

Отже, для досягнення *нової якості страхового сервісу*, за який саме й сплачуються страхові премії, є важливим:

- ✓ у роботі з фізичними особами використовувати наукову методологію у формуванні зрозумілого ставлення клієнта до страхової програми;
- ✓ поєднувати інтереси страхувальника та страховика – синергетика, яка дає можливість відновити довіру до страхової галузі взагалі;
- ✓ поєднувати фінансові інтересів інвесторів – представників іноземного чи вітчизняного капіталу, які зараз охоче займають місце на ринку роздрібних та корпоративних страхових послуг, зі страховим менеджментом,

що враховує національну ментальну специфіку (це одна синергетична складова);

- ✓ у маркетинговій стратегії страховика повинен існувати пакетний підхід до реалізації послуг: це поєднання кількох страхових продуктів в одному, що робить його більш доцільним, а також окремі послуги з пакету (як асістанс), вроздріб у залежності від побажань покупця.

1. Бланд Д. Страхование: принципы и практика. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 416 с. 2. Литовских А.М., Шевченко И.К. Финансы, денежное обращение и кредит. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – 135 с. 3. Осадець С.С. Страхування. – К.: КНЕУ, 1998. – 527 с. 4. Фурман В.М. Страхування: теоретичні засади та стратегія розвитку. Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 296 с.

Надійшла до редколегії 10.06.08

В. Нечипоренко, здобувач

ОЗНАКИ СТРАТЕГІЇ БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ У.Ч.КИМА ТА Р.МОБОРНА В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

В статті розглядаються сучасні аспекти стратегічного менеджменту. Автор розглядає основні етапи розвитку страхового ринку України в контексті стратегії блакитного океану.

Modern aspects of strategic management are considered in article. The Author considers the main stages of the development insurance market Ukraines in context of the strategies of the blue ocean.

З огляду публікацій, дискусій і посилань в сучасному стратегічному менеджменті, на думку автора до трьох найбільш популярних в даний час розробок слід віднести:

1. Система збалансованих показників Р. Каплана [1]. Стисло суть ідеї в розробці можна визначити як таку, що балансуванням поєднує воедино планові фінансові та нефінансові кількісні показники по групах: Фінанси; Клієнти, Процеси, Персонал. Складена стратегічна карта дозволяє планувати поетапне досягнення планових показників та стратегічної вимірюваної мети, відслідковувати процес виконання плану, та вносити відповідні поточні корективи в організацію діяльності, з врахуванням змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі компанії.

2. Шкала життєвого циклу компанії І.Адізеса, що запропонованій методиці дозволяє діагностувати стан організаційного розвитку компанії, формувати структуру керівного складу компанії за профілем особистісних характеристик менеджменту та визначити

оптимальні шляхи приведення цієї компанії в зону максимальної ефективності [2].

3. Стратегія блакитного океану У.Чана Кіма і Р. Моборна. Суть стратегії блакитного океану як ідеї, чи методу в стратегічному менеджменті полягає в наступному [3]:

- ✓ для кожної компанії зовнішнє бізнес-середовище умовно можна поділити на два види океанів – червоні і блакитні;
- ✓ червоні – це поля традиційної конкуренції, де успіх - у випередженні і перемозі колег;
- ✓ блакитні – поки ще не займані ділянки ринку, що вимагають сміливого пошуку і опрацювання, та дають можливість рости і отримувати високі прибутки;
- ✓ кращий спосіб перемогти в конкуренції - працювати там, де її поки що немає.

За твердженням авторів, вплив формування, чи пошуку та знаходження стратегії блакитного океану на розвиток і прибуток і прибуток компанії можна відслідкувати за даними табл.1.

Таблиця 1. Вплив стратегії блакитного океану на ефективність діяльності компанії

	Червоний океан	Блакитний океан
Бізнес-починання	86%	14%
Доходи	62%	38%
Прибуток	39%	61%

Отже, застосування методу блакитного океану за приведеними показниками дає ефект збільшення в порівнянні з традиційним веденням роботи: по статті "Доходи" в 3,8 рази; по статті "Прибуток" в 9,6 рази.

Постає питання: Чи можлива діяльність в бізнес-середовищі без стратегії блакитного океану? Відповідь на нього є наступні міркування:

1. Зрозуміло, що стратегія блакитного океану лише пояснює ті процеси, які постійно відбуваються в бізнес-середовищі;

2. Ці процеси (конкурентна боротьба чи діяльність в вільному від конкуренції середовищі) фактично відбуваються незалежно від волі суб'єктів, що оперують у бізнес-середовищі. Від них лише залежить вибір однієї з двох частин бізнес-середовища - традиційного, чи вільного від конкуренції;

3. Розуміння цих процесів дає головне - можливість використовувати їх з максимальним ефектом

для того, хто їх опанував.

4. За аналогією: А чи можливі фізичні процеси без законів фізики? Звичайно ні, проте знання цих законів дає можливість формувати усвідомлені, цілеспрямовані і виважені дії.

В чому ж проявляла себе стратегія блакитного океану в розвитку сучасного страхового ринку України? Зрозуміло, що основною метою діяльності в бізнесі є прибуток, або додана вартість самої компанії, а базою для формування цих показників в страхуванні є обсяг отриманих платежів. Ці платежі формуються за чотирма напрямками:

1. За видами страхових продуктів, які реалізує страхова компанія, а також доходах при реалізації регресних прав, вхідному перестрахованні, інвестиційній діяльності та ін.

2. За підрозділами продажів (аквізиції), що включають підрозділи продажів центрального апарату страхо-

вика та регіональні – дирекції, філії, відділення, представництва, безбалансові центри продажів тощо.

3. За каналами продажів – доходи від прямих (офісних) продажів, мережі агентів – фізичних і юридичних осіб, брокерів, Інтернет-продажів тощо.

4. За клієнтськими сегментами, в першу чергу корпоративних клієнтів та клієнтів – фізичних осіб.

З огляду на це, в період в 1990-1995 рр., на етапі становлення сучасного страхового ринку України, коли цей ринок фактично повністю являв собою блакитний океан, конкуренція практично була відсутня або мала ознаки лише початкових проявів – вітчизняні страхові компанії:

1. Будували саму систему за видами страхування: нерухомого майна, автокаско, від нещасних випадків, вантажів, авіаційних, морських ризиків, відповідальності.

2. Розвивали мережу регіональних представництв у містах "мільйонниках" та обласних центрах (страхові компанії: АСКА, "Гарант-авто", "Алькона", УТІСО, Українська пожежна страхова компанія, "Енергополіс" та ін.).

3. Провели перший етап розвитку мережі агентів-юридичних та фізичних осіб - страхові компанії "АСКА", "Омега-Інстер", "Саламандра", "Гарант-авто", "УТІСО".

В період 1995-2000 рр. освоювались сегменти, вілні від конкуренції:

4. Створювались регіональні представництва:

- ✓ для кептивних продажів;
- ✓ в місцях прикордонної аквізиції ("Скайд-Вест", "Гарант-авто", "Карпати", "Остра-Київ" (ІНГО Україна), "Саламандра-Десна" та ін.);

- ✓ в промислових центрах.

5. Розвиток нових страхових продуктів:

- ✓ страхування лізингових операцій;
- ✓ страхування осіб, що виїжджають за кордон;
- ✓ "Зелена карта";
- ✓ інші.

В період 2000-2005 рр.:

6. Розвиток структури страхового портфеля страховиків, або інтенсифікація страхового покриття на освоєних територіальних сегментах (на прикладі по ЗАТ "Страхова група "ТАС"):

✓ 2001 р. філії-лідери реалізують по 3-5 страхових продуктів;

✓ 2003 рік – до 19-ти;

✓ 2005 рік - до 28-ми.

Для реалізації цієї стратегії водяться рейтинги підрозділів продажів по кількості страхових продуктів, що реалізуються, а також по формуванню належного страхового портфеля (баланс портфеля).

Період 2000-2005 рр.:

7. Другий етап розвитку агентської мережі до рівня райцентрів (на прикладі ЗАТ "Страхова група "ТАС"):

✓ 2001 р. канал продажів через агентів-фізичних осіб практично не діє;

✓ 2003 р. – підготовлено і працюють біля 700 страхових агентів;

✓ 2005 р. – діюча мережа з понад двох тисяч страхових агентів в 400 пунктах продажів по всій Україні.

Цей же стратегічний напрямок розвитку обрали страхові компанії: "Скайд" ("PZU Україна"), "ІНГО-Україна", "Просто-страхування", "Провідна", "Провіта" та ін.

Період 2002-2006 рр.:

8. Нові страхові продукти і канали продажів:

- ✓ широкий розвиток сільгоспстрахування;
- ✓ розвиток співпраці з банками - страхування клієнтів банків і залучення банків в якості страхових посередників (окремі страхові компанії співпрацюють з кількома десятками банків-резидентів України);
- ✓ співпраця з іншими установами (автосалони, турфірми);
- ✓ страхування підприємств малого бізнесу, в тому числі фермерських господарств;
- ✓ страхування ядерних ризиків.

З 2005 року посилюється конкурентна боротьба страхових агентів різних компаній в сільській місцевості, тобто "блакитний океан" поступово освоюється.

Період 2004-2007 рр.:

9. Активна співпраця страховиків з іншими фінансовими, торговельними та іншими установами:

- ✓ "страховик "non-life" - страховик "life";
- ✓ "страховик - банк";
- ✓ "страховик - автосалон";
- ✓ "страховик - банк - забудовник";
- ✓ "страховик - інвестор".

Період 2004-2007 рр.:

10. Активна діяльність т.з. фінансових посередників (консультантів): Головна відмінність між фінансовим посередником і страховим агентом полягає в тому, що страховий агент в умовах нинішнього страхового ринку, як правило, реалізує продукти страхових компаній - "non-life", або "life". Фінансовий консультант - пропонує і реалізує клієнтові цілий ряд фінансових послуг - страхових компаній, банків, кредитних, іпотечних установ, недержавних пенсійних фондів та ін.

Діяльність страхового консультанта пояснює наступний приклад:

✓ соціологи твердять, що середньостатистична сім'я витрачає 5-12 % сімейного бюджету на т.з. "необов'язкові витрати";

✓ умовна сім'я - з 4-х осіб, батьки у віці 30-40 років, діти – 5-10 років, що мешкають у двокімнатній квартирі в обласному центрі, мають авто;

✓ зарплатня батьків в місяць складає 3 тис. грн.;

✓ річний бюджет - 36 тис. грн.;

✓ "необов'язкові витрати" - від 1,8 до 4,32 тис. грн.

Якщо страховий агент, як правило, реалізує членам цієї сім'ї один-два страхових продукти, по фінансовий консультант, після належного вивчення умов та опрацювання пропонує комплексний фінансовий продукт "Сімейна скарбничка" (табл. 2):

Таблиця 2. Комплексний фінансовий продукт "Сімейна скарбничка"

№	Фінансовий продукт	Вартість, грн.
1	Страхування від нещасних випадків (4 чол. х 50 грн.)	200
2	Страхування квартири	400
3	Страхування відповідальності власника квартири	240
4	Страхування ЦПВ автовласника	250
5	Страхування дітей до повноліття (2 особи х 500 грн.)	1000
6	Недержавне пенсійне страхування батьків (2 особи х 500 грн.)	1000
	Всього по даному пакету:	3090
7	Погашення кредиту, отриманого для покращення житлових умов, або придбання товарів довготривалого користування	1230
	Всього по семи фінансових продуктах	4320

Період 2004-2007 рр.:

11. По методах управління і розвитку - Створення і активна діяльність учбово-методичних центрів страхових компаній, завданням яких була цільова системна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу: в страхових компаніях: АСКА, "Оранта", Страхова група "ТАС", практично всі страховики "life", "Просто-страхування", "Іллічівське", "Українська страхова група", "Провідна", "Провіта", "Дженералі-гарант" та ін. Приклад діяльності учбово-методичного центру Страхової групи "ТАС": в 2005 р. проведено 152 семінари, до яких залучено 3544 слухачі, впроваджено каскадну систему навчання з використанням 8-ми корпоративних учбових відеофільмів, розроблено більше десяти корпоративних методичних посібників.

Які стратегії блакитного океану можна спрогнозувати на 2008-2010 рр.? Першочерговими вбачаються:

1. Розвиток системи фінансових брокерів та "сімейних фінансових консультантів";

2. Розвиток перехресних продажів (продажів одному клієнту двох і більше фінансових продуктів одним аквізитором).

3. Розвиток клієнтської бази за рахунок покращення сервісу та ексклюзивних гарантій, для чого необхідно впровадити:

✓ процесний принцип роботи та операційно-вартісний аналіз;

✓ стратегію лідерства по витратах (по М.Портеру), з метою економії ресурсів, та використання їх для інвестицій у внутрішній розвиток, мотивації персоналу за результатами внутрішньої діагностики обслуговування внутрішніх і зовнішніх клієнтів;

✓ ексклюзивні гарантії зовнішнім клієнтам, на зразок: "Наша компанія гарантує проведення виплат протягом двох робочих днів після подання всіх документів. В разі, якщо цей термін не буде витримано, – клієнт отримує бонус у розмірі X % від розміру страхового відшкодування".

4. Багато інших, але для цього потрібно пам'ятати настанови У.Чана Кіма, Р.Моборна:

✓ не починайте конкурентну боротьбу - зробіть її непотрібною;

✓ не шукайте компромісу "цінність/витрати". Створіть новий попит і задовольняйте його;

✓ блакитний океан великий - постійно шукайте, і ви його знайдете;

✓ вийдіть за межі нинішнього попиту;

✓ включіть пошук блакитного океану в стратегію;

Підтвердження значення і практичної цінності запропонованого методу стратегічного менеджменту є два наступні твердження:

1. Лео Сцеларда: "Для успіху не потрібно бути розумнішим інших. Для успіху потрібно на один день бути швидше більшості."

2. За Ч.Дарвіним: "В цьому світі виживає не найсильніший. В ньому виживають лише ті, хто відповідно реагує на зміни зовнішнього середовища".

1. R.S.Kaplan and D.P.Norton, «The Balans Scorekard: Measures That Drive Performense», Harvard Business Review, 1992. 2. Ichak Adizes, «Administering for the Arts» in California Management Review 15 (1972), Ichak Adizes, How to Solve The Mismnsngement Crisis, Adises Institute, Inc. and Graduate School of Management UCLA, 2000. 3. (Blue Ocean Stratedgy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. W.Chan Kim, Renee Mauborgne, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005).