

## Практические задания 1

### **ТЕМА 3. Организационные и финансовые основы деятельности страховой компании**

#### Задание № 1

Ознакомьтесь с содержанием кейсовой ситуации.

История ЗАО «Страховая группа «УралСиб» началась 1 ноября 1993 года с образования ЗАО «Промышленно-страховая компания».

В 2002 году 100% акций ЗАО «Промышленно-страховая компания» перешли в собственность Финансовой корпорации «НИКойл». Стратегия корпорации была направлена на создание интегрированной системы продаж страховых и финансовых продуктов инвестиционно-банковской группы. В результате интеграции корпорация получила возможность предлагать потребителям в любом сегменте финансового рынка целый комплекс инвестиционных, коммерческих банковских и страховых услуг.

В 2003 году было принято решение о смене бренда ЗАО «ПСК» на ЗАО «НИКойл-Страхование». Смена бренда означала и изменение стратегии компании: наряду с организацией системы кросс-продаж основной целью деятельности было определено развитие классических видов страхования, розничных и корпоративных продаж, расширение региональной сети. Особое внимание было уделено разработке и внедрению новых страховых и банко-страховых продуктов, ориентированных на конкретные интересы разных групп потребителей. Используя 10-летний опыт работы и лидирующие позиции на национальном страховом рынке, компания «НИКойл-Страхование» обеспечивала обслуживание населения и предприятий по всем основным видам страхования: жизни, здоровья, имущества, автотранспорта, ответственности, финансовых рисков и др. В течение года были открыты 15 филиалов и 98 агентств в 49 регионах России.

В 2004 году в связи с подписанием соглашения о стратегическом партнерстве Финансовой корпорации «НИКойл» и Банковской группы «УРАЛСИБ» общее собрание акционеров компании приняло решение о смене наименования с ЗАО «НИКойл-Страхование» на ЗАО «Страховая группа «УралСиб». Как показали проведенные маркетинговые исследования, именно такое наименование компании являлось более перспективным для интеграции и расширения страхового бизнеса. При этом смена названия не означала изменение принятой стратегии развития.

В 2005 году были определены основные задачи на ближайшее время: построение ключевых принципов работы созданной компании, организация системы обслуживания клиентов на протяжении всего цикла страхования и создание основ для дальнейшего развития бизнеса.

В 2006 году Страховая группа «УРАЛСИБ» была аккредитована в ряде крупных финансовых организаций, что позволило укрепить и расширить выстроенную систему кросспродаж. В целях повышения качества обслуживания клиентов как при осуществлении страхования, так и при урегулировании страховых случаев было принято решение о формировании трехуровневой системы управления бизнес-процессами на территории всей региональной сети. Система подразумевала построение взаимодействия филиалов, объединенных в региональные дирекции, с центральным офисом, что позволяло в значительной степени повысить самостоятельность филиалов в принятии различных решений.

В 2007 году трехуровневая система управления бизнес-процессами компании была полностью сформирована. В это же время активно совершенствовалась и система урегулирования страховых случаев: в 2007 году были открыты Центры урегулирования страховых случаев в таких городах, как Краснодар, Пермь и Оренбург. Страховая группа «УРАЛСИБ» продолжила развитие бизнеса при сохранении стабильного финансового состояния и обеспечения прибыльности деятельности.

В 2008 году ЗАО «Страховая группа «УралСиб», не останавливаясь на достигнутых результатах, компания продолжила свое развитие. Были открыты два филиала в Московской области — в городах Мытищи и Одинцово. В рамках программы по внедрению единых стандартов обслуживания клиентов в 2008 году начали свою работу Центры урегулирования убытков в 13 городах: Пензе, Санкт-Петербурге, Саратове, Екатеринбурге, Воронеже, Кемерове, Новосибирске, Самаре, Тюмени, Уфе, Ярославле, Ижевске и Ростове-на-Дону. Таким образом, общее количество специализированных подразделений по урегулированию страховых случаев достигло 17.

В 2009 году Страховая группа «УРАЛСИБ» реализовала ряд крупных социальных проектов: организована и проведена социально-информационная программа по безопасности имущества граждан при поддержке МВД РФ в 17 городах России; реализован социальный проект совместно с журналом «Наша власть»: «Гордость и слава России»; оказана благотворительная помощь обездоленным и больным детям в 19 городах страны.

В 2010 году Страховая группа «УРАЛСИБ» продолжила реализацию социально значимых проектов по всей России в рамках корпоративной благотворительной программы «Радость детскому сердцу».

В 2011 году Страховая группа «УРАЛСИБ» сосредоточилась на развитии системы мультиканальной дистрибуции в рамках всей страны, позволяющей взаимодействовать с клиентом в максимально удобном для него формате. Также в рамках совершенствования клиентского сервиса проводится: обновление ценностного продуктового предложения, развитие Федерального контакт-центра и Центра Контроля Качества, адаптация IT-платформы к новым бизнес-запросам, реализация концепции «Бережливый офис».

Ответьте на вопросы:

1. Перечислите стадии, которые прошла в своем развитии страховая группа «УралСиб». Изобразите их графически.

2. На какой стадии находилась компания по состоянию на 2011 год?

Ответ обоснуйте, ссылаясь на ситуацию.

3. С какими из известных вам актуальными для российских страховых компаний проблемами столкнулась страховая группа «УРАЛСИБ» на начальном этапе своего развития? Перечислите их, подкрепляя свой ответ соответствующими выдержками из ситуации. Ответ оформите в таблице

Проблемы развития	Выдержка (-ки) из ситуации

## Задание № 2

Решите ситуации.

### Ситуация 1

Компания весьма серьезно подошла к решению вопроса о создании специализированной службы контроллинга, которая смогла бы выполнять более полный комплекс операций: актуализация организационно-методологической базы планирования, организация мониторинга и формирование банка данных с целью обеспечения базовой информации для разработки текущих планов и проверки хода их выполнения. При создании службы также учтено, что важной аналитической функцией контроллинга является отслеживание «узких мест», с тем чтобы учитывать их при планировании как ограничительные условия и изыскивать возможности по устранению этих узких мест в будущем.

Совершенствованию какого принципа планирования продаж будет способствовать вводимая компанией мера?

### Ситуация 2

При планировании процесса продаж компания применяет способ, предусматривающий разработку финансового плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее финансовое планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный

финансовый план по системе детализированных показателей. При этом в окончательные финансовые планы включаются по согласованию различных уровней наиболее удачные решения.

Какой принцип планирования пыталась усовершенствовать компания?

### Ситуация 3

Руководство компании позволяет целевому рынку направлять ее маркетинговый план. В связи с чем, на этапе проведения бизнес-анализа рассматриваются потенциальные целевые рынки, осуществляется предварительный обзор многих сегментов, обеспечивающих продажи, как для данной компании, так и для всей отрасли. Руководство компании разделяет мнение, что целевые рынки являются фундаментом всего, из чего будет состоять ее маркетинговый план, потому что именно они дают основание для существования продукта, а также являются ключом к поиску ответов на все вопросы из области маркетинга.

Какой принцип главенствует в процессе планирования продаж компании?

### Ситуация 4

Компания испытывает ряд трудностей в процессе планирования: низкая эффективность управления развитием компании, трудности в отслеживании инвестиционных затрат в связи с их запоздалым отражением в бюджете доходов и расходов компании, отсутствие возможности изменить структуру и объем затрат в бюджете.

Какой принцип планирования стоит пересмотреть компании в связи с возникающими трудностями?

## Ситуация 5

Для предотвращения сложностей в процессе планирования компания периодически вводит процедуры согласования действий, касающихся проблемной области, внедряет практику регулярной отчетности, назначает ответственных лиц. Однако каждый раз подобная практика обнаруживает такие недостатки, как отсутствие у работы системного характера, логики в принимаемых решениях и их сведение к «мелочному» контролю. Основной причиной распространения такой практики можно назвать стремление собственников бизнеса к получению быстрого результата вместо развития эффективных технологий управления. Ситуацию также усугубляют дефицит квалифицированных функциональных специалистов. Подобные меры обосновываются гонкой за ростом капитализации и финансовых показателей.

Какому принципу планирования продаж в компании уделяется наименьшее внимание?