

УДК 336:368  
ББК 65.291.9  
О 51

**О.А. Окорокова**

*Ассистент кафедры финансов Кубанского государственного аграрного университета, г. Краснодар. E-mail: [okorokovaoa1986@mail.ru](mailto:okorokovaoa1986@mail.ru).*

### **Финансовая стратегия страховой компании**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье рассмотрен методологический подход к понятию финансовой стратегии страховой компании в современных условиях; предложена модель инвестиционной стратегии страховой компании; разработана структура инвестиционного портфеля на основе решения оптимизационной задачи с использованием прогнозных параметров в целях оптимального распределения между инструментами инвестирования для получения максимальной доходности и сохранения приемлемого уровня риска. Рассмотренный проект совершенствования финансовой стратегии позволит увеличить сборы страховых премий, снизить выплаты и расходы компании, что в конечном итоге приведет как к повышению прибыльности компании, так и достижению основной обозначенной нами стратегической цели – увеличению доли компании на рынке.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, инвестиционная политика, инвестиционная деятельность.

**О.А. Okorokova**

*Assistant Lecturer at the Finance Department, the Kuban State Agrarian University, Krasnodar. E-mail: [okorokovaoa1986@mail.ru](mailto:okorokovaoa1986@mail.ru).*

### **Financial strategy of the insurance company**

**Abstract.** The paper deals with the methodological approach to the concept of financial strategy of the insurance company in modern conditions. The model of investment strategy of the insurance company is proposed. On the basis of the solution of optimization task with the use of forecasting parameters, with a view of optimum distribution between tools of investment, the structure of an investment portfolio is developed in order to reach the maximal profitableness and to preserve a comprehensible risk level. The considered project of perfection of financial strategy will allow increasing collections of insurance premiums and lowering payments and charges of the company. This will finally result in increase of profitableness of the company and in achievement of the designated basic strategic purpose – increase in a share of the company in the market.

**Keywords:** financial strategy, the investment politics, investment activity.

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и условиям реализации. Финансовая стратегия страховой организации – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей.

Актуальность разработки финансовой стратегии организации определяется рядом условий, главным из которых является интенсивность изменений факторов внешней среды, т.е. высокой динамикой основных макроэкономических показателей, связанных с финансовой деятельностью организаций, темпами экономического прогресса, частыми колебаниями конъюнктуры финансового рынка.

Другим условием, определяющим актуальность формирования финансовой стратегии организации, является предстоящий переход к новой стадии жизненного цикла. Как известно,

каждой из стадий жизненного цикла организации присущи характерные ей уровни инвестиционной деятельности, направления и формы финансовой деятельности, особенности формирования и распределения финансовых ресурсов. Разрабатываемая финансовая стратегия позволяет заблаговременно адаптировать финансовую деятельность организации к предстоящим значительным изменениям возможностей ее экономического развития.

Следующим условием, определяющим актуальность формирования финансовой стратегии, является кардинальное изменение целей операционной (страховой) деятельности организации, связанное с открывающимися новыми коммерческими возможностями. Реализация таких целей требует изменения ассортимента страховых услуг, внедрения новых технологий сбыта, освоения новых рынков.

Различным аспектам проблемы стратегического менеджмента посвящено много работ зарубежных и отечественных авторов. Аспектам теоретического и методологического стратегического планирования были посвящены исследования и монографии, авторами которых являются М. Альберт, И. Ансофф, Б. Бенсуссан, А. Гершун, М. Горский, И. Гурков, Ж. Дж. Куинн, Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Фляйшер, Ф. Хедоури, К. Эндрюс и др.

Вопросам финансовых отношений и проблемам финансового менеджмента посвятили работы И. Балабанов, И. Бернар, Л. Бернстайн, М. Бертонеш, Д. Бишоп, Р. Брейли, Ю. Бригхем, И. Бланк, Л. Гапенски, Л. Донцова, Р. Хиггинс и др.

В этих работах достаточно подробно рассматривается методология формирования и реализации корпоративной стратегии, стратегии маркетинга, инновационной стратегии компании. В то же время вопросам разработки финансовой стратегии – одной из важнейших функциональных стратегий компании – исследователями на современном этапе уделяется совершенно недостаточно внимания. Этим и объясняется актуальность данной статьи.

Результаты исследования И.А. Бланка показывают, что при разработке финансовой стратегии компании целесообразно выделять следующие направления развития финансовой деятельности и, соответственно, подразделы финансовой стратегии: 1) стратегию финансовой безопасности компании; 2) инвестиционную стратегию компании; 3) стратегию формирования финансовых ресурсов компании; 4) стратегию управления финансовой деятельностью компании [1].

Задачи финансовой стратегии – обеспечение устойчивых, стабильных, сбалансированных темпов роста компании. По определению Р. Хиггинса, это такие темпы роста продаж, которые не истощают финансовых ресурсов: поставщики продолжают отгружать сырье и материалы с отсрочкой платежа, банки охотно предоставляют кредит, акционеры принимают решения о реинвестировании прибыли и т.д. К. Палепу уточняет, что устойчивый рост – рост, который фирма может поддерживать без изменения доходности и финансовой политики [2].

Цель финансовой стратегии – максимизация рыночной стоимости страховой организации с учетом приемлемых темпов роста экономического потенциала. Одним из основных методов реализации финансовой стратегии страховой компании является инвестиционная политика. Сущность инвестиционной политики заключается в выборе и реализации наиболее эффективных путей расширения и обновления активов организации для обеспечения его экономического развития. На каждом уровне управления – федерации, региона, города, инвесторов, организации – имеется определенная специфика в разработке инвестиционной политики. По мнению Н.Н. Никулиной, С.Б. Березиной, инвестиционная политика – это совокупность мер организационного и экономического воздействия органов управления, направленных на создание оптимальных условий инвестиций [3].

Модель инвестиционной стратегии страховой компании формируется для перспективного роста и развития на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды, идентификации сложившейся ситуации и потенциала развития на макро- и микроуровнях, выбора стратегических решений по финансово-экономической деятельности

(рис. 1).

### **Рисунок 1. Модель инвестиционной стратегии страховой компании**

По нашему мнению, инвестиционная деятельность страховой компании – это совокупность стратегических и практических действий организации по реализации программы инвестиций.

Рассмотрим инвестиционную деятельность на примере крупной страховой компании ОСАО «Ингосстрах» с наивысшим рейтингом финансовой устойчивости на уровне «А++».

При размещении собственных средств и средств страховых резервов компания традиционно придерживается консервативной политики, направленной на минимизацию рисков и обеспечивающей надежность и возвратность инвестиций при получении плановой нормы доходности. Одной из основных задач в части краткосрочных инвестиций является формирование фонда высоколиквидных активов, достаточного для покрытия принятых обязательств и способного обеспечить заданную норму доходности.

Оценка инвестиционной деятельности компании ОСАО «Ингосстрах» показала положительную динамику (табл. 1).

**Таблица 1**

**Инвестиционная деятельность ОСАО «Ингосстрах», млрд. руб.**

| Показатель                                                                     | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Инвестиции                                                                     | 28,93   | 33,33   | 38,47   |
| в том числе: здания                                                            | 0,25    | 0,56    | 1,96    |
| финансовые вложения в дочерние, зависимые общества и другие организации        | 5,66    | 13,51   | 13,61   |
| в том числе:                                                                   |         |         |         |
| акции дочерних и зависимых обществ                                             | 0,36    | 3,82    | 4,83    |
| долговые ценные бумаги дочерних и зависимых обществ и предоставленные им займы | 0,35    | 2,17    | 0,32    |
| акции других организаций                                                       | 3,37    | 1,10    | 0,68    |
| долговые ценные бумаги других организаций и предоставленные им займы           | 0,14    | 6,42    | 7,78    |
| иные инвестиции                                                                | 23,02   | 19,26   | 22,91   |
| депозитные вклады                                                              | 21,27   | 18,7    | 22,05   |
| прочие инвестиции                                                              | 1,6     | 0,55    | 0,86    |

Прирост инвестиционного портфеля в 2009 г. составил 9,54 млрд. руб. по сравнению с 2007 г. В структуре инвестиционного портфеля наибольшая часть инвестированных средств находится на депозитных вкладах, что свидетельствует об усилении консервативного направления инвестирования на фоне нестабильности на фондовых рынках. Наблюдается снижение инвестирования в акции других компаний с 3,67 млрд. руб. в 2007г. до 0,68 млрд. руб. в 2009г. и увеличение инвестиций в долговые ценные бумаги, что свидетельствует о желании компании увеличить долю вложений в более консервативные инструменты. Одним из приоритетных направлений инвестирования являются вложения в дочерние компании (данная статья увеличилась более, чем в 2 раза).

В ходе реализации финансовой стратегии страховой компании был проведен комплекс мероприятий:

1) сокращение объема размещений денежных средств в банках с международным кредитным рейтингом ниже ВВ и увеличение доли средств в банках с высоким международным рейтингом и наличием участия государства в капитале («Сбербанк», «Газпромбанк», «Транскредитбанк», «Россельхозбанк»);

2) уменьшение доли рискованной экспозиции по портфелю краткосрочных финансовых вложений;

3) увеличение в портфеле ценных бумаг инструментов с фиксированной доходностью с высоким кредитным качеством (векселя и облигации банков с государственным участием в капитале);

4) хеджирование валютного риска на рублевый капитал и резервы компании;

5) оперативный мониторинг лимитов на вложения в банки и виды инвестиционных инструментов.

С инвестиционной деятельностью неразрывно связано и покрытие страховых резервов, так как большую часть активов, принимаемых для покрытия страховых резервов, занимают вложения в ценные бумаги, банковские вклады и прочие инвестиции (табл. 2).

**Таблица 2**

**Страховые резервы и их покрытие ОСАО «Ингосстрах»**

| Показатель                                          | 2007 г.    |      | 2008 г.    |      |            |      |
|-----------------------------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|
|                                                     | млрд. руб. | %    | млрд. руб. | %    | млрд. руб. | %    |
| Активы, принимаемые для покрытия страховых резервов | 0,28       | 0,72 | 3,59       | 7,99 | 1,65       | 3,63 |
| Облигации - всего                                   |            |      |            |      |            |      |

|                                                 |       |        |       |        |       |        |
|-------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Векселя организаций – всего                     | 0     | 0,00   | 3,74  | 8,32   | 1,51  | 3,32   |
| Акции                                           | 3,27  | 8,37   | 4,49  | 9,99   | 0,67  | 1,47   |
| Инвестиционные паи паевых инвестиционных фондов | 1,45  | 3,71   | 0,50  | 1,11   | 0     | 0,00   |
| Недвижимое имущество                            | 1,47  | 3,76   | 2,39  | 5,32   | 1,9   | 4,18   |
| Банковские вклады – всего                       | 17,77 | 45,46  | 14,88 | 33,12  | 22,05 | 48,49  |
| Дебиторская задолженность                       | 4,64  | 11,88  | 4,80  | 10,68  | 8,88  | 19,53  |
| Доля перестраховщиков в страховых резервах      | 8,05  | 20,60  | 8,64  | 19,23  | 7,12  | 15,66  |
| Депозиты премий у перестрахователей             | 0,22  | 0,56   | 0,18  | 0,40   | 0,16  | 0,35   |
| Денежные средства – всего                       | 1,83  | 4,68   | 1,72  | 3,83   | 1,53  | 3,36   |
| Страховые резервы всего                         | 39,07 | 100,00 | 44,93 | 100,00 | 45,47 | 100,00 |

Рассматривая направления размещения страховых резервов компании, можно отметить, что большая их часть находится в банковских депозитах, в 2007 г. – 17,77 млрд. руб., в 2009 г. – 22,05 млрд. рублей. Велика доля перестраховщиков – около 20%, дебиторской задолженности – более 10%.

Отметим, что в 2009 г. по сравнению с 2007 г. компанией была значительно увеличена доля векселей и облигаций в страховых резервах, являющихся сравнительно консервативными инструментами.

Оценка финансового результата (см. табл. 3) показала, что основными возможностями для получения прибыли страховой компании являются результат от страховой деятельности и доход по инвестициям. Финансовая стратегия в этой части должна быть сбалансированной и позволять обеспечивать получение прибыли компании как по первому, так и по второму направлению, в зависимости от конкретной финансово-экономической ситуации.

**Таблица 3**

**Оценка финансового результата деятельности ОСАО «Ингосстрах», млрд. руб.**

| Показатель                                                     | 2007г. | 2008 г. | 2009 г. |
|----------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|
| Расходы по ведению страховых операций – нетто перестрахование  | 5,50   | 9,04    | 9,12    |
| Результат от операций страхования иного, чем страхование жизни | 4,64   | 3,56    | - 0,12  |
| Доходы по инвестициям                                          | 11,83  | 18,28   | 19,89   |
| Расходы по инвестициям                                         | 9,48   | 19,18   | 16,08   |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода                      | 2,08   | 0,77    | 1,62    |

Приведенные данные свидетельствуют о том, что финансовая политика была выбрана достаточно грамотно, в течение всего исследуемого периода ОСАО «Ингосстрах» удалось не только получить прибыль, но и увеличить ее по сравнению с 2008 г. более, чем в 2 раза. Такого результата удалось достичь как раз за счет эффективного ведения инвестиционной деятельности, компании удалось заработать на росте фондового рынка в 2009 г., доходы по инвестициям превысили расходы более, чем на 3 млрд. руб., поэтому компания получила прибыль в размере 1,62 млрд. рублей.

В оценке эффективности выбранной финансовой стратегии немалую роль играют показатели, выражающие платежеспособность и устойчивость компании. Рассмотрим основные из них в приведенной таблице 4.

**Таблица 4**

**Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости ОСАО «Ингосстрах»**

| Показатель                                                                                | 2007 г | 2008 г. | 2009 г. | Допустимые значения |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------------------|
| Доля собственного капитала в пассивах, %                                                  | 20,30  | 18,94   | 22,14   | >10                 |
| Уровень покрытия страховых резервов-нетто собственным капиталом, %                        | 41,45  | 37,56   | 44,44   | >25                 |
| Рентабельность страховой и финансово-хозяйственной деятельности (кроме страхования жизни) | 6,00   | 5,48    | 1,34    | >0                  |
| Рентабельность собственного капитала                                                      | 28,08  | 26,54   | 7,04    | >0                  |
| Показатель уровня выплат по видам страхования, кроме страхования жизни                    | 47,17  | 49,48   | 53,27   | >30                 |
| Показатель убыточности-нетто, кроме страхования жизни                                     | 33,55  | 33,46   | 38,70   | >30                 |
| Показатель уровня расходов, кроме страхования жизни                                       | 16,72  | 21,22   | 23,06   | <100                |
| Комбинированный показатель убыточности-нетто                                              | 50,27  | 54,68   | 61,77   | <100                |
| Уровень покрытия инвестиционными активами страховых резервов нетто                        | 99,22  | 97,38   | 104,26  | >50                 |
| Текущая платежеспособность собственного капитала                                          | 119,33 | 129,70  | 112,77  | >100                |
| Доля наиболее ликвидных активов в общем объеме активов                                    | 44,76  | 34,78   | 37,36   | >5                  |
| Доля перестраховщиков в страховых резервах (кроме страхования жизни)                      | 24,13  | 23,17   | 18,46   | 10-85               |

В течение всего исследуемого периода показатели доли собственного капитала в пассивах и уровня покрытия страховых резервов-нетто собственным капиталом находились в пределах допустимых значений примерно на одном уровне до 22%. Это говорит о достаточности собственного капитала компании для деятельности и соответствии его нормативам.

Анализируя рентабельность страховой деятельности, отмечаем ее весомое снижение в 2009 г. до 1,34%. Следствием этого явилось сокращение доходности страховой деятельности в виду кризисных явлений в экономике. Тем не менее, рентабельность осталась положительной, в пределах допустимых значений. Снижается и рентабельность собственного капитала, если в 2007 г. она составляла 28,08%, то в 2009 г. – 7,04%.

Показатели, характеризующие убыточность и уровень страховых выплат, имели тенденцию к росту в исследуемом периоде, однако не выходили за пределы нормативных значений.

Коэффициент критической ликвидности и уровень покрытия инвестициями страховых резервов в течение периода 2007 – 2009 гг. находились на уровнях практически вдвое превышающих нормативные показатели, что свидетельствует о более чем достаточной обеспеченности страховыми резервами страховых выплат, подтверждая статус ОСАО «Ингосстрах» как одного из лидеров страхового рынка России.

Можно отметить, что именно выбранная финансовая стратегия компании – стратегия самофинансирования и стратегия роста продаж и доли компании на рынке страхования – позволяет обеспечивать ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость компании на уровнях стабильной деятельности и потенциала дальнейшего роста.

На основе проведенных исследований для совершенствования финансовой стратегии компании мы предлагаем внести изменения в структуру инвестиционного портфеля в целях оптимального распределения между инструментами, получения максимальной доходности и сохранения приемлемого уровня риска, учитывая текущую ситуацию.

1) В условиях восстановления фондового рынка целесообразно проводить размещение в акции российских компаний и паевые фонды акций не менее, чем 10% от инвестиционного портфеля компании, или 4 млрд. рублей.

2) Поддержание доли облигаций в инвестиционном портфеле на уровне не менее 25% от инвестиционного портфеля, или 10 млрд. рублей.

3) Оставить на текущем уровне объем вложений средств в депозиты, так как в настоящий момент имеется тенденция снижения процентных ставок по срочным вкладам, что отрицательно отразится на доходности средств, которые в них вложены.

На основании решения оптимизационной задачи с использованием прогнозных параметров для максимально эффективного инвестирования страховых резервов рассмотрим инвестиционный портфель компании на перспективу (табл. 5).

**Таблица 5**

**Прогнозные параметры инвестиционной политики компании, млрд. руб.**

| <b>Мероприятия</b>                                | <b>2009 г.</b> | <b>2010 г.</b> | <b>2011 г.</b> | <b>2012 г.</b> |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Инвестирование средств в акции и ПИФы, млрд. руб. | 4,0            | 5,2            | 5,98           | 6,6            |
| Инвестирование в облигации, млрд. руб.            | 10,0           | 11,2           | 12,7           | 14,1           |
| Срочный банковский депозит, млрд. руб.            | 22,05          | 24,03          | 26,07          | 28,5           |

Данные показывают, что в условиях восстановления фондового рынка целесообразно инвестировать средства в акции российских компаний. Средства в размере 14 млрд. руб., вложенные в акции и облигации, способны принести доход за 3 года 6,7 млрд. руб. или более 40%, в то время как депозиты за 3 года позволят получить 6,45 млрд. руб., что составляет чуть более 22% от изначальной суммы.

Рассмотренный проект совершенствования финансовой стратегии позволит увеличить сборы страховых премий, снизить выплаты и расходы компании, что в конечном итоге приведет как к повышению прибыльности компании, так и достижению основной обозначенной нами стратегической цели – увеличению доли компании на рынке до 10 %.

Четко сформулированные долгосрочные цели позволяют решить две важные задачи:

1) планирование основных показателей на несколько лет вперед позволяет определить, какие меры необходимо принять уже сейчас, чтобы обеспечить достижение этих показателей;

2) менеджеры имеют возможность оценить свою текущую деятельность с точки зрения долгосрочных перспектив.

Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, достижение которых – дело ближайшего будущего. Плановые показатели компании должны быть высокими и достижимыми. Данные показатели должны быть установлены не только для компании в целом, но и для отдельных подразделений, а также в разрезе бизнеса по видам страхования и по регионам. При этом процесс постановки целей проходит сверху вниз, снизу вверх может идти только информация, необходимая для определения плановых показателей.

Рассмотренные проблемы финансовой стратегии страховой компании позволяют сделать вывод, что инвестиционная стратегия страховой компании выбирается на основе ее конкурентных преимуществ, внутренних компетенций и оценок «потенциала ситуации», определяющих вектор развития на перспективу. Избранные направления инвестирования должны быть сбалансированы с возможностями их ресурсного обеспечения с помощью целенаправленных управляющих воздействий на макро-, мезо- и микроуровнях.

**Примечания:**

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004.

2. Диденко В.Ю. Финансовая стратегия – основа финансового планирования в

страховой организации // Финансы и кредит. 2008. № 15. С. 57-65.

3. Никулина Н.Н., Березина С.В. Финансовый менеджмент страховой организации: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 431 с.

#### **References:**

1. Blank I.A. Financial strategy of the enterprise. Kiev: Elga: Nika-Center, 2004.

2. Didenko V.Yu. Financial strategy as a financial planning basis in the insurance organization // The Finance and the Credit. 2008. No. 15. P. 57-65.

3. Nikulina N.N., Berezina S.V. Financial management of the insurance organization: Educational manual. M.: YUNITI-DANA, 2008. 431 pp.