

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОЦІНЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИКА

Досліджено доцільність використання принципів стратегічного менеджменту при оцінці рівня конкурентоспроможності страхової компанії з формуванням стратегічних альтернатив розвитку страховиків.

Ключові слова: страхування, стратегія, конкурентоспроможність.

A.V. KRAVCHUK

Chernihiv National Technological university, Chernihiv, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ESTIMATION OF COMPETITIVENESS INSURANCE COMPANY

Investigated the appropriateness of using the principles of strategic management to assess the competitiveness of the insurance company through the formation of strategic alternatives for their development.

Keywords: insurance, strategy, competitiveness.

Вступ. Одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства є ефективне стратегічне управління. Значної уваги стратегічний менеджмент приділяє виходу організації на ринок з конкурентоспроможним товаром (послугою), який є ключовим моментом у діяльності страхової організації. Далі (після виходу конкретної послуги на ринок) здійснюється систематична робота з управління її конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю страхової послуги – це сукупність заходів з системного і постійного її удосконалення та просування до клієнта на основі інструментів комплексу маркетингових комунікацій, а саме реклами, стимулювання збуту, суспільних зв'язків (PR), персональних продажів, образного іміджу, директ-маркетингу, сервісу, Інтернету.

Фактично, конкурентоспроможність страховика або страхового посередника визначається здатністю досягнення ним поставлених цілей.

Управління конкурентоспроможністю є найважливішим елементом стратегічного управління діяльності страхової компанії, а результати її оцінки виступають як передумови як для планування, так і для цілей, що ставляться в результаті здійснення процесу стратегічного планування.

При визначенні конкурентної стратегії формується уявлення про те, де зараз знаходиться страхова компанія, куди їй потрібно потрапити та що для цього слід зробити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем підвищення та оцінці конкурентоспроможності страховика займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: О. Козьменко, О.Гаманкова, О.Кнейслер, Л.Нечипорук, О. Залетов, Н. Ткаченко, С.Осадець, Я.Шумелда, В.Шахов, Р. Юлдашев та багато інших.

Метою статті є проведення наукового дослідження формування стратегії розвитку страховика, яка дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності як страхової компанії, так і страхових послуг.

Виклад основного матеріалу. Страхові компанії як суб'єкти господарювання прагнуть збільшити свою частку на страховому ринку, підвищити доходи і прибутки. В умовах існування обмежень з боку контролюючих органів на злиття та поглинання компаній, або ж неможливості концентрації капіталу з інших причин, страхові компанії для забезпечення своєї конкурентоспроможності на страхових ринках повинні використовувати стратегії, які забезпечують їм конкурентні переваги.

На формування стратегії впливають різні чинники, зокрема тип ринку, на якому працює страхова компанія. Досягнуті конкурентні переваги, які забезпечують міцне становище страховика на ринку, не є статичними, вони динамічно змінюються, на що впливають усі сфери діяльності (як по просуванню продукту на ринку, так і внутрішні питання страхової компанії як організації).

При виборі конкурентної стратегії необхідно досліджувати потреби страхувальників та переконатися в тому, що досягнуті конкурентні переваги сприйняті ними. До основних переваг відносять високий рівень репутації (скільки років існує страхова компанія, рівень актуарних розрахунків, кваліфікованість персоналу, внутрішній менеджмент, партнерські відносини зі страхувальниками). Ці конкурентні переваги мають тривалий характер і дають змогу досягати більш високих прибутків. Якісні переваги, які забезпечуються інноваціями, дають можливість переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу, а також збільшувати якість та рівень. Наявність дешевої робочої сили надає переваги низького рангу.

Найбільш поширеними є дві основні конкурентні стратегії: стратегія низьких витрат (надавати послуги з меншими витратами, ніж у конкурентів) і стратегія диференціації товару (забезпечення страхувальника найкращим набором споживчих якостей страхових послуг, ніж у конкурентів, при прийнятних цінах). На світовому або зональному ринку, який характеризується широким охопленням території, стратегія низьких витрат буде орієнтована на масовий попит, а стратегія диференціації страхових

послуг – це лідерство у якості.

Конкурентні переваги, засновані на лідерстві у витратах, – це агресивна стратегія на досягнення ефективності страхової діяльності, яка потребує жорсткого контролю над усіма видами витрат. Це може здійснюватися за таких ринкових умов: переважає цінова конкуренція, попит на страхові послуги еластичний по ціні і досить однорідний, коли для страхувальника вибір страхової компанії не має принципового значення, наявність на страховому ринку крупних страхових компаній, які можуть демпінгувати ціни, коли набір страхового продукту страхувальник може отримати у різних страхових компаній. Страхова компанія може знижувати ціну на страховий продукт, маючи більш дешеву робочу силу, більш високий рівень кваліфікації актуаріїв, можливість формування баз достовірної статистичної інформації. Дана стратегія пов'язана з певними ризиками: інфляційний ріст витрат, який підриває здатність знижувати собівартість, зміна переваг страхувальників, їх чутливість на користь інших характеристик, поява нових страхових продуктів.

Ринковими умовами для вибору стратегії диференціації страхових послуг є: переважання нецінової конкуренції, послуги характеризуються наявністю багатьох відмінних характеристик та неможливістю створення диференціації без здійснення додаткових витрат, існує велика кількість покупців, які визнають цінність відмінностей страхових послуг для себе, широка структура попиту на продукцію. При реалізації стратегії диференціації страховику необхідно враховувати наступні ризики: для страхувальника фінансові важелі стануть більш значущими, ніж прихильність до конкретної страхової компанії; нездатність страховиком виділити те, що є цінним для страхувальника; ігнорування необхідності доведення до споживача інформації про цінність страхового продукту, зважаючи тільки на реальну базу диференціації.

Поділ основних стратегій на зменшення витрат та диференціацію страхового продукту не охоплює весь сучасний спектр факторів забезпечення конкурентоспроможності, таких як побудова переваг системи продажу страхового продукту, збільшення рівня сервісу, ефективності комунікаційної політики, використання кваліфікованих кадрів, актуаріїв, страхових агентів, менеджерів і т.д. Тому рішення про вибір стратегії на практиці кожна страхова компанія проводить індивідуально, враховуючи напрямки формування конкретних переваг та на базі ресурсів, які вона має.

У процесі стратегічного планування широко використовуються підходи, вже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш розповсюджених з них відносять моделі "Boston Consulting Group", "General Electric/McKinsey", Arthur de Little, Ansoff, "Shell/DPM". Їхнє використання в значній мірі полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, певним чином дозволяє менеджеру-аналітику абстрагуватися від незначних деталей, виділити найбільше істотні риси при визначенні конкурентної стратегії. Однак названі підходи характеризуються певними недоліками, що обмежують їхнє застосування.

У науковій та навчальній літературі виділяють п'ять підходів до побудови загальної стратегії формування та підтримки конкурентних переваг:

- лідерство за витратами (прагнення стати постачальником найбільш дешевих та привабливих для клієнта послуг);
- диференціація або індивідуалізація (прагнення індивідуалізувати страхові продукти для того, щоб вони відрізнялися від продуктів конкурентів і таким чином стали більш привабливими для широкого кола споживачів);
- концентрація на вузькому сегменті ринку на основі низьких витрат;
- концентрація на вузькому сегменті ринку на основі диференціації;
- найкраща вартість (пропозиція споживачам більшої реальної цінності з акцентуванням уваги на сполученні низьких витрат і диференціації якості. Мета полягає в тому, щоб отримати нижчі витрати та ціни, ніж у послуг конкурентів аналогічних властивостей та якості) (рис. 1 та табл.1.).

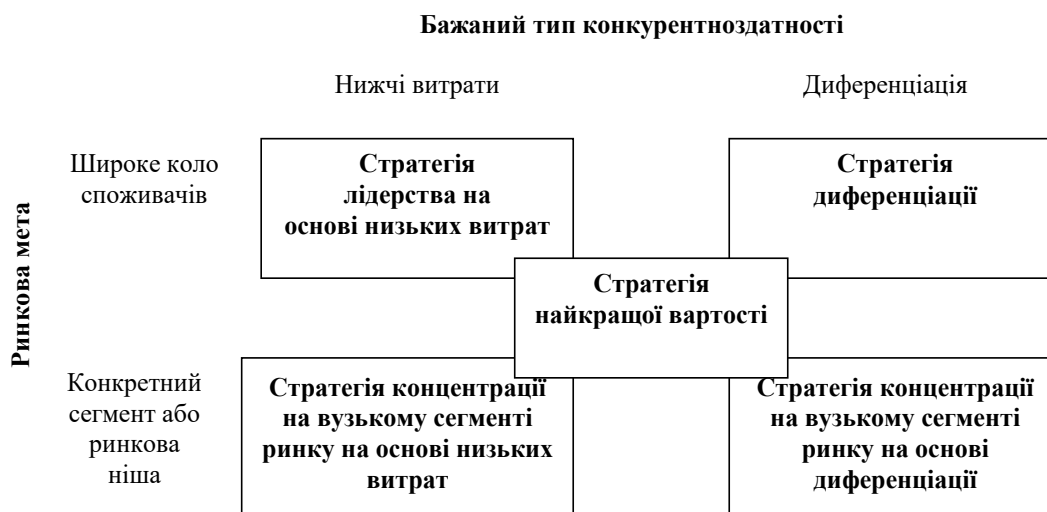


Рис. 1. Основні конкурентні стратегії

Специфічні властивості основних конкурентних стратегій

Властивість	Лідерство на основі витрат	Широка диференціація	Найкраща вартість	Концентрація на основі нижчих витрат і диференціації
Стратегічна мета	Широке охоплення ринку	Широке охоплення ринку	Покупці, що віддають перевагу цінності продукту	Вузька ринкова ніша; покупці віддають перевагу товарам, які істотно відрізняються від наявних на ринку
Основа конкурентоспроможності	Більш низькі витрати, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати клієнту щось відмінне від того, що пропонують конкуренти	Пропозиція споживачу вищої цінності за ту ж ціну	Нижчі витрати при обслуговуванні або здатність запропонувати покупцям індивідуалізований товар, що відповідає їхній вимогам і смакам
Продукція	Якісна продукція з нечисленними особливостями (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато варіантів продукції, широкий вибір, акцент на властивості індивідуалізованої продукції	Висока якість, декілька або багато особливо цінних властивостей	Індивідуалізована для того, щоб відповідати специфічним потребам ринкового сегменту
Акцент у виробництві	Безперервний пошук можливостей зниження витрат без погіршення якості	Розробка шляхів створення цінності для покупців, прагнення до переваги	Надбання товаром особливих властивостей і якостей при незначних витратах	Визначається конкретними потребами вузького ринкового сегмента
Акцент у маркетингу	Намагання поставити у заслугу ті властивості продукції, які сприяють низьким витратам	Акцент на властивості, привабливі для покупців. Надбавки до ціни для покриття витрат на індивідуалізовані властивості	Підкреслюється менша цінність продукції конкурентів, порівнюючи аналогічні властивості	Підкреслюється унікальна здатність виробника задовольняти специфічні запити покупців
Основа стратегії	Економічно обґрунтовані ціни. Всі елементи стратегії спрямовані на вклад у стійку конкурентоспроможність. Постійне зниження витрат	Акцент на постійному удосконаленні і використанні інновацій для випередження конкурентів. Концентрація на незначній кількості індивідуальних властивостей	Унікальний досвід з управління зниженням витрат і підвищенням якості продукції або послуг одночасно	Відданість ідеї обслуговування краще конкурентів, незмінність образу компанії, відсутність зусиль до проникнення в інші сегменти ринку або до додаткової продукції іншої категорії для розширення пропозиції на ринку

Стратегія лідерства за витратами може призвести до максимізації ринкової частки компанії. Вона тісно пов'язана з фінансовими інноваціями, що забезпечують перевагу за рахунок не підвищення якості, а більш низької вартості. У результаті компанія отримує прихильність клієнтів, яких залучає не високий рівень якості обслуговування, а порівняно низька ціна послуг.

Використання компанією стратегії диференціації продукту (послуги) також може забезпечити досить тривале збереження конкурентної переваги. Така стратегія формує стосунки з клієнтами, обмежує конкурентний тиск і перешкоджає проникненню на ринок нових компаній.

Постійна цілеспрямованість страхових компаній на підвищення якості обслуговування сприяє досягненню такої переваги, як створення особливого сприятливого іміджу страховика, завдяки якому: підсилюються вхідні бар'єри ринку для появи нових конкурентів; забезпечується сприятливе відношення при просуванні нових продуктів на ринок; знижується ризик зменшення частки ринку; з'являється можливість економії на стимулюванні попиту.

Стратегія концентрації діяльності на певному сегменті страхового ринку може мати вигляд спеціалізації на певних видах послуг, клієнтури або території. Її особливість полягає в тому, що можна одержати конкурентну перевагу, концентруючись на певному сегменті ринку та реалізуючи в його межах стратегії диференціації або стратегії мінімізації витрат.

Конкурентоспроможність майже завжди досягається в результаті успішного використання наступальної стратегії. Існує шість основних типів реалізації таких стратегій: ініціативи, спрямовані на досягнення ринкової сили конкурента або одержання переваги над нею; ініціативи, спрямовані на закріплення недоліків конкурента; одночасні ініціативи, спрямовані на різні аспекти; обхідні маневри; "партизанські" наступи; превентивні дії.

Причини прагнути бути на рівні з конкурентами обумовлені тим, що: у такий спосіб можна спробувати обійти більш слабких конкурентів також зменшити конкурентну перевагу сильних суперників. Для досягнення успіху організація повинна мати достатні конкурентну силу та ресурси для завоювання, принаймні, деякої частки ринку своїх суперників. Наступ на сильних конкурентів може відбутися за рахунок: зниження цін; використання реклами (у якій порівнюється продукція компанії з продукцією конкурентів); надання продукції нових властивостей, що будуть цікаві для споживачів конкурентів; створення нових виробничих потужностей у зоні впливу конкурентів або випуск нових моделей, що точно повторюють моделі конкурентів.

При наступі на слабкі сторони конкурента компанія прагне виграти у конкурентний боротьбі, звертаючи особливу увагу на недоліки конкурентів і робить це у один із таких способів:

- спрямовує зусилля на географічних регіонах, у яких конкурент має слабкі позиції;
- концентрує увагу на сегментах ринку, які конкурент випустив з уваги або погано обслуговує клієнтів;
- залучає на свій бік клієнтів тих конкурентів, страхові послуги яких гірші за якістю;
- залучає споживачів тих конкурентів, що недостатньо активно рекламують свої страхові продукти.

Одночасний наступ за багатьма напрямками здійснюється у певній ситуації, коли організація може вважати за необхідне почати головний конкурентний наступ, що включає кілька ініціатив (зниження цін; посилення реклами; пропозиція нових продуктів, організація заходів щодо стимулювання збуту), що широко охоплюють значну кількість географічних регіонів і весь сегмент ринку. Такі кампанії, що охоплюють багато напрямків, можуть вивести конкурента з рівноваги, змушуючи захищати свою клієнтуру в багатьох місцях одночасно.

Обхідні маневри спрямовані на виключення можливості безпосереднього протистояння, що виникає в умовах агресивної цінової політики, масованого рекламного наступу або витратних спробах перемогти суперників за рахунок індивідуалізації продукції. Організація має змогу одержати значну перевагу в зовсім новій обстановці та поставити конкурентів у положення аутсайдерів.

Превентивні дії включають кроки, спрямовані, у першу чергу, на збереження конкурентної переваги та попередження дій конкурентів або копіювання страхових продуктів, а саме:

- розширення компанії у відповідності з попитом на ринку для попередження аналогічних дій з боку конкурентів;

- пов'язування найбільш надійних партнерів довгостроковими контрактами;
- збереження найкращого географічного положення;
- залучення престижних клієнтів;
- створення унікального психологічного образу організації, а також розробка конкурентного слогану;
- збереження виняткового або переважного доступу до кращих страхових посередників регіону.

Всі організації є об'єктами атак конкурентів як нових учасників ринку, так і давно працюючих компаній, що прагнуть поліпшити свої ринкові позиції. Метою оборонної стратегії є зниження ризику бути атакованим, ослаблення наслідків тих атак, що відбулися, та здійснення впливу на конкурентів з метою перенесення їхніх атак на інших суперників.

Існує декілька способів, за допомогою яких організація може захистити свої конкурентні позиції. Один зі способів, що передбачають блокування напрямків, за якими конкуренти могли б провести атаку, включає наступні дії:

- розширення переліку страхових послуг компанії для закриття вакантних ринкових ніш з метою попередження можливого наступу;

- підтримка низьких цін на страхові продукти, що найбільшою мірою відповідає продуктам конкурентів;

- пропозиція дешевого або безкоштовного консультування клієнтів;
- пропозиція численних сувенірів клієнтам, схильним до експериментів;
- широке сповіщення про появу нових страхових продуктів та зниження тарифів, щоб клієнти утримувалися від переходу на обслуговування у конкурентів.

Інший спосіб реалізації оборонної стратегії передбачає попередження можливих агресорів про те, що у випадку атаки вони зіштовхнуться з серйозними відповідними діями, що можуть становити для них реальну небезпеку. Ціль такої стратегії – запобігти атаці (шляхом переконання можливих агресорів у тому, що суперництво буде більш витратним, ніж воно на те заслуговує), або, принаймні, схилити їх до менш небезпечних варіантів боротьби. Ймовірні агресори можуть бути попереджені шляхом:

- публічного зобов'язання керівництва забезпечити незмінність поточної частки ринку організації;

- публічного оголошення планів створення адекватної філіальної мережі для задоволення попиту на страховий захист;

- поширення інформації про нові страхові продукти у надії на те, що потенційні агресори відкладуть реалізацію своїх планів щодо здійснення витрат на пошук нових продуктів;

- публічної заяви про прихильність компанії політиці відповідності умовам або цінам конкурентів.

Розглянемо деякі із стратегій з урахуванням специфіки страхової галузі.

Продуктова стратегія розглядає страхову послугу з урахуванням її особливості в тому, що усвідомлення проблеми в страховому захисті у споживача або виражено слабо, або відсутнє. В той же час страхова послуга має високий ступінь корисності для споживачів (всіх або окремо вибраних страхових сегментів). При цьому враховуються унікальні характеристики послуг: невідчутність, невіддільність, непостійність якості, небережність.

Страхова компанія повинна базувати свою продуктову стратегію на: задоволенні сучасних потреб страхувальника; відмінності своїх страхових продуктів від аналогічних і цікавості для великої кількості споживачів; простоті і зручності для продажу й обслуговування; високому ступені індивідуальності.

Цінова стратегія передбачає розгляд страхових продуктів за рівнем прибутковості або ступенем участі в утворенні прибутку, виокремлюючи при цьому: продукти основного асортименту, які забезпечують формування основної частини прибутку компанії, користуються підвищеним попитом (страхування майна, авто страхування тощо); продукти додаткового асортименту або продукти підтримки, які містять складові, що доповнюють основний асортимент, щоб не змушувати споживача звертатися до іншої страхової компанії. В залежності від ступеня врахування індивідуалізації ринку компанія застосовує середні тарифи, диференційовані тарифи, індивідуальні тарифи з гнучкою системою знижок і пільг.

Стратегія збуту передбачає застосовування таких основних каналів реалізації страхових продуктів: 1) офісний метод реалізації, коли клієнт самостійно прибуває чи запрошується до офісу страховика; 2) реалізація через відокремлені підрозділи та агентську мережу, які відшукують клієнта й працюють із ним за межами головного офісу; 3) реалізація через об'єднання страховиків; 4) брокерське посередництво; 5) реалізація через нестрахових посередників (банки, туристичні фірми, кредитні спілки, автосалони та інших).

Висновки. Необхідно відмітити, що стратегічне забезпечення конкурентоспроможності страхової компанії можливе не лише за рахунок розробки окремих стратегічних планів, а й за умов існування у організації відповідних механізмів (у тому числі, економічних) системної і щоденної реалізації загального стратегічного завдання утримання відповідного рівня конкурентоспроможності компанії.

Організація стратегічного управління в страхових компаніях є об'єктивним процесом для тих з них, які бажають бути лідерами ринку та забезпечити ефективне управління бізнес-процесами і прибутковістю.

Страхова компанія для підвищення відчутності страхової послуги повинна підтримувати контакт з потенційними споживачами протягом всього періоду дії договорів. У кожній страховій компанії повинен бути розроблений і виконуватись визначальний документ («Філософія андеррайтингу»), що містить загальну концепцію її розвитку, формулювання її стратегії, принципів страхування, визначення планованої частки страхового ринку, яку сподівається зайняти даний страховик, характеристику оптимального страхового портфеля й каналів збуту страхових продуктів, визначення цільових груп споживачів і бажаного рівня дохідності від здійснення страхових операцій. На його основі компанія розробляє і реалізує тактичні плани дій на страховому ринку, що включають системне об'єднання рішень про цільовий ринок, відбір об'єктів страхування, обсяги страхового захисту, формулювання вимог до якості управлінських рішень, встановлення обов'язкових застережень і виключень, встановлення мінімального розміру страхової премії. Наявність стратегії і тактики, постійний моніторинг їх реалізації стане запорукою ефективної діяльності страхової організації.

Література

1. Гаманкова О.О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія / О.О. Гаманкова. – К.: КНЕУ, 2009. – 283 с.
2. Залетов О.О. Страхові послуги населення України в умовах економічної кризи: стан та перспективи / Залетов О.М. // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Економіка. – 2010. – №120. – С. 4–7.
3. Ткаченко Н. В. Удосконалення методики рейтингової оцінки стану фінансової стійкості страховиків / Н. В. Ткаченко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 48–60.

Reference

1. Hamankova O.O. The insurance industry of Ukraine: Theory, Methodology, Practice [The book] / O. Hamankova. - K.: KNEU, 2009. - 283 p.
2. Strahovi services to the population of Ukraine in the economic crisis: status and prospects / Zaletov A. // Bulletin of the Kiev National University named after Taras Shevchenko. Series: Economics. - 2010. - № 120. - S. 4-7.
3. Tkachenko N. Improved methods of rating of the financial frame-sti insurers / N.V. Tkachenko/ Ternopil National Economic University. - 2010. - № 2. - P. 48-60.

Рецензія/Peer review : 20.6.2014 р.

Надрукована/Printed :17.8.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Нижник В.М.