum A_{ij}$ ). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам

$$R_{ij} = \sum A_{ij} / \sum A_i \quad (35)$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку табл. 5.

*XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов*

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это.

1. Стоимость полиса
2. Страховые риски
3. Надежность компании

Как показали исследования, для удовлетворения этих ПП необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ.

1. Разработка инновационного продуктового портфеля
2. Разработка тарифной политики для инновационного продукта
3. Система мотивации персонала для продвижения инновационного продукта.

Проект внедрения инновационного продукта страхования САО «ВСК» отражен на диаграмме Ганта (Приложение В).

#### ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе будет рассматриваться возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

Интегрально-матричный анализ показал, что инновационные продукты страхования выбраны в качестве главной характеристики, обеспечивающей приоритетные потребительские требования. ИМА 2 уровня показал, что приоритетность обеспечивающих характеристик может быть выстроена след образом:

- 1) Разработка инновационного продуктового портфеля.
- 2) Разработка тарифной политики для инновационного продукта.
- 3) Система мотивация персонала для продвижения инновационного продукта.
- 4) Техническое обеспечение инновационного продукта.
- 5) Совершенствование оргструктуры при внедрении инновационного продукта.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ВСК»

#### 3.1 Сценарий проектных решений для повышения финансовой устойчивости

Исходя из приоритетности обеспечивающих характеристик, были выбраны три основных характеристики:

1. Разработка инновационного продуктового портфеля.
2. Разработка тарифной политики для инновационного продукта.
3. Система мотивации персонала для продвижения инновационного продукта.

В нашей работе мы предлагаем создать новый продукт, страховой программы КАСКО. На сегодняшний день у компании САО «ВСК» имеется 4 программы страхования по КАСКО. Новый продукт будет иметь преимущества, как для компании, так и для клиента.

Продукт, разработанный нами, будет отличаться от предыдущих тем, что при условии пролонгации договора 50% суммы с предыдущего года будет переноситься на действующий год. Расчет данного продукта будет производиться по уже действующей в САО «ВСК» программе КАСКО «Классика». Данный вид полиса ориентирован на клиентов, которые уже являются клиентами компании. Скидка в 50% распространяется только на безубыточную пролонгацию, если клиент попал в ДТП и обратился по полису, то расчет на следующий год так же будет производиться по программе «Классика». Данный вид полиса так же будет интересен клиентам, выплачивающим кредит, т.к. покрывает основные виды рисков, требующихся в банке. Для сравнения уже имеющихся продуктов, с продуктом, который мы предлагаем составим таблицу.

Рассмотрим виды страхования КАСКО в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Программы страхования КАСКО САО «ВСК»

Программа	Классика	Уверенный	Компакт	Компакт +	Новый
Основные преимущества	Все виды рисков в рамках страхования КАСКО; возможность применения франшизы	Стоимость составляет 70% от классики. возможность применения франшизы: все виды рисков. распространяется на I страховой случай	Стоимость составляет 30% от классики. возможности применения франшизы, покрывает 2 вида риска: хищение и хищение	Стоимость составляет 30% от классики. включает 3 вида риска. угон, тотальная гибель, хищение, применяется франшиза в размере 70% от стоимости машины	Расчет производится по программе классики. возможность применения франшизы при продлонгации. если выполняется условие безубыточности года страхования. клиенту оформляется скидка 50%.

Таким образом, в сводной таблице можно сравнить и проанализировать программы страхования по КАСКО в САО «ВСК». Разработанный нами продукт

является инновационным решением, т.к. в нем заложена мотивация в основном для клиентов.

### 3.2 Обоснование необходимости внедрения проектного решения

#### 3.2.1 Система целеполагания

На основании проведенного в первой части анализа внешней и внутренней среды компании – САО «ВСК» был выявлен ряд проблем. Основными из них являются высокая конкуренция, вызванная значительным количеством компаний и их предложений на рынке. В целом финансовые показатели компании стабильна, т.к. убыточность покрывается более прибыльными видами страхования.

Для того чтобы рассмотреть вопрос того, насколько предлагаемые мероприятия совпадают со стратегическими целями предприятия рассмотрим систему целеполагания, из которой можно выйти на сбалансированную систему показателей. Система целеполагания состоит из пирамиды целеполагания.



Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания

*Миссия*

Миссия САО «ВСК» - стремление быть компанией мирового масштаба, развивать страховой рынок, поддержание корпоративных клиентов и создание долгосрочных отношений со всеми клиентами, как с физическими, так и с юридическими лицами. Поэтому в своей деятельности компания ориентирована на внедрение новых видов продуктов.

#### Видение

К 2020 г. САО «ВСК» ведущая страховая компания в РФ, которая удерживает свои позиции на рынке страхования, внедряет инновационные продукты, постоянно развивает агентскую сеть и сеть филиалов по всей стране.

#### Стратегические цели компании

САО «ВСК» реализует стратегию долгосрочного роста, которая предполагает соответствие современным стандартам, внедрение инновационных продуктов и увеличение прибыли при комбинированной убыточности.

### 3.3.2 Дерево целей САО «ВСК»

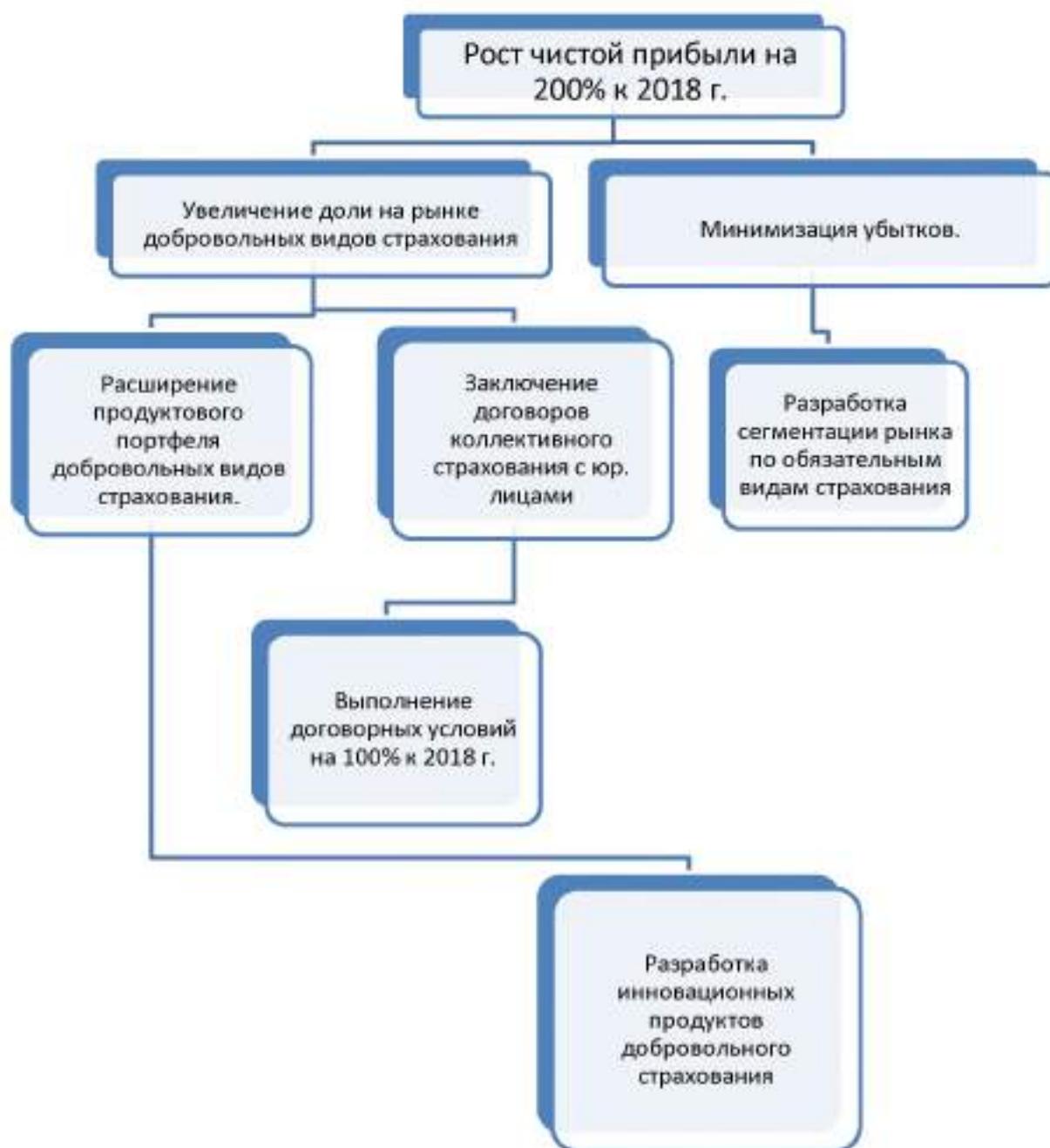


Рисунок 3.2 – Дерево целей проектного решения для САО«ВСК»

Из рисунка видно, решение каких задач и достижение каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения которых необходимо начать.

Теперь воспользуемся инструментом системы сбалансированных показателей для того, чтобы наглядно увидеть замеченные компанией показатели, которые необходимо достичь. Для этого необходимо графически представить стратегическую карту и дерево решений предприятия.

Причинно-следственная цепь – это удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту. Схематично основные этапы разработки сбалансированной системы показателей представлены на рисунке.

Цель разработки сбалансированной системы показателей и стратегической карты — выделить наиболее важных для реализации стратегии целей, достижение которых должно быть заложено в систему планирования и контроля.

### 3.3.3 Система сбалансированных показателей

Система сбалансированности показателей состоит из стратегической и счетной карты.

Рассмотрев стратегию, которой придерживается строительная компания, перейдем к рассмотрению счетной карты (рисунок 3.3).

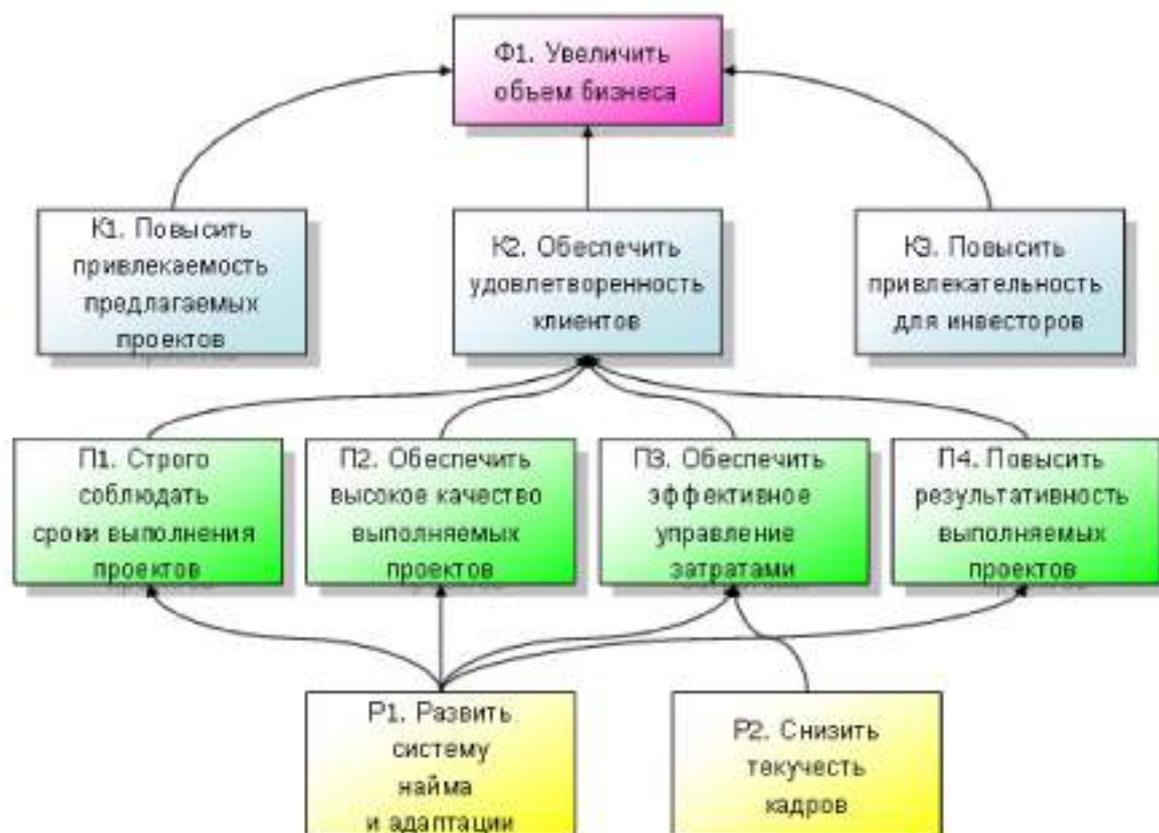


Рисунок 3.3 – Стратегическая карта CAO «ВСК»

Элементы системы показателей для страховой компании представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Счетная карта достижения проектных целей CAO «ВСК»

Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели к 2018 году	Инициативы
Финансы	Рост чистой прибыли	Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	200 % рост	Зам. директора по финансовым вопросам
	Увеличение доли на рынке		Прибыль от продаж	110 % рост	
	Сокращение расходов		Расходы по обычным видам деятельности	Сокращение на 10 %	

Описание таблицы 3.2

Клиенты	Увеличение числа клиентов	Увеличить рыночную долю	Количество клиентов	Более 2 млн	Маркетинговый отдел
	Повышение удовлетворенности клиентов		Процент недовольных клиентов	5 %	
Внутренние бизнес-процессы	Своевременное оформление договоров страхования	Повысить качество обслуживания	Процент договоров, выполненных в срок	85 %	Отдел контроля качества
	Подбор продукта для каждого клиента		Количество разработанных инновационных решений выгодных для клиента	100 %	
Обучение и рост	Повышение квалификации сотрудников	Обучить персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1 год- 70 % 3 год- 85 % 5 год- 90 %	Отдел кадров

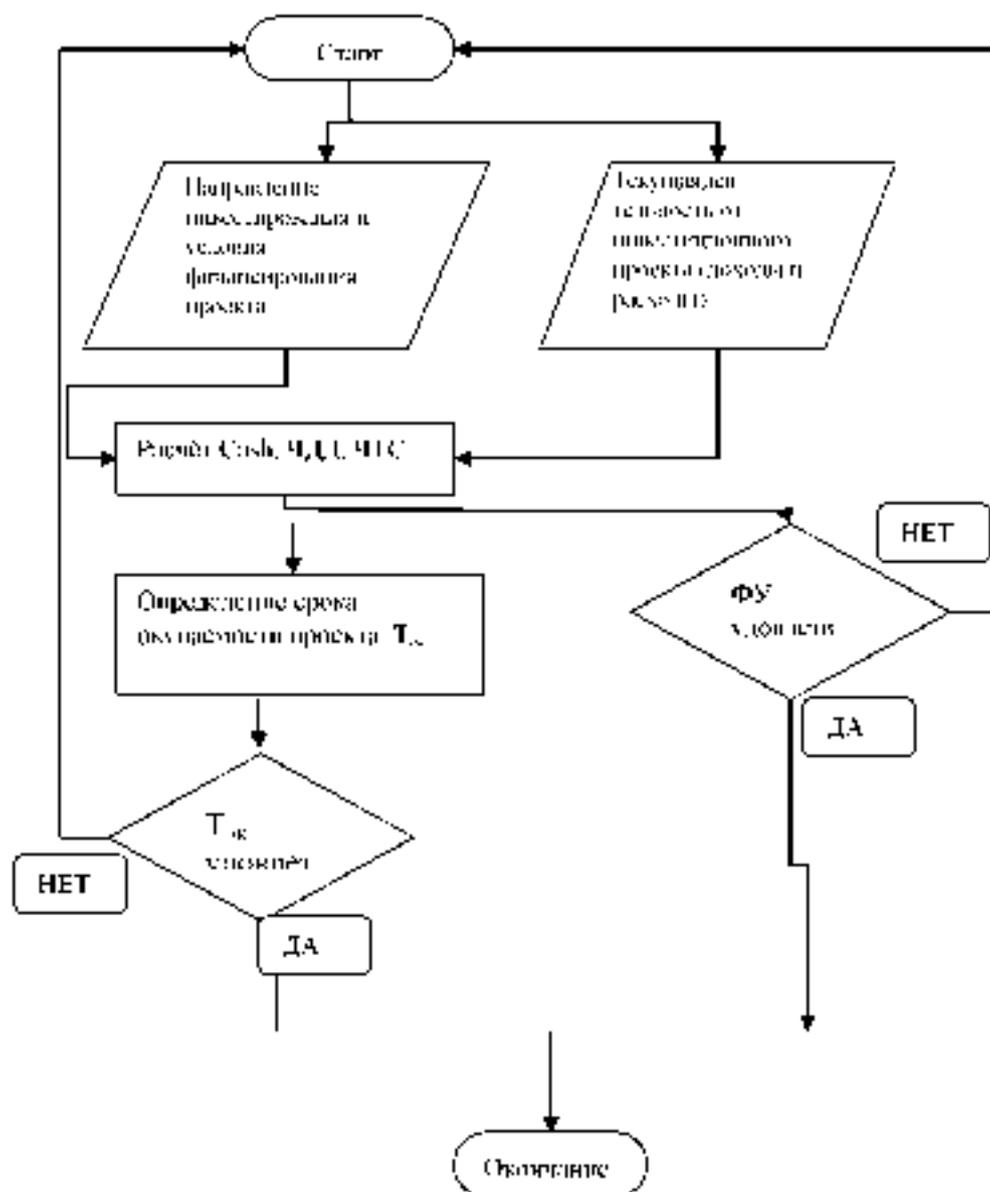


Рисунок 3.4 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Расходы на разработку проекта

пп	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс руб.
1	ФЗП (4 чел*40*12)	1920
2	Внф 30% ФЗП	576
3	Матер обеспечения разработки	50
4	Транспортные расходы	60
5	Связь	72
	ИТОГО	2678

Реализация проектных решений не требует внедрение нового оборудования.

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов:

- Разработка инновационного продуктового портфеля (300 т.р.)
- Разработка тарифной политики для инновационного продукта (100 т.р.)
- Система мотивации персонала для продвижения инновационного продукта (150 т.р.)

Общая сумма расходов составляет 550 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит 5 лет.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор

предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчета ставки дисконтирования ( $d$ )

$$d = b + c,$$

где  $b$  – уровень риска для данного типа проектов;

$c$  – установленный размер инфляции.

Для расчета ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта – 10%;
- размер инфляции – 7%.

В итоге ставка дисконтирования составит 17%.

Поэтому при расчете экономических показателей проекта принимается налог на прибыль в размере 20 %.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

При реализации работ и услуг выручку от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения.

$$B = Q_p * C_p,$$

где  $Q_p$  – количество реализованных услуг,  $C_p$  – цена одной услуги

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются от продаж

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Дополнительный поток денег от продажи страховых продуктов от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
Дошннит увеличение выручки, тыс руб в мес	150,00	160,50	171,74

Поток реальных денег (Cash Flow).

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$Cash\ Flow = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} - \text{«Амортизация ОС и ЦА»}.$

В расчётах *Cash Flow* дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из табл. 3.4.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в табл. 3.5, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёт *Cash Flow* значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту

Данные по статье «Амортизация ОС и ЦА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рисунке 3.5 показан график финансовых потоков *Cash Flow* при выбранном финансировании проекта.



Рисунок 3.5 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость.

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i$$

Здесь

$D_i$  – доход от реализации проекта  $i$  – го периода, принимается по данным таблицы *Cash Flow*;

$K_i$  – расходы при реализации проекта  $i$  – го периода, принимаются по данным таблицы *Cash Flow*;

$i$  – номер периода от 0 до  $n$ , где 0 – номер периода формирования проекта.

$d$  – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n).$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчетами ЧДД. По результатам расчетов на рисунке 3.6 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

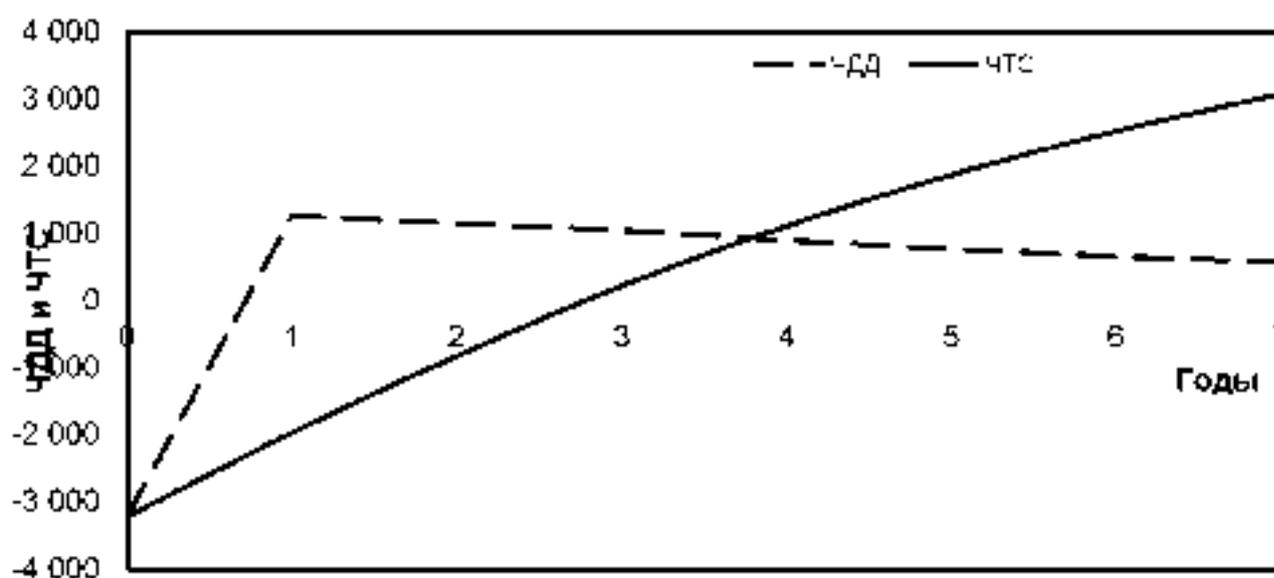


Рисунок. Графики ЧДД и ЧТС от реализации проекта

Рисунок 3.6 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта.

При расчете срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с

учёт коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рис. 3.6 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2,8 года.

Индекс внутренней доходности (IRR).

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 45.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17. Тогда запас надёжности составит 2,65.

Норма прибыли на капитал.

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку (*Cash Flow*), к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как

$$ARR = \frac{(\sum_{t=1}^n D_t/n)}{\sum_{t=1}^n K_t}$$

Здесь n – количество периодов, за которое рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает, насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя

доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,5.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

### 3.3 Аprobация работы

Принятие управленческого решения о разработке инновационных программ развития при внедрении инновационных продуктов в страховании можно представить как процесс, состоящий из нескольких последовательно реализуемых этапов.

*I этап.* Формулировка цели внедрения инновационных продуктов в страховании. Для формулировки цели исследования выбираются продукты страхования, в которые будут вноситься инновационные изменения.

*II этап.* Анализ требований, предъявляемых к инновационным продуктам в страховании. Выявляются все потребительские требования, влияющие на развитие страхования.

*III этап.* Позicionирование требований в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании. На данном этапе осуществляется оценка уровня соответствия нового требования к продуктам страхования по сравнению с идеальными требованиями, предъявляемыми к аналогичным продуктам.

*IV этап.* Проектирование новых требований, предъявляемых к продуктам в страховании. Формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования, которыми должна обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня развития страхования.

*V этап.* Выбор факторов, обеспечивающих первоочередные потребительские требования к продуктам в страховании. Определяются ключевые, не взаимосвязанные влияющие факторы, позволяющие обеспечить выбранные потребительские требования.

*VI этап.* Сопоставление влияющих факторов и требований к продуктам в страховании. Сопоставление факторов и требований осуществляется с помощью матрицы, где по вертикали откладываются требования, а по горизонтали факторы. На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи. Каждый коэффициент показывает, насколько каждый фактор влияет на изменение требований продуктам в страховании.

*VII этап.* Корреляционная матрица влияющих факторов. Поскольку реализация одних факторов влияет на эффективность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга. Для этого проводится анализ взаимной связи между различными влияющими факторами посредством ввода коэффициентов взаимосвязи между ними.

*VIII этап.* Оценка сложности реализации инновационных программ развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании. Цель этапа: определить мероприятия, необходимые для реализации приоритетных факторов, влияющих на реализацию инновационных программ развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании. Инструмент: матричный анализ. Результат: матрица мероприятий и проектов по реализации факторов, влияющих на состояние страховых продуктов.

*IX этап.* Оценка экономической эффективности проектов внедрения инновационных продуктов в страховании. Цель: определить экономическую эффективность реализации проекта для каждого фактора. Инструмент: экономический анализ. Результат: экономическое обоснование реализации инновационных проектов в процессах внедрения продуктов в страховании.

*X этап.* Сравнительная оценка проектов совершенствования процессов внедрения инновационных продуктов в страховании. Цель: ранжировать

инновационные проекты совершенствования инновационных продуктов в страховании по целесообразности и порядку их реализации. Инструмент: сравнительный анализ, ранжирование. Результат: обоснованный выбор инновационного проекта развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании.

Существенным отличием предлагаемой методик матричного анализа и разработанного на её основе алгоритма выбора наиболее эффективного проекта развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными влияющими факторами и предъявляемыми к системе требованиями.

Наиболее существенные результаты применения алгоритма выбора наиболее эффективного проекта развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании состоят в следующем.

1. Систематизированы и классифицированы основные проблемы в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании в условиях снижения деловой активности, что позволяет определить основные направления для развития деятельности организации с целью поиска путей решения обозначенных проблем.

2. Проведен комплексный анализ конкурентной среды предприятия, осуществляющего оптимизацию процессов внедрения инновационных продуктов в страховании.

3. Определены потребительские характеристики к процессам внедрения инновационных продуктов в страховании и произведен выбор главных компонент указанных процессов.

4. Разработан комплекс мероприятий по повышению уровня взаимодействия в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании, учитывающий приоритетные потребительские характеристики и результаты интегрально-матричного анализа.

Данный алгоритм может быть использован, как в процессе повседневной работы страховой организации, например, при выборе приоритетного финансирования проектов инновационного развития в страховой деятельности, так и на профильных специальностях вузов, а также в сфере дополнительного профессионального образования.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на исследованиях инновационных программ развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи требований к инновационным продуктам в страховании и влияющих факторов, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемой системе внедрения инновационных продуктов в страховании, применяя новейшие методы матричного анализа, можно обеспечить следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- установить аналитическую связь между балльными оценками требований к продуктам страховой деятельности и влияющими на них факторами,
- провести корреляционный анализ различных требований и влияющих факторов;
- установить приоритетность инвестирования проектов для реализации требований, предъявляемым к инновационным программам развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании.

Полученный алгоритм выбора инновационных программ развития в процессах внедрения инновационных продуктов в страховании на основе матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов.

Для осуществления анализа инновационных продуктов необходимо ввести требуемые балльные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых, автоматически

просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Численные расчёты матричного анализа проводятся в форматах Microsoft Office Excel по общим уравнениям, связывающим некие параметры с вводимыми показателями, что позволяет пользователю самостоятельно создавать и подключать новые формы, а также презентовать полученные результаты.

Представленный алгоритм реализован в виде результата интеллектуальной деятельности: «Алгоритм внедрения инновационных продуктов в страховании», прошедшего государственную регистрацию №50201750057 от 21.03.2017г.

### ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Рассмотренный комплексный интегрально-матричный анализ, принятых, а также показатели экономической эффективности позволили сделать вывод, что внедрение инновационного продукта страхования, позволит организации увеличить прибыли и количество клиентов. Дальнейшее исследование показало, что для финансирования проекта наиболее приемлемо финансирование за счет внутренних финансовых ресурсов. Это обусловлено тем, что предприятие имеет хороший запас надежности, ввиду сферы своей деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы была разработка инновационного продукта страхования САО «ВСК». Для этого в ходе работы были сформулированы такие задачи как: анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEP-анализа, SWOT-анализа, 7S Мак Кинси. Результаты комплексного анализа были занесены в матрицу Глайстера. В результате проведения исследования, было выявлено, страховой компании «ВСК», необходимы инновационные внедрения, направленные на достижение более улучшения финансовых показателей.

Разработанное проектное решение для страховой компании «ВСК» включало как решение финансовых проблем организации, так и решение проблем с продуктовой линейкой.

Рассматривался один вариант реализации проекта – с помощью полного внутреннего финансирования. При реализации проекта за счет полного внутреннего финансирования он окупается через 2,8 лет, финансирование из вне мы не рассматривали, т.к. САО «ВСК» имеет возможность профинансировать свои подразделения самостоятельно.

Для достижения положительных результатов работы рекомендуется внедрить разработанный нами продукт и оценить его эффективность.

Таким образом, реализация предложенного в проекте мероприятия позволит достичь главной цели, а именно – улучшить финансовое состояние компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алшев Б.Х. Маркетинговые аспекты развития региональных рынков страхования в России / Б. Х. Алшев, Э. С. Вагабова, Р. А. Калдина / – Москва: Изд-во «Финансы и кредит». - 2011. - № 15 - С. 15-19 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика. 2000. – 519 с.
3. Архипов, А. П. Страхование : учебник / А. П. Архипов. – Москва : Изд-во КНОРУС, 2012. – 288 с.
4. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория : Е.Ф. Борисов – Москва. Изд-во Юрайт 2005 – 399 с
5. Ермасов, С. В. Страхование : учеб. для бакалавров / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во : Юрайт. 2012. – 748 с.
6. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. – Изд-во Дашков и К, 2008 – 380 с.
7. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999 – 352с.
8. Зыкова М.Е. Маркетинг в страховом деле / Москва: Изд-во Вестн ОрёлГИЭТ. – 2009. - № 1/2(7). - С.43-47
9. Кавдалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кавдалинцев – Москва. Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с английского / Ф. Котлер – Москва: Изд-во Вильямс, 2008 – 656с.
11. Кучерова Н.В. Формирование системы маркетинговой деятельности страховых компаний на развивающихся рынках / Вестн. Оренбургского гос. ун-та. - 2010. - № 4, апр. - С. 81-86

12. Орланок-Малицкая Л.А. - Отв. ред., Янова С.Ю. - Отв. ред. **Страхование. Учебник для вузов.** Москва: Изд-во Юрайт, 2011 г. 828 с.
13. Ромашова, И.Б. **Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие.** / И.Б. Ромашова. Москва: Изд-во КНОРУС, 2006. 336 с.
14. Рубин, Д. **Практический маркетинг** / Д. Рубин. Анкоридж: Изд-во Университета штата Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
15. Русакова О.И. Роль маркетинговых инструментов в продвижении страховых продуктов на российском рынке / О. И. Русакова, Д. С. Хаустов / **Страховое дело.** - 2008. - № 1. - С. 38-42.
16. Русецкая Э.А. Перспективы развития страхования профессиональной ответственности в Российской Федерации / Э.А. Русецкая, В.А. Арустамова / **Москва: Изд-во Финансы и кредит.** - 2010. - № 20. - С. 46-51.
17. Скамай Л. Г. **Страховое дело : учебник** / Л. Г. Скамай. - М. : Юрайт, 2011. - 344 с.
18. Томпсон, А.А. **Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа** / А.А. Томпсон. Москва: Изд-во Вильямс 2003. 924 с.
19. Тренев, Н.Н. **Стратегическое управление: Учебное пособие** / Н.Н. Тренев – Москва: Изд-во ИИФРА-М, 2002. – 288 с.
20. Турбанов А.В. Роль агентства по страхованию вкладов в развитии конкуренции в банковском секторе / **Москва: Изд-во Современ. конкуренция.** - 2010. - № 4 (22). - С. 104-110
21. Хайдуков, И.Ф. **Креативный менеджмент. Конспект лекций** / И.Ф. Хайдуков. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. 130 с.
22. Шахов А.М. **Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности страховых организаций** / Упр. экон. системами : электрон. науч. журн. - 2011. - № 2 (26)

23. ИONOBA, A. Ф. Финансовый анализ: учеб. / A. Ф. ИONOBA, H. H. Cелеанева – Москва: Изд-во Проспект, 2006 – 624с.
24. Калинин, A. H., Экономический анализ / A. H. Калинин, И. И. Мазурова – Санкт-Петербург: Изд-во ЮПИТИ-ДАНА, 2006. – 400 с
25. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 3. Принятие решений / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИИИК, 1995. – 121 с.
26. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИИИК, 1995 – 80 с
27. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь. – Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с.
28. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л. Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Д. А. Ендовицкий – Москва. Изд-во Проспект, 2006. – 500 с.
29. Рыбкин, Иван Активные продажи страховых продуктов на точке продаж (в торговом зале) / Иван Рыбкин, Виталий Егоров. – Москва: Институт общегуманитарных исследований, 2016. – 144 с.
30. Рыбкин, Иван Завтра будет поздно. Техника продаж страховых продуктов физическим лицам для начинающих / Иван Рыбкин. - Москва: Институт общегуманитарных исследований, 2015. - 208 с
31. Рынок страхования ответственности в Российской Федерации: анализ, тенденции и перспективы развития / Русецкая Э.А. и др. / Москва: Изд-во Финансы и кредит. - 2010. - № 37. - С. 39-43.
32. Страхование. - М.: Лениздат, 2014. - 256 с.

33. Страхование : учеб. для бакалавров / под ред. Л. А. Орланок-Малникой, С. Ю. Яповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 869 с. (Бакалавр. Углубленный курс). – 11 экз. – Рек. УМО.
34. Страхование: Учебник/Под ред. Черновой Г.В. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011
35. Страхование дело. – М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2014. – 528 с
36. Экономика предприятия и отрасли промышленности: учебное пособие / – под ред. В.С. Самсонова – 4-е издание– Ростов: Изд-во Феникс, 2001. – 544с.
37. Экономика предприятия учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.
38. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. Н.А.Сафронова. – Москва: Изд-во Юристъ, 2002. – 608с.
39. Экономика предприятия: учебное пособие / 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во Финансы и статистика, 2002. – 208с.
40. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. О.И.Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 520с.
41. Настольная книга менеджера: Учеб. пособие / 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 410с.
42. Официальный сайт журнала Проблемы Современной Экономики – <http://www.m-economy.ru/>.
43. Финансовый анализ. Информационный справочник – <http://www.financial-analysis.ru/index.html>.
44. Электронная публикация Лавыгин Ю.Н., проф. Каф. ЭГХ ВлГУ, д.э.и. Возможности стратегических моделей – <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1601>.

45. «1000 лучших предприятий России» : Информационно-аналитический справочник 4-е издание Москва: Изд-во Колумб Медиа, 2004.
46. ВСК <https://www.vsk.ru/#?life>
47. Рейтинги <http://raexpert.ru/ratings/insurance/?sort=date&type=asc>
48. РСА <http://www.autonis.ru/index.wbr>
49. Сбалансированная стратегия как основа стратегического управления [http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/balanced\\_strategy.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/balanced_strategy.shtml)
50. Диагностика организационной культуры (Опросник Кунна и Камерона OCAI) <http://www.monographies.ru/ru/book/section?id=5857>