

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление малым бизнесом»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Пути повышения конкурентоспособности страховой компании (на примере АО «СК «Стерх»)»

Студент

Е.А. Глумова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«  » \_\_\_\_\_ 20   г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Глумова Елена Александровна.

Тема работы: «Пути повышения конкурентоспособности страховой компании (на примере АО «СК «Стерх»»»).

Научный руководитель:

Цель выпускной квалификационной работы – разработка практических мероприятий по повышению конкурентоспособности страховых организаций.

Объектом исследования выступает страховая компания АО «СК «Стерх»».

Предметом работы являются социально-экономические отношения, возникающие в ходе формирования конкурентоспособности.

Методы исследования: сравнения, систематизации и обобщения, морфологического анализа, группировки экспертных оценок и эмпирического исследования, системного подхода сравнительного анализа, графический метод, методы анализа и синтеза.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами АО «СК «Стерх»».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 11.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации ...	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации.....	7
1.2 Факторы и методы повышения конкурентоспособности организации .....	12
2 Оценка конкурентоспособности предприятия АО «СК «Стерх» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СК «Стерх»	20
2.2 Анализ конкурентоспособности организации и выявление проблем .....	30
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «СК «Стерх».....	39
Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности АО «СК «Стерх».....	39
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий .....	43
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	52
Приложения .....	57

## Введение

В условиях экономической нестабильности, изменений в среде конкуренции для поддержания прибыльной и стабильной деятельности предприятия должно уделяться особое внимание повышению его конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия состоит во временном выгодном положении в условиях определенного рынка на протяжении известного временного периода по отношению к компаниям-конкурентам, его способности заполнять определенную нишу рынка в отрасли и быть прибыльным.

Интеграция отечественного бизнеса в экономическое международное пространство обязывает российские предприятия рассматривать проблему увеличения уровня из конкурентоспособности с новых позиций. Постепенный рост конкуренции на потребительском рынке, наблюдающийся во многих странах, изменение предложения и спроса на различные товары обуславливают потребность формирования в структуре предприятий системы управления конкурентоспособностью компаний, которая способна реагировать адекватным образом на воздействие внутренней и внешней среды высокой степени изменчивости и неопределенности. В связи с этим обоснование теоретических основ формирования методических подходов в анализе конкурентных преимуществ страховщиков становится особенно важно и является актуальной научной задачей.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка практических мероприятий по повышению конкурентоспособности страховых организаций.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить понятие и сущность конкурентоспособности;

- исследовать факторы и методы повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности на предприятии;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования выступает страховая компания АО «СК «Стерх».

Предметом работы являются социально-экономические отношения, возникающие в ходе формирования конкурентоспособности.

Изучению вопросов оценки конкурентных преимуществ страховых компаний посвящены работы как российских экономистов и ученых, так и зарубежных: С.Б. Авдашева, Ю.Т. Ахведиани, Ю.В. Грызенкова, И.Н. Жук, С.Г. Журавин, А.А. Зернов, Н.В. Кириллова, Ю.А. Сплетуков, К.Е. Турбина, А.А. Цыганов, Р.Т. Юлдашев.

Однако, целый ряд актуальных проблем, которые связаны с оценкой конкурентоспособности российских страховых компаний, остается недостаточно изученным. Также существует необходимость анализа повышения конкурентоспособности страховой услуги АВТОКАСКО.

Для достижения цели решения поставленных задач в работе использованы различные методы научного исследования: сравнения, систематизации и обобщения, морфологического анализа, группировки. экспертных оценок и эмпирического исследования, системного подхода сравнительного анализа, графический метод, методы анализа и синтеза.

Информационную базу исследования составляют научные труды российских и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, статистическая информация, результаты экспертных исследований, экономические обзоры, информация учетной, финансовой и управленческой отчетности АО «СК «Стерх», Интернет-ресурсы, а также нормативно-правовые акты органов государственной власти.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформулированные выводы и содержащиеся в выпускной квалификационной работе рекомендации ориентированы для использования страховыми компаниями в России при планировании своей деятельности и принятии управленческих решений по повышению уровня конкурентоспособности компании. Указанные рекомендации и выводы высшие учебные заведения могут использовать как материалы для изложения проблем по обеспечению конкурентных преимуществ страховых компаний.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части и заключения. Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цель, объект и предмет исследования. Основная часть посвящена раскрытию поставленной проблемы. В заключении сформулированы основные результаты исследования.

# 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации

В ходе проведенного исследования экономической литературы мы выяснили, что и в настоящее время ученые не пришли к единому мнению по проблеме экономического содержания конкуренции на рынке.

Наряду с общим понятием «конкуренция на рынке», более конкретный термин «конкуренция на предприятии» широко используется в экономической литературе. Нет единого мнения и по отношению к нему.

Наиболее часто конкурентоспособность компании описывается с помощью перечня внешних и внутренних производственных факторов. А.Дж. Стрикленд и А.А. Томпсон при определении конкурентоспособности предприятия предлагают принимать во внимание следующее [32, с.63]:

- характеристики и качество продукции;
- имидж (репутация);
- мощности производства;
- возможности осуществления инноваций;
- использование технологий;
- возможности дистрибуции и дилерская сеть;
- финансовые ресурсы;
- затраты по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Р.А. Фатхутдинов дает следующую интерпретацию конкурентоспособности как способности объекта сдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на этом рынке. Он говорит, что услуга или продукт являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [35, с. 58].

Конкурентные преимущества фирмы М. Портер определяет такие [28, с. 67]:

- принадлежность компании к определенной сфере деятельности, отрасли;
- использование конкурентных стратегий;
- цепочка создания стоимости продукта (возможные источники дифференциации, структура затрат).

Нужно сказать, что на конкурентоспособность компании сильное влияние оказывают внутренние и внешние факторы, которые взаимосвязаны и со стратегией, и с миссией компании, а также они влияют на конечную цель - увеличение конкурентоспособности компании (Рисунок 1).

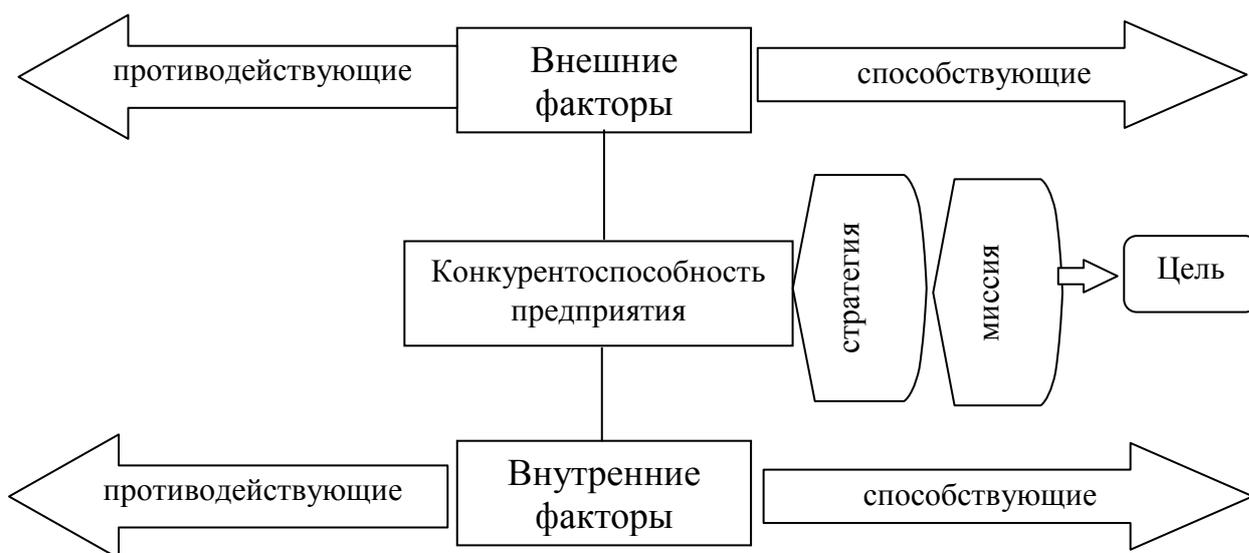


Рисунок 1 - Конкурентоспособность предприятия в системе факторов внутренней и внешней среды

Получаются 3 группы компетенций (факторов):

- внешние, которые связаны с процессами, идущими из внешней среды в сторону внутренней среды компании;

- внутренние, которые свое движение осуществляют из внутренней среды компании в сторону внешней среды;

- двусторонние, которые связаны с процессами, осуществляющие смешанные характер движения.

Функциональные внешние процессы производят обеспечение связи компании с внешней средой, создают механизм обратной связи и спектр внешних связей.

В соответствии с конкурентной стратегией, разработка, внедрение и непосредственная деятельность осуществляются персоналом компании. Распределительная политика и построение дилерской сети в зависимости от разработанной стратегии также является функцией менеджмента (персонала) компании. Обслуживание клиентов, формирование имиджа (репутации), опять же целиком и полностью зависит от сотрудников компании. В условиях конкурентоспособности предприятия определяющая роль работников показана на рисунке 2 [18, с. 42].

Приведенный выше анализ дает возможность определить особую роль работников: с одной стороны, персонал является необходимым ресурсом компании, с другой стороны, выступает субъектом, который в производительном движении опережает все факторы конкурентных преимуществ компании, то есть сотрудники являются решающим фактором ее конкурентоспособности.

В свою очередь А.А. Жамойда [15, с.12] говорит, что конкурентоспособность компании определяться должна качеством продукции. Качество продукции является совокупностью характеристик и свойств, которыми продукция обладает, их вариации формируются в ходе производства продукции для удовлетворения существующих потребностей. Следовательно, конечным результатом работы предприятия служит продукция.



Рисунок 2 - Определяющая роль персонала в конкурентоспособности предприятия

Стоит заметить, тем не менее, что А.А. Жамойда не уточняет, какие отличительные свойства присущи компании, занимающейся производством конкурентоспособного продукта.

Данный подход, по нашему мнению, не совсем верный. Даже существование в компании суперуникального товара успеха ему не гарантирует на целевом рынке. Более обоснованным понятием является та, в соответствии с которой конкурентоспособность товара (услуги) существенное влияние оказывает на конкурентоспособность компании, однако, не всегда это влияние является главенствующим. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции между собой соотносятся как часть и целое [13, с.79].

Таким образом, для целей настоящего исследования примем определение, которое дано И.Р. Галиуллиным, которое, на наш взгляд, является наиболее полным.

Конкурентоспособность компании является оцененным субъектами внешней среды его превосходством в данный момент на выбранных сегментах рынка над конкурентами, которое достигнуто без причинения ущерба окружающим, выраженное конкурентоспособностью его конкретной продукции, товаров, услуг и степенью конкурентного потенциала, который характеризует способность в настоящий момент и в перспективе разрабатывать, изготавливать, продавать и обслуживать товары (услуги), превосходящие аналоги по соотношению цена/качество [10, с.31].

Понятие и понимание конкурентоспособности страховых услуг сводится к тому, что некоторые свойства услуг, предоставляемых одним субъектом хозяйствования, отличаются по сравнению с другим. Конкурентоспособность воспринимается как относительная оценка преимуществ страховых услуг, которая более эффективна для удовлетворения потребностей клиентов [8, с. 34].

Таким образом, на основе изучения существующих понятий предлагается нами уточненное определение, которое служит базой для последующей разработки мероприятий управления конкурентоспособностью страховой компании: конкурентоспособность страховой компании — это ее возможность занятия большей части рынка, благодаря значительным показателям, превосходящим показатели компаний-конкурентов и подкрепленными потребительскими предпочтениями, при обеспечении необходимой величины рентабельности компании, отличающееся от существующих определений тем, что ориентируется на расширение доли рынка услуг, занимаемой предприятием.

## 1.2 Факторы и методы повышения конкурентоспособности организации

Вопросы управления конкурентоспособностью компании, в первую очередь со стороны экономического субъекта, а также со стороны государственных органов, состоит во многом в том, что отсутствует адекватный метод анализа положения компании относительно фирм-конкурентов, результаты которого могли бы выступить обоснованием управленческих качественных решений.

Объективная оценка конкурентных преимуществ предприятия дает возможность решения следующих важных задач [4, с.95]:

- определения реального положения на определенном рынке;
- разработке стратегических и тактических мероприятий объективного управления;
- выбора партнеров;
- привлечения необходимых инвестиций;
- составления программы по выходу предприятия на новые рынки сбыта.

Однако это возможно только при наличии подходящих объективных методик анализа уровня конкурентных преимуществ предприятия.

Проблема исследования конкурентоспособности компании является трудной, комплексной, так как при ее определении необходимо учитывать множество самых разнообразных факторов.

В настоящее время, несмотря на актуальность данной проблемы, методологию проведения оценки конкурентных преимуществ предприятия нельзя назвать достаточно разработанной.

Существуют различные методики оценки конкурентных преимуществ компании. Рассмотрим некоторые из них.

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц описал способы по формированию долгосрочной прибыльности и конкурентного

преимущества товара, а также способы, при помощи которых в долгосрочном периоде компания может сохранять конкурентоспособность и удерживать свою прибыльность [28, с.139].

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру позволяет определить выраженность и интенсивность в отрасли конкурентных сил, найти такую позицию, в которой предприятие максимально будет защищено от воздействия конкурентных сил и сможет со своей стороны на них оказывать влияние.

Золотое правило согласно теории пяти сил конкуренции М. Портера состоит в том, что чем слабее влияние конкурентных сил, тем компания имеет больше возможностей получить высокую прибыль в отрасли [28, с.174].

И наоборот, чем больше влияние конкурентных сил, тем больше вероятность, что ни одно предприятие не в состоянии обеспечить будет высокую прибыльность от капиталовложений, а в отрасли средняя прибыльность определяется конкурентными силами, которые наиболее влиятельны.

На рисунке 3 показана модель пяти сил Портера.

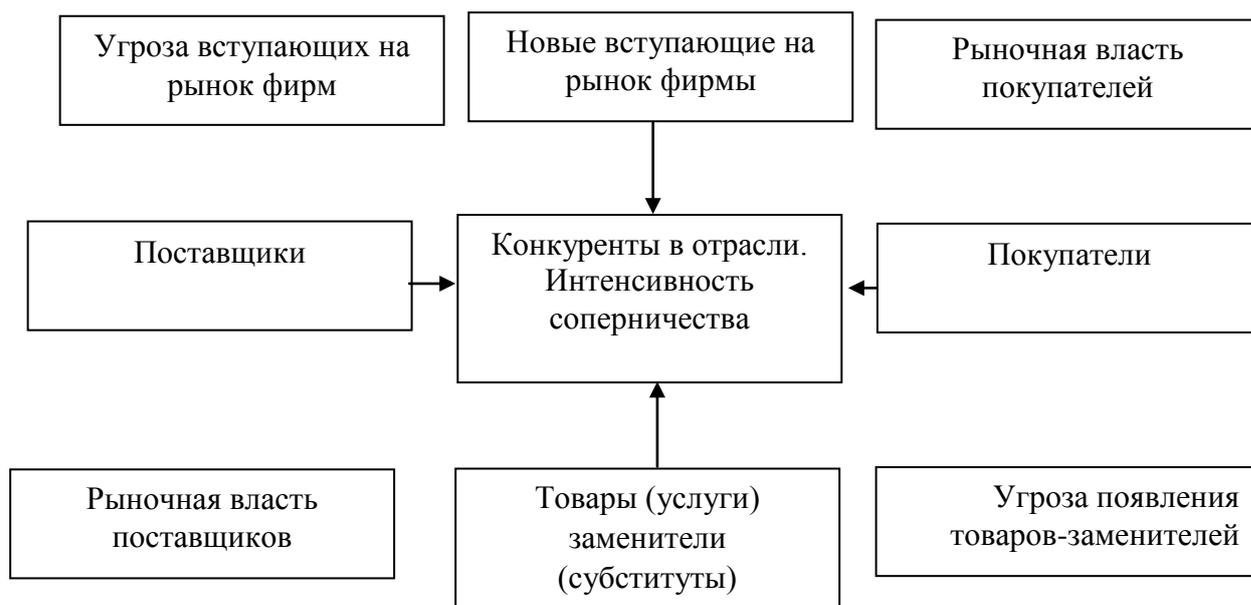


Рисунок 3 - Модель пяти сил Портера

Метод, который используется как основной подход оценки товара (услуги) компании. Этот метод базируется на предположении о том, что у производителя конкурентные преимущества тем выше, чем больше у его товара конкурентоспособность.

Показателем, оценивающим конкурентоспособность товара (услуги), является соотношение двух характеристик: цены и качества. Конкурентоспособным в большей степени является товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

$$K_T = K / Ц, \quad (1)$$

где  $K_T$  — показатель конкурентоспособности товара;

$K$  — показатель качества товара;

$Ц$  — показатель цены товара.

Чем выше разница между ценностью продукта для потребителя и ценой, которую он за него заплатит, тем для потребителя выше запас конкурентоспособности продукта [3, с.20].

Преимущество метода состоит в том, что он во внимание принимает наиболее главный критерий, который оказывает влияние на конкурентоспособность фирмы, — конкурентоспособность товара. Недостатками метода является возможность получения совсем ограниченного представления о достоинствах и недостатках в работе компании, поскольку конкурентоспособность фирмы принимает вид конкурентоспособности товара и другие аспекты не затрагивает.

По нашему мнению, конкурентоспособность компании определена может быть на основе динамики интегрального показателя конкурентоспособности компании, который учитывает изменение удельного

веса продаж каждого продукта компании на рынке и их удельный вес в объеме реализации компании. Если компания выпускает один продукт на рынок, то изменение конкурентоспособности продукта и изменение конкурентоспособности компании совпадают. Какой удельный вес на рынке занимает выпускаемая продукция, такая доля и у компании. Изменение рыночной доли говорит об изменении конкурентных преимуществ компании.

Изучение литературы показало, что оценка конкурентоспособности компаний сферы услуг является одной из актуальных и дискуссионных задач управления конкурентными преимуществами. По причине того, что существует много видов услуг и их особенностей, анализ конкурентоспособности компаний сферы услуг выступает в научной литературе одной из самых противоречивых тем.

Для анализа конкурентоспособности страховых компаний нами предлагается применять комплексный метод на основе качественных оценок специфических и общих показателей, который включает себя анализ на основе рейтинговой позиции компании и оценку на базе факторного анализа.

Конкурентоспособностью предприятия является способность производить с прибылью и реализовывать продукцию и услуги по цене не больше и по качеству не ниже, чем у других экономических субъектов в своей рыночной нише. Следовательно, конкурентоспособность компании состоит из трех основных факторов:

- ресурсный (физические расходы ресурсов на единицу страховой услуги);
- ценовой (динамика и уровень цен на все используемые средства производства и оказанную услуг);
- «фактора среды» (государственная экономическая политика и степень ее воздействия на рыночного контрагента) [17, с.31].

В каждом конкретном периоде времени уровень конкурентоспособности услуг определяется под общим влиянием ряда факторов. Изучение и анализ факторов помогают определить, в какой

степени они способствуют или препятствуют достигнуть уровень высококонкурентоспособной услуги.

Факторы могут поменять конкурентоспособность компании в сторону роста и в сторону снижения. Достижение конкурентного преимущества на базе факторов находится в зависимости от того, насколько эффективно они применяются.

Определим основные факторы конкурентоспособности услуг и представим их классификацию.

Классификация факторов (уровней конкурентоспособности услуг) заслуживает наибольшего внимания с точки зрения системного подхода в зависимости от мотивации потребностей потребителя услуг.

На первом уровне конкурентоспособность потребителей услуг характеризуется тем, что они удовлетворяют минимальные потребности при минимальных затратах.

На втором уровне потребитель ориентируется на качественные характеристики услуг и ценовой характер.

На третьем уровне потребитель ориентируется на общую оценку всех факторов, удовлетворяющих его потребности, отдавая предпочтение услугам с наилучшим соотношением ценовых и неценовых параметров.

На четвертом уровне потребитель фокусируется на уникальности услуг, предоставляемых по высокой цене.

На пятом уровне присутствует стимулирующий фактор (фирменное предоставление услуг в области обучения водителей автомобилей).

Предприятие действует в определенном окружении или в определенной среде, осуществляя взаимодействие с этой средой. Разнообразные решения на предприятии принимаются с учетом как внешних факторов, так и внутренних [18, с.135].

К факторам внутренней среды относятся: наличие производственных и финансовых ресурсов субъектов хозяйствования, стратегия развития, ценовая

политика, квалификация персонала, мотивация и стимулирование работников, использование информационных ресурсов.

Внутренние факторы - способность хозяйствующего субъекта обеспечивать собственную конкурентоспособность.

Факторы внешней среды, влияющие на конкурентоспособность услуг, включают в себя государственно-экономические, правовые, научно-технические факторы, экологические факторы, стратегию конкурентов, развитие инфраструктуры рынка автотранспортных услуг.

Порядок взаимосвязи факторов, методов и результатов представлена на рисунке 4.

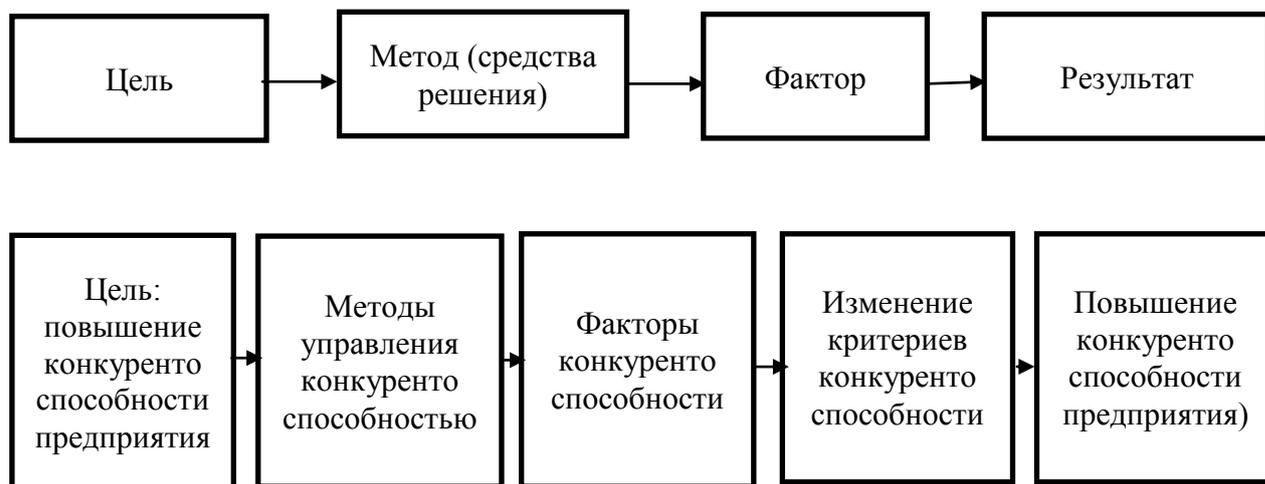


Рисунок 4 - Взаимосвязь методов, факторов и результатов управления конкурентоспособности компании

В соответствии с проведенным в работе анализом нами предлагается модель управления конкурентными преимуществами фирмы сферы услуг, которая направлена для достижения основной стратегической цели - роста внутренней стоимости компании и основанной на применении предложенных инструментов оценки и планирования конкурентной позиции (Рисунок 5).

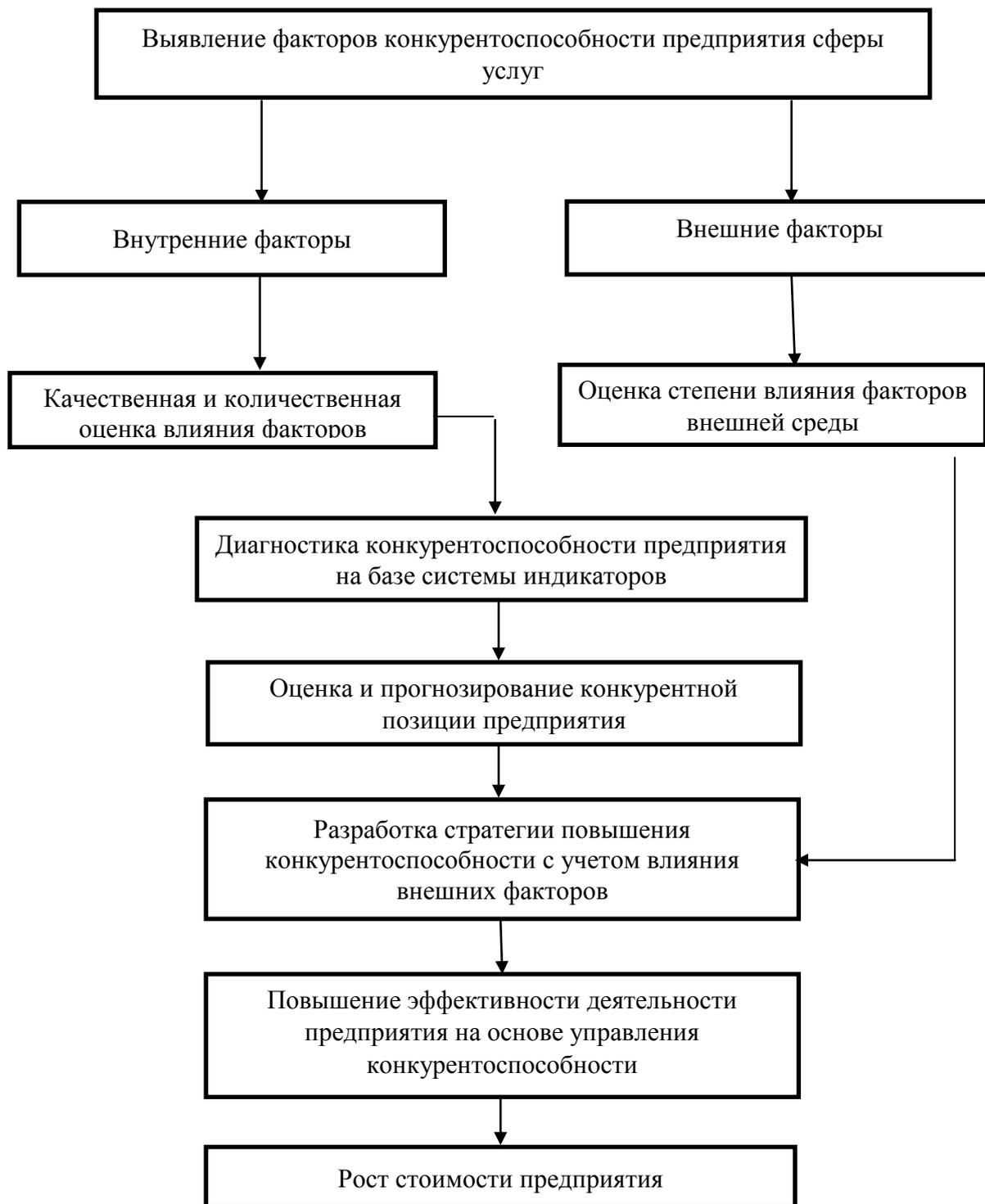


Рисунок 5- Модель управления конкурентоспособностью предприятия

Важным этапом по управлению конкурентоспособностью страховой компании служит разработка стратегии увеличения конкурентоспособности и методов по ее реализации. Стратегия представляется в качестве Программы увеличения конкурентоспособности, в которой на основе всесторонней

оценки конкурентной ситуации производится разработка комплекса мероприятий по увеличению конкурентной позиции компании, конкретизируются мероприятия по их достижению и источникам финансирования, определяются центры ответственности, разрабатываются методы контроля и в обязательном порядке определяется экономическая эффективность (как абсолютная, так и относительная). Конкурентоспособность фирмы сферы услуг основывается на комплексе факторов, которые охватывают все элементы его деятельности, и управление конкурентоспособностью должно [22, с.157]:

- принимать во внимание особенности государственного управления;
- основываться на теории ценностей и потребностей;
- ориентироваться на наукоемкие технологии;
- учитывать сырьевые и ресурсные возможности и т. д.

Таким образом, только комплексный подход к управлению конкурентными преимуществами позволит обеспечить компании на рынке устойчивое положение, четкое понимание слабых и сильных сторон, как в своей работе, так и в деятельности конкурентов, что позволит обеспечить компании в совокупности конкурентное преимущество в любой период времени.

## 2 Оценка конкурентоспособности предприятия АО «СК «Стерх»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СК «Стерх»

АО «СК «Стерх» является одной из ведущих компаний на российском рынке страхования, которая специализируется в розничном сегменте и в сегменте малого и среднего бизнеса на массовых видах страхования.

АО «СК «Стерх» имеет рейтинг надежности «А+» («высокий уровень надежности со стабильными перспективами»), который присвоен рейтинговым агентством «Эксперт РА». По оценке АО «СК «Стерх» рейтинговым агентством, результатам целенаправленной работы менеджмента страховой компании по развитию продаж на рыночных массовых сегментах стало существенное улучшение позиций фирмы на реальном страховом рынке.

В АО «СК «Стерх» уставный капитал составляет 1 061 515 000 (Один миллиард шестьдесят один миллион пятьсот пятнадцать тысяч) рублей.

АО «СК «Стерх» имеет 12 акционеров, крупнейшими акционерами общества являются Министерство имущественных и земельных отношений РС(Я), которому принадлежат 749 036 акций, что составляет 70,56 % от размера уставного капитала общества, АО «Республиканская инвестиционная компания», которому принадлежат 198 870 акций, что составляет 18,73 %, АО «РИК плюс» - 50 000 акций, что составляет 4,71%.

Филиальная сеть Компании включает 46 единиц. Каждый филиал компании обеспечен требуемой страховой и нормативной документацией для того, чтобы предоставлять страховую защиту имущественных интересов населения. В основном страховщиками проводится работа по страхованию автогражданской ответственности, страхованию от несчастных случаев, страхованию имущества физических и юридических лиц.

Предметом деятельности АО «СК «Стерх» является страхование по следующим видам и программам (Таблица 1):

Таблица 1 - Программы страхования в АО «СК «Стерх»

Вид страхования	Программы
Имущество ЮЛ	Страхование зданий, сооружений, машин и производственного оборудования, оргтехники, мебели, товаров на складах и в залах торговли
	Программы для малого и среднего предпринимательства (салон, магазин, склад), в т.ч. защиту страхования товаров и наличных денежных средств в торговом зале, товаров на складе, бой витрин, стекол
	Совместные с таможенными органами программы страхования грузов и товаров, находящихся на таможенном складе и на складе временного хранения
	Потребительские полисы страхования дорогостоящих товаров длительного пользования
	Комплексное страхование банковских учреждений
	Страхование экологических рисков
	Страхование строительно-монтажных рисков
	Страхование финансовых потерь при вынужденном перерыве в производстве
Имущество ФЛ	Загородный дом: дача, коттедж, садовый домик, их внутренняя отделка и движимое имущество
	баня, хозблок, гараж и т.д.
	заборы, ограда
	Домовой: квартира от пожара, взрыва газа, удара молнии, повреждения водой, стихийных бедствий третьих лиц включая теракты
	кража и повреждение или уничтожение домашнего имущества
	гражданская ответственность жителей квартиры
	жителей квартиры от несчастного случая
	Страхование ответственности
Организаций перед клиентами	
Производителя продукции	
Таможенных брокеров	
Предприятий-источников повышенной опасности	
Организаций, эксплуатирующих производственные опасные объекты, за причинение вреда здоровью, жизни или имуществу третьих лиц и окружающей среде природы в результате аварии на производственном опасном объекте	

В 17 филиалах, где сформирован штатный аппарат АО «СК «Стерх», проводится работа по всем основным видам страхования, приняты сотрудники по урегулированию убытков, службы безопасности, юристы.

В связи с расширением филиальной и агентской сети в рамках года развития филиальной сети, открыты: филиалы в г. Казань, агентства в г. Находка Приморского края, г. Петропавловск-Камчатский, г. Ульяновск, агентство в г. Краснодар преобразовано в полноценный филиал с агентствами в гг. Анапа, Ейск, Ростов-на-Дону.

Организационная структура компании представлена на рис. 6.

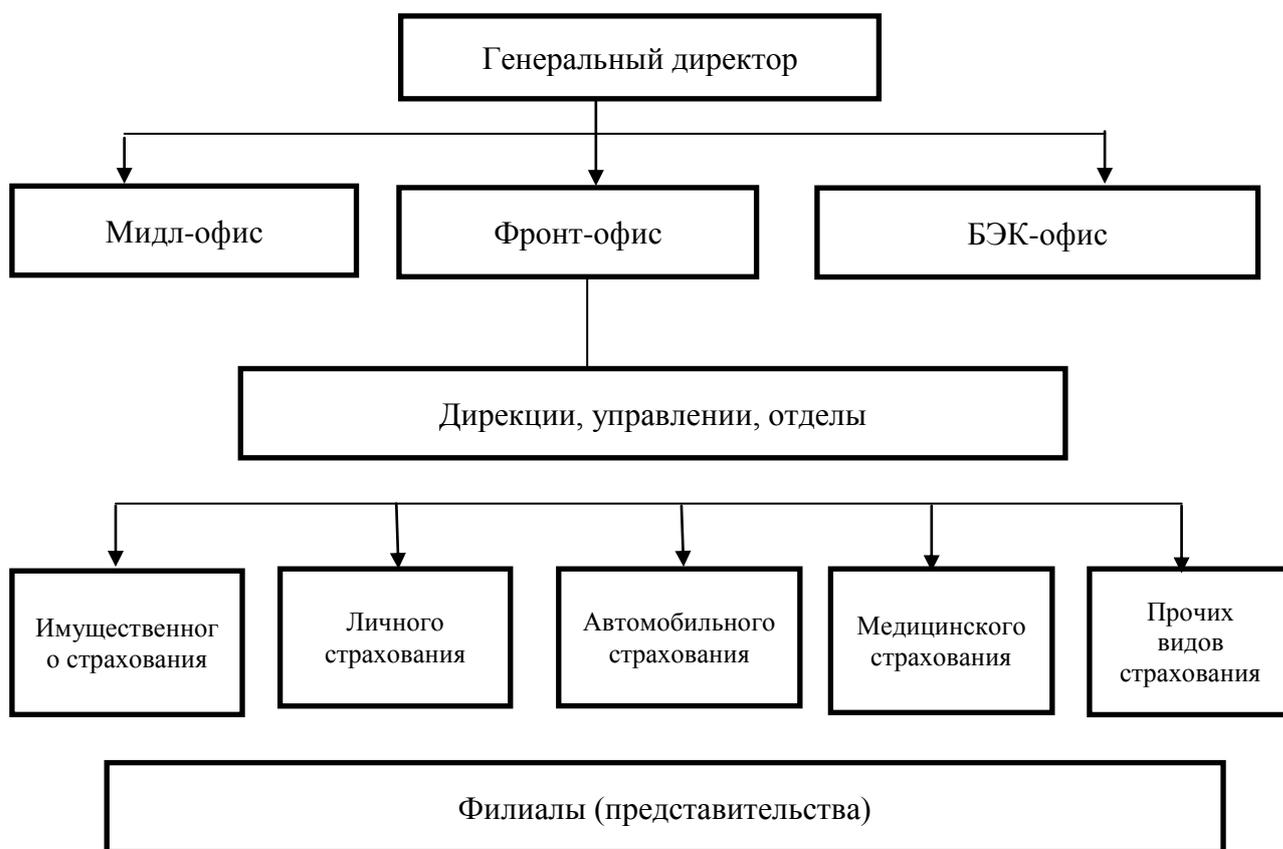


Рисунок 6 - Организационная структура компании

Структура органов управления и контроля АО «СК «Стерх»:

1. Высшим органом управления страховой компании является Общее собрание акционеров.

2. Совет директоров Компании осуществляет общее руководство деятельностью Компании, кроме решения вопросов, относящихся к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

3. Руководство текущей деятельностью Компании осуществляется единоличным исполнительным органом Компании - Генеральным директором.

4. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании осуществляет Ревизионная комиссия Компании.

Миссия АО «СК «Стерх» – это повышение качества жизни, обеспечение высокопрофессиональной страховой защитой финансовых интересов населения и предприятий.

Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «СК «Стерх» за 2016-2018гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «СК «Стерх» за 2016-2018гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Изменение			
				20017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс.	Темп	Абс.	Темп
				изм	прироста,	изм	прироста,
(+/-)	%	(+/-)	%				
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс. руб.	857199	765631	1828311	-91568	89,32	1062680	238,80
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	402214	262794	116034	-139420	65,34	-146760	44,15
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	454985	502837	1712277	47852	110,52	1209440	340,52
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	178806	297187	446882	118381	166,21	149695	150,37
5.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	276179	205650	1265395	-70529	74,46	1059745	615,31
6.Чистая прибыль, тыс. руб.	7738	-31937	-343780	-39675	-412,73	-311843	1076,43
7.Основные средства, тыс. руб.	239301	181883	196151	-57418	76,01	14268	107,84
8.Оборотные активы, тыс. руб.	1710701	1320235	1522889	-390466	77,18	202654	115,35
9. Численность ППП, чел.	159	162	183	3	101,89	21	112,96
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	86796	127394	203586	40598	146,77	76192	159,81
11. Производительность труда работающего, тыс. руб.	5391,19	4726,12	9990,77	-665,07	87,66	5264,65	211,39

12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	545,89	786,38	1112,49	240,50	144,06	326,11	141,47
13. Фондоотдача	3,58	4,21	9,32	0,63	117,51	5,11	221,43
14. Оборачиваемость активов, раз	0,50	0,58	1,20	0,08	115,73	0,62	207,02
15. Рентабельность продаж, %	32,22	26,86	69,21	-5,36	83,37	42,35	257,67
16. Рентабельность производства, %	47,53	36,72	224,79	-10,81	77,26	188,07	612,11
17. Затраты на рубль выручки,	67,78	73,14	30,79	5,36	107,91	-42,35	42,10

Стоимость основных средств в 2018г. увеличилась по сравнению с 2017г. на 14268 тыс. руб., т.е. на 7,84 %. Наиболее эффективно основные производственные фонды использовались в 2018 г., тогда на 1 рубль основных средств приходилось 9,32 руб. денежной выручки.

За исследуемый период размер оборотных средств возрос на 15,35 % и составил 1522889 тыс. руб. в 2018г. Наиболее эффективно оборотные фонды использовались в 2018г., тогда на 1 рубль оборотных активов приходилось 1,2 руб. денежной выручки.

Общая численность работников АО «СК «Стерх» в 2018г. увеличилась по сравнению с 2017г. на 12,96 % и составила 183 чел.

Таким образом, АО «СК «Стерх» является достаточно крупной компанией, обладающей необходимыми ресурсами, которая способна стать базой для дальнейшего роста организации.

По итогам 2018 года АО РСК «Стерх» перевыполнило план страховых сборов. Перевыполнение плана страховых сборов составило 104%, собрано 2 196 083 тыс. руб., при плане – 2 103 869 тыс. руб.

Компания по итогам страховой деятельности в 2018 году достигла следующих результатов:

- число заключённых договоров составило 405 433 шт., увеличение составило 212% по сравнению с 2017 годом;
- страховые сборы – 2 196 млн руб., увеличение страховых премий составило 178% по сравнению с 2017 г., в т.ч. сборы на территории РС(Я) –

1 063 млн руб. (в 2017 г. – 956 млн руб.), сборы филиалов за пределами РС(Я) - 816 млн руб. (в 2017 г. – 247 млн руб.), сборы по системе Е-полис, Единый агент – 286 млн руб.;

- общая величина принятой ответственности по договорам страхования и перестрахования в 2018г. составила 373 трлн руб., в 2017 году – 360 трлн руб., 99,8% от этой суммы приходилось на договоры обязательного страхования ответственности перевозчиков;

- общая сумма страховых выплат составила 1 078 млн руб. (рост на 305%), из них выплаты по договорам ОСАГО составили 1 000 млн руб. или 93% от общей суммы выплат.

По объему собранных страховых премий по всем видам страхования (кроме ОМС) Общество вышло на 56 место в РФ из 225 компаний (в 2017 г. 82 место).

По итогам 2018г. в республике по объему собранных страховых премий по добровольным и обязательным видам страхования первое место занимает СК «Стерх», в т.ч. в сегменте личного страхования – 19%, имущественного страхования – 42%, в сегменте ОСАГО - 65%.

Показатель сборов страховых премий по заключенным договорам страхования, сострахования и перестрахования является основным финансово-хозяйственным показателем, характеризующим итоги деятельности страховых организаций.

По итогам 2018 года всего заключено договоров по прямому страхованию на сумму 2 166 602 тыс. руб., с приростом 180%, по входящему перестрахованию на сумму 29 481 тыс. руб., увеличение на 10% (Таблица 3).

Итого брутто страховая премия по итогам года составила 2 196 083 тыс. руб. Исходящее перестрахование составило 219 719 тыс. руб. И всего страховых премий по итогам года нетто перестрахование составило 1 976 364 тыс. руб., рост на 89% по сравнению с прошлым годом, что связано с взвешенной перестраховочной политикой.

Таблица 3 – Страховочная премия АО «СК «Стерх»

Наименование	2016	2017	2018	2018/ 2017
Страховые премии по договорам прямого страхования	697 764	1 204 196	2 166 602	180%
Страховые премии по принятым договорам перестрахования	23 506	26 833	29 481	110%
ВСЕГО брутто страховых премий	721 270	1 231 029	2 196 083	178%
Страховые премии, переданные на перестрахование	127 655	185 806	219 719	118%
ВСЕГО страховых премий – нетто перестрахование	593 615	1 045 223	1 976 364	189%

По итогам 2018 г. страховые выплаты составляют 1 078 740 тыс. руб., что выше аналогичного периода 2017 года в 3 раза (354 874 тыс. руб.) (Таблица 4). Уровень выплат возрос с 29% до 49%. Доля перестраховщиков в страховых выплатах составила 15 774 тыс. руб., и по сравнению с 2017 годом ниже на 51%, в связи с изменением структуры выплат.

Таблица 4 – Страховые выплаты АО «СК «Стерх»

Наименование	2016	2017	2018	2018/ 2017
Страховые выплаты, в т.ч.	169 703	354 874	1 078 740	304%
по договорам прямого страхования	81 110	204 621	451 018	220%
ПВУ	76 749	133 294	488 363	366%
судебные выплаты	2 651	3 437	77 235	В 22 раза
расходы на урегулирование убытков	4 252	9 193	50 591	В 6 раз
по договорам перестрахования	4 941	4 329	11 533	266%
Доля перестраховщиков в страховых выплатах	16 832	31 959	15 774	49%
Страховые выплаты (нетто)	152 871	322 915	1 062 966	329%

Основную долю страховых выплат занимают выплаты по договорам ОСАГО – 1 000 434 тыс. руб. (удельный вес в совокупных страховых выплатах 93%), страхование воздушного транспорта – 12 205 тыс. руб. (1%), страхование средств наземного транспорта – 20 102 тыс. руб. (2%), страхование имущества физических лиц – 11 888 тыс. руб. (1%).

В целом страховые выплаты увеличились в 3 раза. Страховые выплаты по иным видам, кроме ОСАГО снизились на 18% по таким видам как,

страхование средств воздушного транспорта на 45%, страхование от несчастных случаев на 21%, по страхованию имущества юридических лиц на 75%, что объясняется тем, что страховые риски подвержены влиянию случайности.

Выплаты по ОСАГО увеличились в 4 раза – связано с увеличением объема продаж с темпами роста в 2,3 раза, 50% объема выплат приходится по ПВУ (прямое возмещение убытков), т.е. в соответствии законом об ОСАГО данные убытки возмещаются Страховщиком, который застраховал гражданскую ответственность лица, причинившего вред. Существенно увеличились судебные выплаты по сравнению с 2017 годом и составили 77 235 тыс. руб.

Доля перестраховщиков в страховых выплатах снизилась и составляет 15 774 тыс. руб., что составляет 20% от суммы страховых выплат по другим видам, кроме ОСАГО.

Компания формирует страховые резервы в соответствии с Положением о формировании страховых резервов по страхованию иному, чем страхование жизни, согласно «Положению о правилах формирования страховых резервов по страхованию иному, чем страхование жизни» (утв. Банком России 16.11.2016 № 558-П).

Размер страховых резервов на конец 2018 года по актуарной оценке составил 1 244 402 тыс. руб., рост страховых резервов связан с увеличением страховых премий и страховых выплат (Таблица 5).

Сформированные страховые резервы являются обеспечением гарантий выплат страхового возмещения и страховых сумм на случай возникновения страховых выплат и являются одним из показателей финансовой устойчивости.

Расходы на ведение дела включают управленческие расходы и расходы, связанные с заключением и обслуживанием договоров страхования (расходы по ведению страховых операций).

Таблица 5 – Страховые резервы

Страховые резервы		2016	2017	2018		2018 /2017
				по 558-П	по 491-П	
Резерв незаработанной премии (РНП)	Всего	291 542	600 987	754 943	778 187	126%
	Доля перестраховщиков	44 150	47 584	59 150	59 150	124%
Резервы убытков РУ (РЗУ+РПНУ)	Всего	109 690	267 521	235 604	466 215	88%
	Доля перестраховщиков	28 241	36 795	25 531	26 818	69%
Стабилизационный резерв (СР)	Всего	95 062				
ВСЕГО страховых резервов		496 294	868 508	990 547	1244 402	114%
ВСЕГО доля перестраховщиков в страховых резервах		72 391	84 379	84 681	85 968	100%
Дополнительный резерв (ОАР)	Всего		79 299	135 479	94 832	171%
	Доля		1 946	2 588	2 588	133%

По итогам 2018 года расходы на ведение дела составляют 763 097 тыс. руб. (35% от страховых премий), рост по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составляет на 65% (рост страховых сборов на 78%), в том числе управленческие расходы 454 010 тыс. руб., расходы на ведение страховых операций –309 087 тыс. руб. (Таблица 6).

Таблица 6 – Расходы на ведение дел

Показатели	2016	2017	2018	2018/ 2017
Управленческие расходы	189 915	286 871	454 010	158%
Расходы по ведению страховых операций	101 770	176 818	309 087	175%
Всего расходы на ведение дела	291 685	463 689	763 097	165%

Ежегодно уровень РВД показывает динамику снижения за счет роста объемов страхования (2016г. – 40%, 2017г. – 38%, 2018г. – 35%).

Расходы по ведению страховых операций по итогам отчетного 2018 года составили 309 087 тыс. руб.

По сравнению с 2016 годом увеличились на 65%. Рост расходов связан с увеличением объема проводимых страховых операций, увеличением агентских продаж, но тем не менее темпы роста страховых сборов опережают рост расходов на комиссионное вознаграждение.

По сравнению с 2017 годом увеличились на 65%. Рост расходов связан с увеличением объема проводимых страховых операций, увеличением

агентских продаж, но тем не менее темпы роста страховых сборов опережают рост расходов на комиссионное вознаграждение.

Компанией ежеквартально рассчитываются коэффициенты, отражающие уровень финансовой устойчивости (Таблица 7).

Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости

Наименование	Расчет показателей	2016	2017	2018
Уровень покрытия страховых резервов собственным капиталом	Собственный капитал/(Страховые резервы - Доля перестраховщиков в резервах)	1,9	1,7	0,7
Уровень долговой нагрузки	(Обязательства - Страховые резервы)/Пассивы (валюта баланса)	8%	7%	20%
Уровень собственного капитала	Собственный капитал/Пассив (валюта баланса)	58%	56%	30%
Показатель убыточности	Состоявшиеся убытки-нетто/Заработанные страховые премии-нетто	36%	47%	70%
Показатель уровня расходов	(РВСО-нетто+Прочие расходы по страхованию+Упр.расх.+Прочие расходы)/Заработанные страховые премии-нетто	54,30%	50,60%	44,71%
Уровень покрытия страховых резервов-нетто инвестиционными активами	Доходные вложения в мат.ценности+Фин.вложения+Денежные средства/Страховые резервы-Доля перестраховщиков	213%	222%	149%
Рентабельность собственного капитала	Прибыль до налогообложения/Собственный капитал	1,70%	2,10%	-49,00%
Общая рентабельность	Прибыль до налогообложения/Страховые премии+Доходы по инвестициям-Расходы по инвестициям+Прочие доходы-Прочие расходы+Перестраховочная комиссия	1,60%	1,80%	-16,00%
Доля перестраховщиков в страховых резервах (кроме страхования жизни)	Доля перестраховщиков в страховых резервах/Страховые резервы	15%	10%	7%
Текущая платежеспособность	Заработанная страховая премия/Состоявшиеся убытки-нетто+РВСО-нетто+Прочие расходы по страхованию+Упр. Расх.+Прочие расходы	77%	85%	82%
Коэффициент текущей ликвидности	Финансовые вложения+Денежные средства/Пассив - Собственный капитал-Доля перестраховщиков в страховых резервах	1,4	1,64	0,68
Комбинированный коэффициент убыточности (в годовом исчислении)	Состоявшиеся убытки-нетто+РВСО-нетто+Упр.расх./Заработанные страховые премии-нетто	91%	98%	109%

Динамика снижения наблюдается по следующим коэффициентам:

- уровень покрытия страховых резервов собственным капиталом и уровень собственного капитала за счет снижения собственного капитала вследствие отрицательного финансового результата и увеличением страховых резервов по актуарной оценке;
- показатель убыточности и комбинированный показатель убыточности за счет увеличения выплат и резерва по ОСАГО;
- рентабельность собственного капитала и общая рентабельность за счет отрицательного финансового результата;

По остальным коэффициентам Компания соответствует нормативным требованиям и сохраняет финансовую устойчивость.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности организации и выявление проблем

По объему собранных страховых премий по всем видам страхования (кроме ОМС) Общество вышло на 56 место в РФ из 225 компаний (в 2016 г. 82 место).

По итогам 2017 г. в республике по объему собранных страховых премий по добровольным и обязательным видам страхования первое место занимает СК «Стерх», в т.ч. в сегменте личного страхования – 19%, имущественного страхования – 42%, в сегменте ОСАГО - 65%. Основными конкурентами СК «Стерх» на страховом рынке республики по основным сегментам страхования являются:

- в сегменте личного страхования - ВТБ страхование (12%) и СОГАЗ (10%);
- в сегменте имущественного страхования – СОГАЗ (14%), Сбербанк страхование (7,3%), Росгосстрах (6,2%), АльфаСтрахование (6,1%);
- в сегменте ОСАГО – Росгосстрах (13%) и ВСК (7%).

Увеличилась доля Компании на страховом рынке РС(Я) с 26,2% до 33,15%.

Лидерство АО «СК «Стерх» в вышеуказанных сегментах вызвано сильными позициями в корпоративном страховании (причем увеличивается доля страховой компании в обслуживании малого и среднего бизнеса), страховании специальных рисков и автостраховании. Особенно прочны были и остаются позиции страховой компании в страховании сложных видах риска, где традиционно АО «СК «Стерх» в числе лидеров, - это каско судов, страхование ответственности судовладельцев, страхование космических и авиационных рисков.

Выявить стратегические проблемы организации поможет SWOT-анализ (Таблица 8).

Таблица 8 - SWOT-анализ АО «СК «Стерх»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. надежность и Финансовая устойчивость и	1. Рост страховых выплат
2. Рост страховых премий	2. Малый территориальный охват
3. Рост уставного капитала	3. Смена высшего руководства
4. Полная отдача персонала своей работе	4. Отсутствие у директора компании опыта в деле страхования
5. Широкий спектр оказываемых услуг	5. Слабая программа продвижения услуг
6. Круглосуточная служба поддержки	6. Сотрудники – переквалифицированные специалисты из других сфер деятельности
7. Сотрудничество с техцентрами, магазинами, больницами	7. Отсутствие маркетинговых исследований
<p>«Сила и возможность»</p> <p>1. Гибкая политика ценообразования, высокий уровень обслуживания и широкий спектр услуг способствует привлечению новой клиентуры;</p> <p>2. Финансовая устойчивость, репутация и доверие клиентов позволит удержаться на высоких ступенях среди якутских страховых компаний;</p> <p>3. Сотрудничество с иностранными фирмами позволит разработать новые программы для страхового рынка России;</p> <p>4. Большое число клиентов увеличит страховые премии;</p> <p>5. Сотрудничество с больницами, тех. Центрами, аптеками удовлетворяет потребности граждан в защищенности;</p> <p>6. Выход на новые рынки с новыми программами позволит увеличить число клиентов и сумму страховых премий</p>	<p>«Сила и угроза»</p> <p>1. Рост страховых премий и выпуск акций позволит соответствовать требованиям законодательства по величине уставного капитала;</p> <p>2. Коллегиальное решение проблем поможет предотвратить возможное банкротство страховой компании;</p> <p>3. Гибкая политика ценообразования позволит сгладить высокие тарифы на страховые услуги;</p> <p>4. Информированность граждан о работе компании позволит избежать последствий недобросовестной конкурентной борьбы;</p> <p>5. Хороший имидж у клиентов способствует увеличению конкурентоспособности страховой компании;</p> <p>6. Знания директора в сфере банковского дела и финансов позволят минимизировать последствия экономического кризиса</p>

<p>«Слабость и возможность»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покупка мелких местных фирм даст возможность большого территориального охвата;</li> <li>2. Благотворительная деятельность сглаживает недостатки политики продвижения страховых услуг;</li> <li>3. Заимствование опыта иностранных фирм позволит скрыть недостаток знаний директора в сфере страхования</li> </ol>	<p>«Слабость и угроза»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая программа продвижения услуг может стать выгодной для конкурентов и стать помехой в развитии страховой компании;</li> <li>2. Неопытность директора может выступить причиной банкротства</li> </ol>
---	---

Сильными сторонами работы страховой компании АО «СК «Стерх» служат его финансовая устойчивость, качество обслуживания, большой опыт работы, гибкая политика ценообразования. Названные качества делают фирму конкурентоспособной и дают ей возможность занимать лидирующие места среди якутских страховых компаний. Поскольку рынок услуг страхования является растущим и непредсказуемым (из-за смены законодательства), страховая компания имеет возможность при разработке и запуске новых программ, получать хорошую прибыль.

Слабыми сторонами работы компании АО «СК «Стерх» служат слабая политика продвижения услуг, невысокий уровень профессионализма персонала, малый территориальный охват.

Для АО «СК «Стерх» есть ряд возможностей. К ним можно отнести большое число клиентов, лидирующие позиции среди местных страховых фирм. Поэтому у рассматриваемой компании есть все шансы для дальнейшего роста и развития.

Исходя из проведенного анализа, на каждом из полей можно выделить все возможные парные комбинации и отобрать те, которые учтены должны быть при разработке стратегии поведения страховой компании. В отношении тех комбинаций, которые были выбраны с поля «Сила и возможность», необходимо разрабатывать стратегию использования сильных сторон страховой компании для получения отдачи от возможностей, появившихся во внешней среде. Для тех комбинаций, которые оказались на поле «Слабость и

возможность», стратегия построена должна быть с таким учетом, чтобы за счет образовавшихся возможностей попытаться преодолеть слабости, имеющиеся в страховой компании.

Уменьшение расходов страховой компании провести предполагается за счет ликвидации убыточных услуг. Зато уровень профессионализм кадров, маркетинг, территориальный охват, вложения иностранных инвесторов должны расти для успешного развития компании.

Для того, чтобы АО «СК «Стерх» добилась наилучших достижений, следует провести некоторые изменения: активно продвигать страховые услуги, повышать уровень знаний персонала компании.

Кроме того, следует отметить барьеры АО «СК «Стерх» для входа и выхода на исследуемый рынок страхования (Таблица 9).

Таблица 9 - Барьеры АО «СК «Стерх» для входа и выхода на исследуемый рынок

<p>Барьеры для входа на рынок:</p>	<p>административные барьеры (трудности с получением всей необходимой документации: лицензий, свидетельств; разрешений всех инстанций: , пожарной службы, санэпидемстанции, архитектурно-строительной и т.д.);                  предпочтения потребителей, которые предъявляют высокие требования не только к качеству оказанных страховых услуг, но и к культуре обслуживания, наличию дополнительных услуг и пр.);                  неспособность руководства определить стратегию маркетинга и развития (на данный момент страховая компания работает «как получится»);                  высокая конкуренция.</p>
<p>Барьеры для выхода с рынка:</p>	<p>долгосрочные и другие активы (в компанию вложены средства, которые были направлены на внедрение АСУ, приобретение нового оборудования, частичный ремонт помещений);                  высокие расходы (при закрытии компании необходимо будет продавать оборудование предприятия. Так как оно будет реализовываться по сниженной цене, это приведет к излишним расходам и убыткам, а также высокие расходы на покрытие обязательств, на покрытие задолженностей перед дебиторами, на сворачивание бизнеса);                  взаимодействие и интеграция с другими страховыми фирмами (тесные связи с органами муниципальной власти);                  ограничения административного и социального характера;                  сопротивление высшего руководства. Оно стремится сохранить независимость страховой компании и остаться на рынке.</p>

По итогам проведенного исследования, АО «СК «Стерх» нужно выработать конкурентную стратегию, которая направлена на перспективу и позволяет обеспечить страховой компании конкурентное устойчивое положение на заданном рынке.

Конкурентов у АО «СК «Стерх» немного, основными конкурентами являются (Таблица 10):

Таблица 10 - Характеристика основных конкурентов АО «СК «Стерх»

Наименование	Характеристика
ВТБ страхование	Предлагает услуги страхование имущества, личное страхование, страхование различных видов профессиональной и гражданской ответственности, государственное обязательное страхование жизни и здоровья военнослужащих, перестрахование и др.
СОГАЗ	Предлагает свои услуги по страхованию ответственности, имущества, транспорта, персонала, перестрахование, отраслевые программы страхования
Сбербанк страхование	Предлагает услуги по страхованию квартиры или дома, ипотеки, защиты банковских карт, техники, путешественников
Росгосстрах	Предлагает свои услуги по страхованию транспорта, поездки, имущества, здоровья, ответственности, накоплений, сельского хозяйства, космической отрасли.
АльфаСтрахование	Предлагает свои услуги по ОСАГО, личному и имущественному страхованию, перестрахованию

Страхование КАСКО или автомобиля является одним из самых популярных страховых услуг. КАСКО является добровольным видом страхования, который защищает имущество застрахованного: ущерб в случае кражи (кражи), ущерб в случае несчастного случая, ущерб от незаконных действий третьих лиц. Эти риски можно застраховать как в целом, так и отдельно, но многие страховщики предпочитают страховать свои автомобили по системе «два в одном».

Для оценки конкурентоспособности страховой услуги АВТОКАСКО в АО «СК «Стерх» по выделенным критериям применялся метод экспертных субъективных оценок (Таблица 11).

Таблица 11 - Анализ конкурентоспособности страховой услуги  
АВТОКАСКО

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах				
		АО «СК «Стерх»	Росгосстрах	Сбербанк страхование	СОГАЗ	ВТБ страхование
0,1	Глубина и широта и ассортимента	3	5	5	3	2
0,2	Уровень цен	4	3	3	3	4
0,05	Применение информационных технологий	1	5	2	1	1
0,25	Качество страховых услуг	4	5	5	3	4
0,2	Реклама	2	4	2	1	2
0,2	Рыночная доля	3	5	5	3	3
1	Применение информационных технологий	17	27	22	14	16

Оценка показателей конкуренции проведена по пятибалльной шкале:

5 баллов – проявление очень сильное,

4 балла – сильное,

3 балла – среднее,

2 балла – слабое,

1 балл – очень слабое проявление фактора.

Оценка в баллах определяется по степени значимости доли, умноженной поочередно для каждого предприятия на баллы в таблице 12.

\

Таблица 12 - Взвешенная оценка конкурентоспособности страховой услуги  
АВТОКАСКО

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах				
		АО «СК «Стерх»	Росгосстрах	Сбербанк страхование	СОГАЗ	ВТБ страхование

0,1	Глубина и широта и ассортимента	0,3	0,5	0,5	0,3	0,2
0,2	Уровень цен	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8
0,05	Применение информационных технологий	0,05	0,25	0,1	0,05	0,05
0,25	Качество страховых услуг	1	1,25	1,25	0,75	1
0,2	Реклама	0,4	0,8	0,4	0,2	0,4
0,2	Рыночная доля	0,6	1	1	0,6	0,6
1	Итого	3,15	4,4	3,85	2,5	3,05

На основании данных таблицы 12 построим радар конкурентоспособности (рис.7).

Анализ показал, что страховая услуга АВТОКАСКО в АО «СК «Стерх» значительно уступает ПАО «Росгосстрах» и ООО «Сбербанк страхование» как по характеристикам услуг, так и по другим показателям. Однако, страховая услуга АВТОКАСКО в АО «СК «Стерх» опережает ООО «ВТБ страхование» по широте ассортимента, а АО «СОГАЗ» по ценовым показателям и качеству страховых услуг. В данной услуге основными конкурентами исследуемого предприятия являются: ПАО «Росгосстрах» и ООО «Сбербанк страхование».



Рисунок 7 - Радар конкурентоспособности страховой услуги АВТОКАСКО

АО «СК «Стерх» по страховой услуги АВТОКАСКО отстает от основного конкурента ПАО «Росгосстрах» по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- расширение спектра предоставляемых страховых услуг, преимущественно за счет использования имеющегося оборудования;
- систематическая работа с потенциальными клиентами с целью привлечения новых покупателей страховых продуктов.

Весьма эффективным и в то же время простым методом анализа потребительских предпочтений страховой услуги АВТОКАСКО служит гребешковый анализ [26, с.21].

Потребителей на начальной шаге гребешкового анализа просят оценить по 5-и балльной шкале степень значимости критериев, по которым производится оценка страховой услуги АВТОКАСКО. Было опрошено 36 респондентов, которые пользуются услугами АО «СК «Стерх».

Потребительские критерии расположились таким образом:

- наиболее важным критерием является цена (4,5 балла);
- качество обслуживания получило 4,41 балла;

- срок исполнения (4,1 балла);
- условия оплаты (3,8 балла);
- ассортимент услуг страховой компании (3,57);
- поведение персонала (3,17);
- гарантия (3,24);
- политика в сфере маркетинга (2,01).

На рисунке 8 отображены критерии потребителей для оценки услуг страховой компании и критерии оценки АО «СК «Стерх».

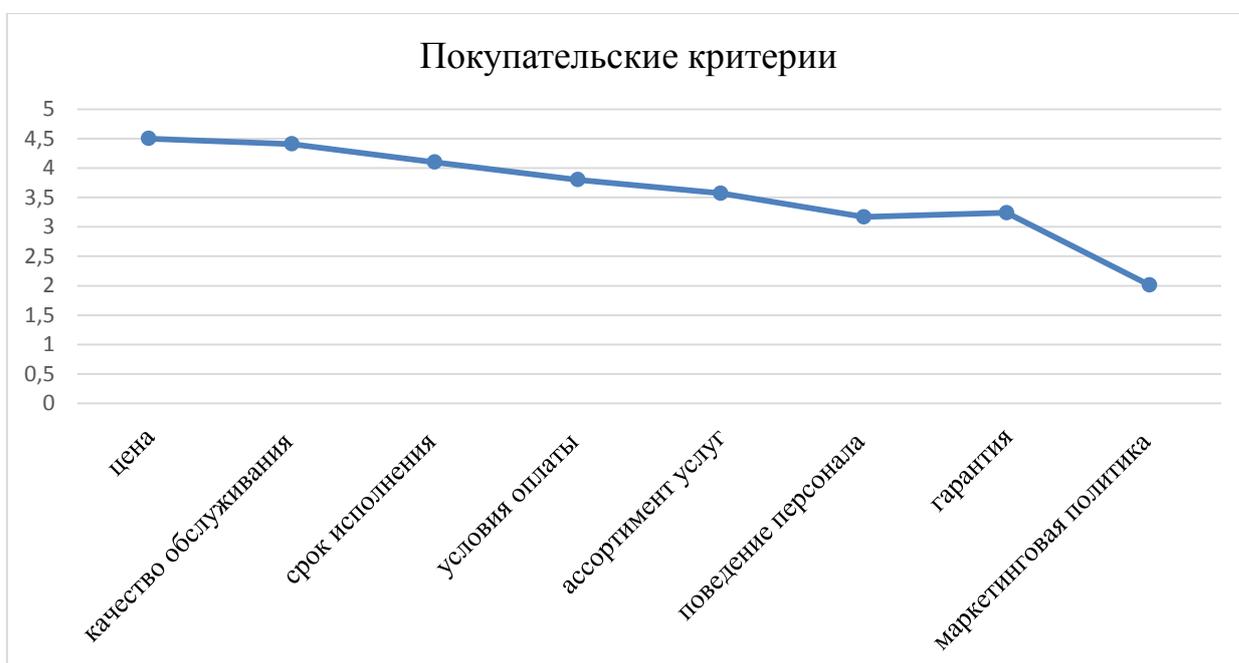


Рисунок 8 - Покупательские критерии для оценки страховой услуги  
АВТОКАСКО

Подводя итоги, необходимо отметить, что рынок страхования, не принимая во внимание сегмент страхования жизни, показывает уверенный рост и в целом опережает темпы экономического развития. Перспективы его развития, прежде всего, зависят от роста экономики в целом, в том числе от увеличения платежеспособности организаций и граждан, дальнейшего совершенствования законодательной базы и системы регулирования.

### 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «СК «Стерх»

#### Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности АО «СК «Стерх»

У каждой компании уникальный путь развития, свои конкурентные преимущества, индивидуальные бизнес-процессы. Следовательно, выбор стратегии и инструментов повышения конкурентоспособности должен учитывать сильные и слабые стороны конкретной организации.

Проанализировав различные источники, автором были выделены приоритетные способы повышения конкурентоспособности, приемлемые для страховой компании:

- оптимизация бизнес процессов компании [2, 10].
- использование системы сбалансированных (ключевых) показателей (Balanced Scorecard – BSC) [4, 5].
- инновации [13].
- снижение уровня убыточности [12].

В современных условиях ускорения прогресса, роль инноваций для поддержания имеющейся доли рынка заметно повысилась, не говоря уже о лидерстве в своей отрасли. Также, следует отметить, что инновации должны присутствовать на любом уровне иерархии в компании: от стратегии до каждого отдельного сотрудника. Новый продукт стоит рассматривать как результат инновативности всей компании.

В АО «СК «Стерх» мы разработали новую страховую услугу - GAP (аббр. от Guaranteed Asset Protection, в страховании - гарантия сохранения стоимости автомобиля).

Страхование GAP действует как страховка на сумму амортизации, то есть разницы между первоначальной стоимостью автомобиля и суммой компенсации по КАСКО в случае угона или полной конструктивной потери.

Как правило, в течение первого года эксплуатации автомобиль теряет до 20% первоначальной стоимости, что составляет значительную сумму. Страхование GAP компенсирует дополнительные потери, которые могут быть вызваны потерей транспортного средства.

В связи с изложенным, АО «СК «Стерх» устанавливает следующие условия страхования GAP:

- максимальная сумма оплаты - 20% от стоимости автомобиля;
- страховым случаем является кража или полная потеря (после оплаты);
- стоимость страховки составляет 0,45% от стоимости автомобиля, но не менее 4,5 тыс. руб.;
- страхование КАСКО (в АО «СК «Стерх» или другой страховой компании);
- когда КАСКО - страхование происходит в другой страховой компании, то дата заключения, начала и окончания действия договора, информация об автомобиле и страхователе должна совпадать;
- только иностранные новые автомобили подлежат страхованию;
- максимальная страховая сумма: 2500 тыс. руб. (82 тыс. долларов, 62 тыс. евро);
- срок договора устанавливается на один год;
- рассрочка при регистрации, полная страховка от другого страховщика отсутствует.

Согласно условиям страхования, некоторые модели исключаются из тарифной системы (не подходит для ограничения стоимости).

На некоторых моделях автомобилей применяются повышающие коэффициенты (Рисунок 9).

Москва	Санкт-Петербург	Регионы
<p><b>*1,5</b>  <b>Honda</b> Accord, CR-V  <b>Infiniti</b> EX, G, M  <b>Lexus</b> ES, GS, IS  <b>Mazda</b> 6  <b>Nissan</b> Almera, Tiida  <b>Opel</b> Astra  <b>Toyota</b> Avensis, Land Cruiser Prado  <b>Volvo</b> S40</p>	<p><b>*1,5</b>  <b>Honda</b> Accord, CR-V  <b>Infiniti</b> EX, G, M  <b>Kia</b> Sorento  <b>Land Rover</b> Discovery  <b>Mazda</b> 3, 6, CX-7  <b>Nissan</b> Navara, Tiida  <b>Toyota</b> Camry, Corolla Highlander, Land Cruiser Prado</p>	<p><b>*1,5</b>  <b>Mitsubishi</b> Lancer X  <b>Toyota</b> Camry, Land Cruiser Prado, RAV4</p>
<p><b>*3</b>  <b>Honda</b> Civic  <b>Mazda</b> 3  <b>Mitsubishi</b> L 200, Lancer X  <b>Toyota</b> Camry, Corolla</p>	<p><b>*3</b>  <b>BMW</b> 1-er, 3-er, 5-er, X1, X3, Z4  <b>Honda</b> Civic  <b>Lexus</b> ES, GS, IS  <b>Mazda</b> BT-50  <b>Mitsubishi</b> L 200, Lancer X, Pajero, Pajero Sport</p>	
<p><b>Не принимаются на страхование</b>  <b>Ford</b> Focus ST, <b>Lexus</b> RX, <b>Mitsubishi</b> Lancer Evolution, <b>Subaru</b> Impreza WRX STI</p>		

Рисунок 9 - Коэффициенты и исключения из страхования

Продукт в АО «СК «Стерх» выпускается следующим образом:

- заявка на страхование GAP подается одновременно с заявкой на ОСАГО;
- страхование оформляется по стандартному полису КАСКО АО «СК «Стерх»;
- нет необходимости предоставлять дополнительные документы;

- оплата GAP-страхования производится одновременно с оплатой кражи или полной потери.

Получив новую страховую услугу, нужно рассчитать, как она повлияет на финансовое состояние страховой компании.

Нам необходимо рассчитать, сколько клиентов может быть привлечено к программе страхования GAP, какова будет тенденция страхования, и какой возможный доход и прибыль может получить страховщик. Учитывая, что в АО «СК «Стерх» клиентов 310050, можно оценить количество потенциальных клиентов.

Проанализируем всех клиентов по возрасту (Рисунок 10).

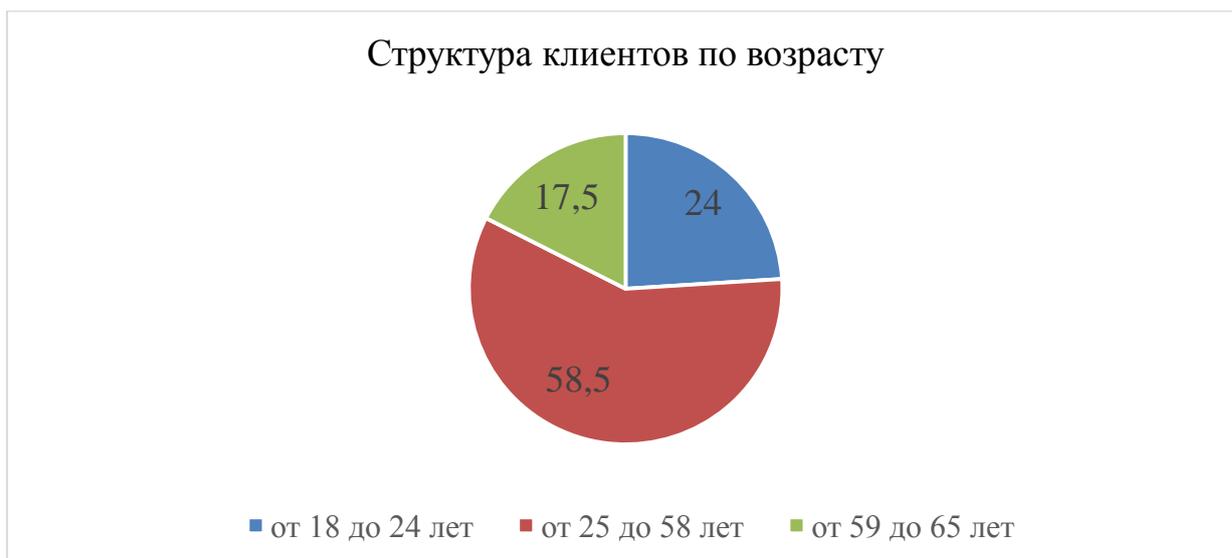


Рисунок 10 - Структура клиентов по возрасту

У нас есть 58,5% потенциальных клиентов (граждан, чей возраст позволяет иметь автомобиль, что определяется наличием опыта работы не менее 3 лет (допускается, что в 22 года человек окончил учебное заведение плюс 3 года стажа вождения = 25 лет), а это 181379 чел. ( $310050 * 58,5\% / 100\%$ )).

Принимая во внимание стоимость этой услуги для страхователя, а также тот факт, что страхование КАСКО чаще всего запрашивают люди, которым необходимо застраховать свое транспортное средство на основании договора о залоге или договора займа, желательно отрезать потенциальных клиентов на сумму дохода, которая позволит им взять кредит. По собственным исследованиям специалистов АО «СК «Стерх», этот лимит соответствует сумме 30 000 рублей или около 45% от количества застрахованных лиц.

Получается, что из 181379 потенциальных клиентов к нам подходят 81620 человек ( $181379 * 45\% / 100\%$ ), тогда они будут нашими самыми реальными клиентами.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки экономической эффективности страхования GAP нам необходимо определить следующие показатели:

- полученная страховая премия;
- расчетная сумма платежей;
- чистая прибыль;
- общая прибыль на доходы и расходы.

Для начала определимся с суммой полученной страховой премии:

Страховой тариф составляет 4,5% от стоимости автомобиля. При расчете предположим, что средняя стоимость транспортных средств, которые обычно застрахованы страховкой КАСКО, составляет 350 000 рублей (данные получены на основе статистической информации АО «СК «Стерх»).

Собранные страховые премии (ССП) определяются по формуле:

$$\text{ССП} = \text{Стс} * \text{Т} * \text{К},$$

(2)

где ССП - собранная страховая премия,

Стс – стоимость транспортного средства,

Т – тариф,

К – количество клиентов.

АО «СК «Стерх» получит GAP-страховую премию в размере:

$$\text{ССП} = 350 * 4,5\% * 81620 = 1285515 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные средства страховщика в сумме 1285515 тыс. руб. будут потрачены на следующие цели:

- оплата операторам ( $O_T$ ) - 66 987,3 тыс. руб.;

- оплата посреднических услуг, кредитных и других третьих лиц ( $O_{п}$ ) - 84 075,94 тыс. руб.;

- расходы на технико-технологическое сопровождение страховых операций ( $P_{сбо}$ ) - 113 496,66 тыс. руб.;

- расходы представительские (РП) - 97 456,94 тыс. руб.;

- прочие расходы ( $P_{роч.р}$ ) - 50 981,44 тыс. руб.;

- расходы по выплате страхового возмещения (исходя из соотношения договоров с учетом лимита возмещения в размере 20% от стоимости транспортного средства) -  $1285515 * 0,84 * 20\% = 215966,5$  тыс. руб.

В результате прибыль (П) от введения новой услуги GAP по страхованию составит:

$$Pr = D - O_T - O_{п} - P_{сбо} - P_{п} - P_{роч.р}, (3)$$

где Пр – прибыль от введения новой услуги,

Д – доходы от введения новой услуги,

$O_T$  - оплата труда операторам,

$O_{\Pi}$  - оплата посреднических услуг кредитных и других сторонних организаций,

$R_{\text{сбо}}$  - расходы на технико-технологическое сопровождение операций,

$R_{\Pi}$  - представительские расходы,

$P_{\text{проч.р}}$  - прочие расходы.

$P_{\text{р}} = 1285515 - 66987,3 - 84075,94 - 113496,66 - 97456,94 - 50981,44 - 215966,5 = 656660,2$  тыс. руб.

Далее определим сумму чистой прибыли (ЧП), при этом необходимо вычесть из суммы прибыли налог на прибыль (20%):

$$\text{ЧП} = P_{\text{р}} - P_{\text{р}} * 20\%,$$

(4)

где ЧП – чистая прибыль.

Чистая прибыль от услуги GAP страхование составит:

$$\text{ЧП} = 656660,2 - (656660,2 * 20\%) = 525240,2 \text{ тыс. рублей.}$$

Основной характеристикой эффективности работы страховых компаний служит показатель рентабельности, расчет которого показан в таблице 13.

Таблица 13 - Рентабельность продукта GAP страхование

№	Наименование	Значение
1	Доходы от GAP страхования, тыс. руб.	1285515
2	Расходы, тыс. руб.	628964,8
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	525240,2
4	Экономическая рентабельность, %	83,51
5	Рентабельность услуги, %	40,56

Экономическая рентабельность определяется по формуле:

$$\text{Эр} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Р}} * 100\%,$$

(5)

где Эр – экономическая рентабельность,

Р – расходы.

Экономическая рентабельность продукта GAP страхование составит:

$$(525240,2 / 628964,8) * 100\% = 83,51\%.$$

Рентабельность продукта определяется по формуле:

$$\text{Рп} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} * 100\%,$$

(6)

где Р – рентабельность услуги.

Рентабельность продукта GAP страхование составит:

$$(525240,2 / 1285515) * 100\% = 40,56\%.$$

Исходя из показателя рентабельности продукта, можно прийти к выводу, что введение новой услуги GAP-страхования в АО «СК «Стерх» целесообразно.

Для оценки конкурентоспособности новой услуги страхования GAP применим метод экспертных субъективных оценок (Таблица 14).

Таблица 14 - Анализ конкурентоспособности продукта страхования GAP

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах				
		АО «СК «Стерх»	Росгосстрах	Сбербанк страхование	СОГАЗ	ВТБ страхование
0,1	Глубина и широта и ассортимента	5	5	5	3	2
0,2	Уровень цен	5	3	3	3	4
0,05	Применение информационных технологий	5	5	2	1	1
0,25	Качество услуг	5	5	5	3	4
0,2	Реклама	5	4	2	1	2
0,2	Рыночная доля	4	5	5	3	3
1	Итого	29	27	22	14	16

Взвешенная оценка конкурентоспособности новой услуги страхования GAP приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Взвешенная оценка конкурентоспособности нового продукта страхования GAP

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах				
		АО «СК «Стерх»	Росгосстрах	Сбербанк страхование	СОГАЗ	ВТБ страхование
0,1	Глубина и широта и ассортимента	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2
0,2	Уровень цен	1	0,6	0,6	0,6	0,8
0,05	Применение информационных технологий	0,25	0,25	0,1	0,05	0,05
0,25	Качество услуг	1,25	1,25	1,25	0,75	1
0,2	Реклама	1	0,8	0,4	0,2	0,4
0,2	Рыночная доля	0,8	1	1	0,6	0,6
1	Итого	4,8	4,4	3,85	2,5	3,05

На основании данных таблицы 15 построим радар конкурентоспособности (Рисунок 11).

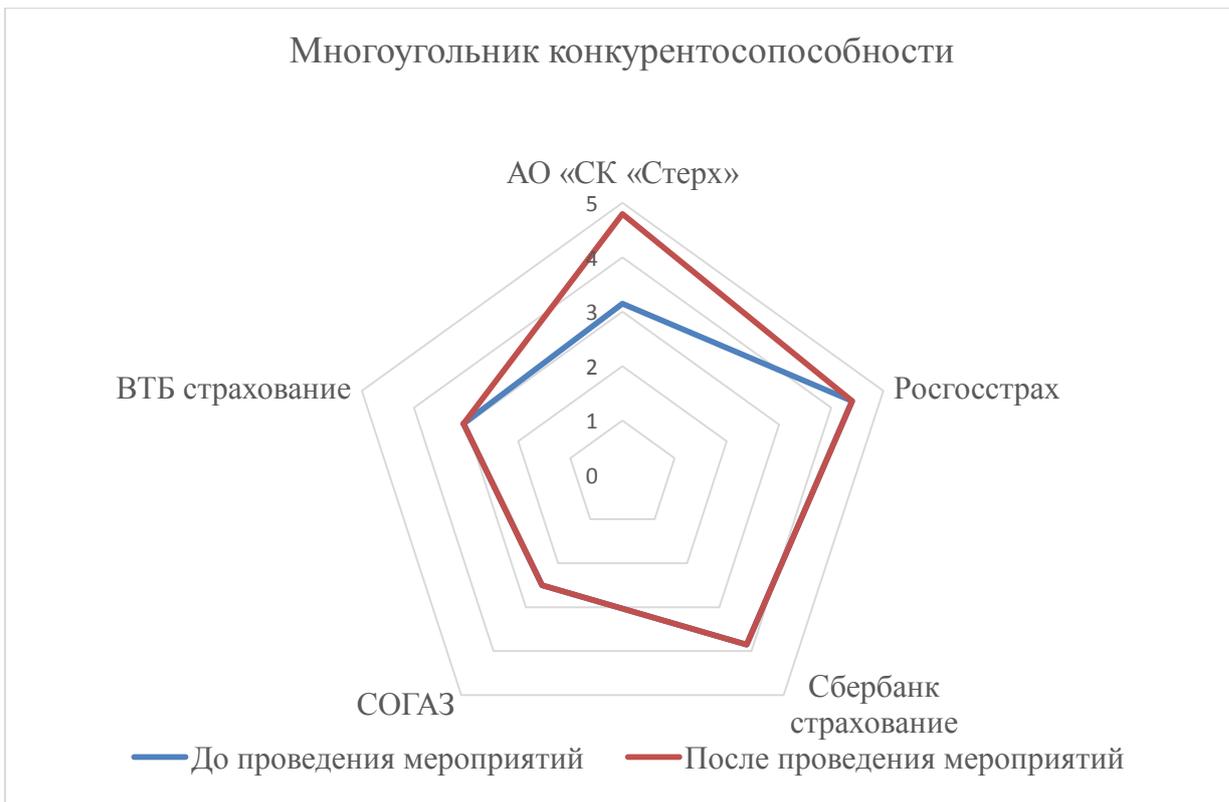


Рисунок 11 - Радар конкурентоспособности АО «СК «Стерх» после внедрения нового продукта страхования GAP

На момент запуска в продажу новой страховой услуги у компаний конкурентов для страхователей не было аналогичных предложений, что повысило конкурентоспособность АО «СК «Стерх», и подтвердило правильность выбора направления по ее совершенствованию.

## Заключение

В современной конкурентной среде каждое отдельное предприятие должно правильно оценивать текущую ситуацию на рынке, чтобы правильно разработать и применить эффективные средства конкуренции, которые были бы эффективны в отрасли для предприятия.

Особое внимание уделяется проблеме конкурентоспособности предприятия в контексте экономического кризиса и санкций. Такие действия заставляют нас искать способы поддержания и улучшения конкурентного состояния предприятия. Важную роль играет совершенствование рекламной политики, так как привлечение новых клиентов зависит от умения информировать, рассказывать о преимуществах продуктов.

В представленной выпускной квалификационной работе была исследована тема «Пути повышения конкурентоспособности страховой компании (на примере АО «СК «Стерх»)».

При изучении выбранной темы была поставлена конкретная цель — раскрыть содержание темы в теоретическом и практическом аспекте и провести анализ полученных материалов и сведений. В процессе изучения и исследования были решены следующие задачи:

- изучено понятие и сущность конкурентоспособности;
- исследованы факторы и методы повышения конкурентоспособности предприятия;
- проведена оценка конкурентоспособности на предприятии;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе, исходя из поставленной цели проанализированы рыночные позиции фирмы и разработаны механизмы повышения ее конкурентоспособности; проведен комплексный анализ, конкурентов, сильных и слабых сторон предприятия на основе SWOT – анализа, проведен анализ конкурентоспособности страховой

услуги АВТОКАСКО и разработаны практические рекомендации по совершенствованию страхового продукта.

Таким образом, цель исследования, которая заключалась в разработке предложений по совершенствованию конкурентоспособности в АО «СК «Стерх», была успешно достигнута.

Анализ теоретических основ конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

- основным фактором, напрямую влияющим на конкурентоспособность предприятия, являются работники;
- критерием конкурентоспособности предприятия является доля рынка предприятия;
- оценка конкурентоспособности предприятия может проводиться с учетом интегрального показателя его конкурентоспособности, который определяется на основе суммы комплексных показателей товаров с учетом доли товаров на рынке и их доля в объеме продаж предприятия.

АО «СК «Стерх» является одной из ведущих компаний на российском страховом рынке, специализирующейся на массовых видах страхования в розничном сегменте и в сегменте малого и среднего бизнеса.

По объему собранных страховых премий по всем видам страхования (кроме ОМС) Общество вышло на 56 место в РФ из 225 компаний (в 2017 г. 82 место).

Конкуренты предлагают аналогичный спектр услуг, с небольшими различиями по качеству и цене, что является значительной угрозой деятельности АО «СК «Стерх».

Сильными сторонами страховой компании АО «СК «Стерх» являются ее финансовая устойчивость, большой опыт работы, качество обслуживания, гибкое ценообразование. Эти качества делают компанию конкурентоспособной и позволяют ей занимать лидирующие позиции среди дальневосточных страховых компаний. Рынок страхования растет, он непредсказуем (из-за нестабильности законодательства), однако, у компании

есть возможность, разрабатывая и запуская новые программы, получать хорошую прибыль. Слабыми сторонами деятельности компании АО «СК «Стерх» являются слабая политика продвижения услуг, низкий уровень профессионализма сотрудников, небольшой охват территории.

Рассмотрев сложившуюся ситуацию в АО «СК «Стерх», проанализировав основные показатели его деятельности и изучив деятельность компании, нами разработаны рекомендации для улучшения ситуации, более эффективного функционирования АО «СК «Стерх», а также введения нового страхового продукта «GAR».

Также было проанализирован результат ввода нового продукта, который виден из следующих показателей:

- рентабельность продукта составила 40,86%;
- экономическая рентабельность – 83,51%;
- чистая прибыль - 525240,2 тыс. руб.

Следовательно, осуществления мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности АО «СК «Стерх» экономически оправдано.

Теоретические выкладки и практические рекомендации могут быть интересны исследуемому предприятию АО «СК «Стерх» для усиления конкурентоспособности. Результаты анализа и разработанные на его основе рекомендации приняты компанией к рассмотрению в качестве консультационной помощи.

## Список используемой литературы

1. Алиев А.М. Современные стратегии развития и повышения конкурентоспособности страховых организаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sibac.info/journal/student/31/111242>.
2. Арнаут И.П. Исследование подходов относительно дефиниции конкурентоспособности предприятия // Инновационная экономика. 2017. №3. С.111-114.
3. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Издательский центр "Книга", 2016. 304 с. ISBN: 5-7166-0084-0.
4. Беляев О.С. Анализ методов оценки конкурентоспособностью предприятий // Экономика и управление. 2017. №2. С.94- 99.
5. Белякова Е.И., Перминова Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов в области страхования / Е.И. Белякова, Г.А. Перминова // Экономика и предпринимательство. 2017. №3 (ч. 2). С. 989-991.
6. Борозна А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета. Выпуск 11(81). Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополоцк: ПГУ, 2016. С.266-268.
7. Бурлакова Л.А. Развитие креативных факторов конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. 016. № 15 (213). С. 32-38.
8. Бурматова А.Н. Анализ конкурентоспособности страховых компаний на российском рынке [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/4\(52\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(52).pdf) .
9. Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III

международ. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. С. 85- 87.

10. Галиуллин И.Р. Инновационная модель эффективного управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: от теории к практике // Микроэкономика. 2018. № 3. С.31-35.

11. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Пробл. теории и практики управл. - 2015. № 5. С.117-124.

12. Герчикова М.А. Практический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2015. 408 с. ISBN: 5-85173-039-0.

13. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. - М.: Издательство Юрайт, 2015. 447 с. ISBN: 978-5-534-03257-4.

14. Ермолаева А.С. Исследование особенностей формирования ключевых показателей деятельности страховой компании в целях повышения ее конкурентоспособности // Синергия. 2016. №6. С. 19-26.

15. Ермолаева А. С. Повышение конкурентоспособности страховой компании на основе формирования ключевых показателей // Социально-экономическое развитие современной России: проблемы, решения и уроки глобализации. / Сборник научных трудов международной научно-практической конференции «Августовские чтения – 2015». – 2015. С. 187-194.

16. Жамойда А.А. Методические особенности определения конкурентоспособности промышленного предприятия // Актуальные проблемы экономики. 2017. №1. С.10-18.

17. Жук И.Н. Построение рейтинга конкурентоспособности страховых компаний // Страховое дело. 2019. №1. С. 27-31.

18. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. 430 с. ISBN: 978-5-222-14005-5.

19. Князева Е.Г. Страховой рынок России: современные вызовы развития / Е.Г. Князева, Л. И. Юзвович, Е. А. Смородина, А. Ю. Павленко // *Фундаментальные исследования*. 2015. №3. С. 181-186.
20. Кожемяко А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте / А. Кожемяко. - М.: МФПУ Синергия, 2015. 176 с. ISBN: 978-5-4257-0265-4.
21. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. 640 с. ISBN: 978-5-9916-1540-2.
22. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: ИНФРА - М, 2016. 320 с. ISBN: 5-86225-378-5.
23. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт-М, 2015. 224 с. ISBN: 5-88275042-7.
24. Москалева Е.Г., Канаева О.Ю. Методические подходы к анализу конкурентоспособности страховой компании // В сборнике: Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. - Тамбов, 2014. С. 89–91.
25. Москалёва Е. Г., Грибанова Н. В. Анализ конкурентоспособности страховых компаний, функционирующих в Республике Мордовия // *Молодой ученый*. 2015. №4. С. 391-395.
26. Печенкин А.Н. Конкурентоспособность продукции и производителя // *Надежность и контроль качества*. 2015. №10. С.21-22.
27. Плотичина Т.М. Определение конкурентоспособности организации // *Вестник Тамбовского государственного технического университета*. 2015. Т. 16, 1. С. 205 – 211.
28. Портер М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2017. 608с. ISBN: 5-84590-794-2.

29. Савельева Н.А., Каваджа А.Н. Оптимизация бизнес-процессов страховой компании как механизм повышения конкурентоспособности организации (на примере «Росгосстрах») // Экономика и сервис: от теории к практике. / Материалы V Международной научно-практической конференции. 2017. С. 70-74.
30. Смирнов С.А. Конкурентоспособность страховых компаний: проблемы и пути их решения // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2016. №12. С. 119-125.
31. Стаценко Е.В., Терехова Н.А. Механизм определения уровня конкурентоспособности предприятия // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. № 4. С. 223-225.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 576 с. ISBN: 5-85173-059-5.
33. Тотьев К.Ю. Конкуренция и монополия. Правовые аспекты регулирования: учеб. пособие. – М.: Юристъ, 2016. 264 с. ISBN: 5-7357-0181-9.
34. Угольников О.Д. К вопросу о конкурентоспособности страховых компаний: инновационная деятельность в страховании // Евразийский союз ученых. 2016. №6-1 (27). С. 83-85.
35. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Изд-во Дело, 2014. 448 с. ISBN: 5-87057-081-6.
36. Федеральный закон 27.11.1992 №4015-1 (ред. от 31.12.2017) «Об организации страхового дела в Российской Федерации. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1307/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1307/).
37. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. - М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2014. 541 с. ISBN: 5-94774-220-9.

38. Хомченко А.Г. Рыночная конкуренция / А.Г. Хомченко. - М.: Экономика, 2015. 236 с. ISBN: 978-5-7996-1098-2.
39. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В. В. Царев, А. А. Кантарович. - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2014. 799 с. ISBN: 978-5-238-01439-5.
40. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. университета, 2014. 192 с. ISBN: 5-8265-0568-0.
41. Шувалова Г. Основы предпринимательства: Учебник. - Караганда: КарГТУ, 2017. 106 с. ISBN: 978-5-9916-4993-3.
42. Экономика для бакалавров: учебное пособие / Под ред. Л.С. Гребнева. – М.: Логос, 201 240с. ISBN: 978-5-98704-655-5.
43. Экономика фирмы: учебник / В.Я. Горфинкель [и др]; под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. 485 с. ISBN: 978-5-238-01201-8.
44. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2014. 240 с. ISBN: 5-296-00076-5.
45. Юдин М. Сравнительная характеристика методов оценки конкурентоспособности продукции // Экономист. 2016. №6. С.40-42.
46. Яшин Н.С. Конкурентоспособность предприятий: методология, оценка / Н.С. Яшин. - Саратов: Изд. центр СГЭА, 2014. 248 с. ISBN: 5-7433-0889-6.

Приложения

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «СК «Стерх» за 2017-2018гг.

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	На 31 Декабря 2018 г.	На 31 Декабря 2017 г.
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Активы</b>				
1	Денежные средства и их эквиваленты	5	141 302	292 960
2	Депозиты и прочие размещенные средства в кредитных организациях и банках-нерезидентах	6	756 599	376 072
3	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменение которой отражается в составе прибыли или убытка, в том числе:	7	-	-
3.1	финансовые активы, переданные без прекращения признания	7	-	-
4	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, в том числе:	8	232 562	345 362
4.1	финансовые активы, переданные без прекращения признания	8	-	-
5	Финансовые активы, удерживаемые до погашения, в том числе:	9	-	-
5.1	финансовые активы, переданные без прекращения признания	9	-	-
6	Дебиторская задолженность по операциям страхования, сострахования и перестрахования	10	256 344	172 151
7	Дебиторская задолженность по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	11	-	-
8	Займы, прочие размещенные средства и прочая дебиторская задолженность	12	50 114	49 311
9	Доля перестраховщиков в резервах по договорам страхования жизни, классифицированным как страховые	13	-	-
10	Доля перестраховщиков в обязательствах по договорам страхования жизни, классифицированным как инвестиционные	14	-	-

11	Доля перестраховщиков в резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	15	85 968	84 379
12	Инвестиции в ассоциированные предприятия	16	-	-
13	Инвестиции в совместно контролируемые предприятия	17	-	-
14	Инвестиции в дочерние предприятия	18	372 282	372 282
15	Активы, включенные в выбывающие группы, классифицируемые как предназначенные для продажи	19	20 582	-
16	Инвестиционное имущество	20	221 743	228 332
17	Нематериальные активы	21	8 070	6 664
18	Основные средства	22	196 151	181 883
19	Отложенные аквизиционные расходы	23	94 832	79 299
20	Требования по текущему налогу на прибыль	58	36 597	-
21	Отложенные налоговые активы	58	21 869	-
22	Прочие активы	24	41 999	25 619
23	Итого активов		2 519 014	2 214 314
<b>Раздел II. Обязательства</b>				
24	Финансовые обязательства, оцененные по справедливой стоимости, включение которой отражается в составе прибыли или убытка	26	-	-
25	Займы и прочие привлеченные средства	27	180 387	-
26	Выпущенные долговые ценные бумаги	28	-	-
27	Кредиторская задолженность по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	29	-	-
28	Кредиторская задолженность по операциям страхования, дострахования и перестрахования	30	140 176	150 419
29	Обязательства, включенные в выбывающие группы, классифицируемые как предназначенные для продажи	19	-	-
30	Резервы по договорам страхования жизни, классифицированным как страховые	13	-	-
31	Обязательства по договорам страхования жизни, классифицированным как инвестиционные с негарантированной возможностью получения дополнительных выгод	31	-	-
32	Обязательства по договорам страхования жизни, классифицированным как инвестиционные без негарантированной возможности получения дополнительных выгод	32	-	-
33	Резервы по страхованию иному, чем страхование жизни	15	1 244 402	868 508
34	Обязательства по вознаграждению работников по окончании трудовой деятельности, не ограниченными фиксируемыми платежами	33	-	-
35	Отложенные аквизиционные доходы	23	2 588	1 946

36	Обязательство по текущему налогу на прибыль	58	-	6 578
37	Отложенные налоговые обязательства	58	0	16 533
38	Резервы – оценочные обязательства	34	2 666	5 852
39	Прочие обязательства	35	188 058	17 242
40	Итого обязательств		1 758 277	1 067 078
Раздел III. Капитал				
41	Уставный капитал	36	1 061 515	1 061 515
42	Добавочный капитал	36	-	-
43	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	36	(35 196)	-
44	Резервный капитал	36	19 070	18 531
45	Резерв переоценки по справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		119	20 632
46	Резерв переоценки основных средств и нематериальных активов		54 674	42 893
47	Резерв переоценки (активно) обязательств по оплате рождений работникам по окончании трудовой деятельности, за исключением фиксированными платежами		-	-
48	Резерв хеджирования денежных потоков		-	-
49	Прочие резервы		-	-
50	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		(339 445)	3 645
51	Итого капитала		760 737	1 147 236
52	Итого капитала и обязательства		2 519 014	2 214 314

Генеральный директор  
(должность руководителя)

  
(подпись)

Березин С. М.  
(инициалы, фамилия)

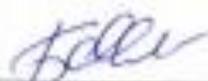
## Отчет о финансовых результатах АО «СК «Стерх» за 2017-2018гг.

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	На 31 Декабря 2018 г.	На 31 Декабря 2017 г.
1	2	3	4	5
Подраздел 2. Страхование иное, чем страхование жизни				
8	Заработанные страховые премии – нетто-перестрахование, в том числе:	44	1 828 131	765 631
8.1	страховые премии по операциям страхования, сострахования и перестрахования	44	2 196 083	1 219 049
8.2	страховые премии, переданные в перестрахование	44	(196 933)	(185 717)
8.3	изменение резерва незаработанной премии		(182 585)	(278 199)
8.4	изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии		11 566	10 498
9	Состоявшиеся убытки – нетто-перестрахование, в том числе:	45	(1 284 387)	(425 331)
9.1	выплаты по операциям страхования, сострахования и перестрахования	45	(1 012 121)	(342 894)
9.2	расходы по урегулированию убытков	45	(70 342)	(25 389)
9.3	доля перестраховщиков в выплатах		15 774	31 870
9.4	изменение резервов убытков	45	(209 666)	(97 822)
9.5	изменение доли перестраховщиков в резервах убытков	45	(9 977)	8 687
9.6	доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений – нетто-перестрахование	45	1 945	217
9.7	изменение оценок будущих поступлений по регрессам, суброгациям и прочим возмещениям – нетто-перестрахование	45	-	-
10	Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование, в том числе:	46	(262 794)	(116 034)
10.1	аквизиционные расходы	46	(285 613)	(185 664)
10.2	перестраховочная комиссия по договорам перестрахования		7 847	4 206
10.3	изменение отложенных аквизиционных расходов и доходов	46	14 972	65 424
11	Отчисления от страховых премий	47	(45 277)	(21 350)
12	Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	119 693	48 035
13	Прочие расходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	(208 733)	(72639)
14	Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни		146 633	178 312
15	Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от страховой деятельности		146 633	178 312
Раздел II. Инвестиционная деятельность				
16	Процентные доходы	49	51 155	40 253

17	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости, изменение которой отражается в составе прибыли или убытка, кроме финансовых обязательств, классифицируемых как оцениваемые по справедливой стоимости, изменение которой отражается в составе прибыли или убытка, при первоначальном признании	50	(1 361)	-
18	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми активами, именующимися в патенте для продажи	51	(87 159)	(9 016)
19	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от операций с инвестиционным имуществом	52	(15 802)	9 489
20	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой		(1 062)	212
21	Прочие инвестиционные доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов)	53	6 079	63 965
22	Итого доходов за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от инвестиционной деятельности		(48 150)	104 903
Раздел III. Прочие операционные доходы и расходы				
23	Общие и административные расходы	54	(446 882)	(297 187)
24	Процентные расходы	55	(4 139)	(113)
24.1	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от операций с финансовыми обязательствами, классифицированными как оцениваемые по справедливой стоимости, изменение которой отражается в составе прибыли или убытка, при первоначальном признании		-	-
25	Доходы по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	56	-	-
26	Расходы по операциям в сфере обязательного медицинского страхования	56	-	-
27	Прочие доходы	57	7 092	9 539
28	Прочие расходы	57	(25 821)	(85 703)
29	Итого доходов (расходов) от прочей операционной деятельности		(469 750)	(373 464)
30	Прибыль (убыток) до налогообложения		(371 267)	(90 249)
31	Доход (расход) по налогу на прибыль, в том числе:	58	36 219	1 258
31.1	доход (расход) по текущему налогу на прибыль	58	-	(16 340)
31.2	доход (расход) по отложенному налогу на прибыль	58	36 219	17 598
32	Прибыль (убыток) от преобразованной деятельности, переоценки и выбытия активов (выбывающих групп), классифицированных как предназначенные для продажи, осуществляющих преобразованную деятельность, после налогообложения	19	-	-
33	Прибыль (убыток) после налогообложения		(335 048)	(88 991)
Раздел IV. Прочий совокупный доход				
34	Прочий совокупный доход (расход), не подверженный переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:		11 781	31 619

35	доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов, в том числе:			
36	в результате выбытия		14 725	39 524
37	в результате переоценки	22		
			14 725	39 524
38	налог на прибыль по доходам за вычетом расходов (расходам за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов	58	(2 944)	(7 905)
39	чистое изменение переоценки обязательств (активов) по вознаграждениям работникам по окончании трудовой деятельности, не ограниченным фиксируемыми платежами	33		
40	чистое изменение налога на прибыль, связанного с изменением переоценки обязательств (активов) по вознаграждениям работникам по окончании трудовой деятельности, не ограниченным фиксируемыми платежами	58		
41	прочий совокупный доход (расход) от прочих операций			
42	налог на прибыль, относящийся к прочему совокупному доходу (расходу) от прочих операций			
43	Прочий совокупный доход (расход), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:			
			(20 513)	25 435
44	чистое изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, в том числе:	51		
			(20 513)	25 435
45	изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		(25 641)	31 704
46	налог на прибыль, связанный с изменением справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	58	5 128	(6 359)
47	переклассификация в состав прибыли или убытка, в том числе:			
48	обесценение			
49	выбытие			
50	налог на прибыль, связанный с переклассификацией			
51	прочий совокупный доход (расход) от прочих операций	65		
52	налог на прибыль, относящийся к прочему совокупному доходу (расходу) от прочих операций	58		
53	Итого прочий совокупный доход (расход) за отчетный период		(8 732)	57 054
54	Итого совокупный доход (расход) за отчетный период		(343 780)	(31 937)

Генеральный директор  
(подпись руководителя)

  
(подпись)

Берин С.М.  
(инициалы, фамилия)