

УДК 338.46

*Туленты Д.С., к. э. н., доцент кафедры страхования  
Московской финансово-промышленной академии*

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА СИЛ КОНКУРЕНЦИИ НА СТРАХОВОМ РЫНКЕ

*В сегодняшнем мире страхование является важнейшим фактором обеспечения непрерывности процесса общественного воспроизводства, экономической стабильности и безопасности в обществе. Страховые компании как институциональные инвесторы обеспечивают значительные финансовые ресурсы, в том числе и долгосрочные, для развития экономики. Роль и значение страхования постоянно повышаются и в российской экономике. Становится очевидным, что эффективность работы страховщиков является не только их индивидуальным интересом, но и соответствует интересам общества в целом. При этом действовать страховщикам приходится в окружении различных сил, составляющих им конкуренцию. Основным направлениям анализа этих сил посвящена данная статья.*

**Д**ля обеспечения успешной деятельности на рынке руководство страховой компании при разработке стратегии должно решить, какой рынок их интересует (локальный или по всей территории страны); какие они планируют оказывать услуги (стандартные или индивидуализированные); на что нужно ориентироваться в борьбе с конкурентами (на цены, качество обслуживания, дополнительный сервис) и т. д.

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные показатели рынка, в основном стандартны:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (в местном, региональном, национальном масштабе);
- темпы роста рынка, стадия его развития (подъем, застой, спад и т. д.);
- число основных конкурентов, их размеры;
- финансовые возможности покупателей, их характеристики;

- легкость вхождения на рынок и выхода с него;
- имеется ли возможность экономии на масштабах;
- уровень доходов и рентабельности по сравнению с другими отраслями экономики.

Важнейшим элементом анализа ситуации на рынке является тщательное изучение идущей на нем конкурентной борьбы. Несмотря на то, что конкуренция на различных рынках проходит по-разному, содержание ее схоже. Это позволяет применить к анализу конкуренции на страховом рынке общую схему сил конкуренции<sup>1</sup>, разработанную американским

<sup>1</sup> Необходимо отметить, что точнее говорить о «силах конкуренции», а не о «конкурентных силах», выявленных М. Портером. Так как под конкурентными силами многие специалисты понимают степень эффективности действий экономических субъектов в конкурентной среде, а также основные средства достижения успеха этих действий.

специалистом по менеджменту М. Портером, который доказал что состояние конкуренции можно охарактеризовать пятью силами. Это:

- конкуренция внутри отрасли;
- попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей товарами-субститутами;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- способность поставщиков диктовать свои условия;
- способность потребителей диктовать условия.

Из этих пяти сил конкуренции наибольшее влияние на рынок оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, поставляющими однотипные товары и услуги. В нашем случае речь идет о конкуренции между страховыми компаниями, уже действующими на том или ином секторе страхового рынка. В этой борьбе используются такие средства, как более низкие цены, более широкий объем страхового покрытия, более высокий уровень качества обслуживания, особенно при урегулировании убытков по страховым случаям, разработка новых видов страховых полисов, предоставление сопутствующих услуг и т.д.<sup>2</sup> Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своим товарам, отвечающие желаниям страхователей. В то же время они стремятся использовать для укрепления своих позиций слабости соперников. Конкуренция — динамичный процесс, условия и методы конкуренции постоянно меняются.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Туленты Д. С. Создание конкурентных преимуществ в системе стратегического управления страховой компанией // Система бизнеса (Ученые записки Московской финансово-промышленной академии). Выпуск первый. — М.: Маркет ДС, 2005. С. 173-175.

Существует множество факторов, влияющих на интенсивность конкуренции между страховщиками. Приведем некоторые из них.

- Конкуренция усиливается с увеличением числа участников рынка и по мере выравнивания объемов проводимых ими операций. Примерно одинаковые возможности конкурентов заставляют их искать новые, более эффективные способы конкурентной борьбы. Российский страховой рынок в этом смысле имеет специфическую историю развития. Процесс его возрождения был неразрывно связан с процессом монополизации, когда государственные монополисты Госстрах и Ингосстрах вынуждены были уступить часть занятого ими рыночного пространства частным страховым организациям. При этом на первых порах (в первой половине 90-х гг. XX в.) господствовал экстенсивный тип развития рынка. Число страховщиков росло впечатляющими темпами, и в 1995 г. в государственном реестре страховщиков было зарегистрировано 2800 страховых компаний — показатель, недоступный даже для многих развитых рынков. Небольшая часть этих компаний (по оценкам автора до 10%) в острой конкурентной борьбе наступала на позиции госмонополистов и захватывала вновь возникающие сегменты страхового рынка. На долю 50 ведущих страховщиков приходилось более 90% собираемой страховой премии. Подавляющая же часть участников рынка либо занималась обслуживанием интересов (причем не всегда страховых) учредителей и в конкурентной борьбе практически не участвовала, либо вообще не вела страховой деятельности. В результате, в условиях существования очень большого количества страховых организаций наиболее крупные и агрессивные из них действовали в условиях сильной конкуренции, а подавляющее большинство из них только обозначали свое присутствие на рынке. Со второй половины 1990-х

гг. на рынке господствует тенденция сокращения количества страховщиков, увеличения размеров их портфелей и капитализации. Этому способствовали разнообразные факторы: концентрация капиталов на рынке; борьба органа страхового надзора за повышение капиталов страховщиков и реальное обеспечение их активами; комплексная борьба с «псевдостраховыми схемами» и др. В настоящее время реально действующих российских страховщиков с точки зрения их рыночных позиций можно разделить на несколько групп: крупные универсальные компании, действующие на всех сегментах рынка и по всей территории страны; узкопрофессиональные, или кэптивные компании, специализирующиеся на сложных рисках или обслуживающих отдельные замкнутые группы страхователей; региональные компании, работающие на ограниченных территориях с местными властями и местными хозяйствующими субъектами. В рамках каждой из этих групп существует интенсивная конкуренция, и можно прогнозировать ее дальнейшее усиление. Таким образом, для российского страхового рынка с момента его возрождения и до сегодняшнего дня характерно существование и усиление конкурентной борьбы, локализованной внутри различных групп страховщиков с примерно равными рыночными запросами и возможностями.

- Если спрос на рынке растет медленно, конкуренция усиливается, на быстро растущем рынке — места хватает всем. При растущем рынке компания может расходовать все свои ресурсы на то, чтобы успевать за растущим спросом и не интересоваться клиентами конкурентов. Но в случае падения спроса участники рынка должны активизировать конкурентную борьбу, которая может вытолкнуть с рынка наиболее слабых соперников. При изучении этих факторов и их влияния на конкуренцию в страховании необ-

ходимо учитывать специфику соотношения спроса и предложения в этой отрасли. Если вынести за рамки рассмотрения обязательные и «полуобязательные» виды страхования (например, страхование залога), когда страхователя в той или иной степени принуждают к заключению договора страхования, оказывается, что спрос на добровольные виды страхования остается низким. Это является одной из существенных проблем развития страхования в РФ. Даже наиболее востребованным на рынке страхованием автотранспортных средств вряд ли охвачена защитой и половина зарегистрированных автомобилей. А страхованием имущества юридических и физических лиц охвачено по самым оптимистическим оценкам не более 10% потенциальных объектов. Долгое время низкий спрос объясняли низкой платежеспособностью потенциальных страхователей. Однако экономическая стабилизация последних лет кардинальных изменений не принесла, что позволяет говорить и о недостаточном осознании потребностей в страховании, низком доверии к страховым компаниям и качеству их услуг. Данные факторы измениться быстро не могут, значит, в ближайшее время рынок будет характеризоваться недостаточным спросом и интенсивным предложением, что не может не привести к усилению конкуренции.

- Поскольку в подавляющем большинстве видов страхования отсутствуют какие-либо существенные препятствия для того, чтобы страхователь перешел от одного страховщика к другому, конкурентная борьба за страхователя усиливается. При этом в одинаковой мере важно эффективно бороться как за сохранение собственных страхователей, так и за привлечение клиентов конкурентов.

- Большая часть портфелей ведущих российских страховщиков формируется

в результате взаимодействия с различными организациями, которые сами не являются страхователями, но служат каналами привлечения клиентов. Чаще всего это банки (страхование залогов при кредитовании юридических лиц, автострахование, ипотека); лизинговые компании (страхование предметов лизинга); государственные органы (страхование в рамках госконтрактов) и т.д. Выбор партнеров-страховщиков этими организациями проводится обычно на конкурсной основе в условиях острой конкуренции. Периодическое повторение подобных конкурсов приводит к усилению конкуренции в результате стремления увеличить свой портфель за счет доли конкурентов. Причем здесь могут применяться как индивидуальные действия, так и соглашения групп страховщиков для упрочения собственных позиций. Основные усилия направляются на прогнозирование конкурсных предложений конкурентов и выдвигание более привлекательных условий.

- Усилению конкуренции на российском страховом рынке способствует выход и утверждение на нем иностранных страховщиков. Многие из них от разведки перешли к активным действиям, в основном путем приобретения, частично или полностью, российских страховых компаний. Наибольшую активность в этом направлении в прошлом году развил крупнейший европейский страховой концерн *Allianz* (Германия). Он приобрел все компании, входящие в группу РОСНО, а также страховые компании «Прогресс-Гарант» и «Медэкспресс». Швейцарская страховая группа *Zurich* владеет компаниями «Цюрих-Русь» и «НАСТА». Накануне 2008 г. о приобретении одного из ведущих игроков российского страхового рынка «РЕСО-Гарантии» объявил крупнейший французский страховщик АХА. К возможностям приобретенных компаний западные страховщики добавляют собствен-

ный опыт, технологии и, самое главное, очень большие финансовые возможности. Все это значительно увеличивает конкурентную силу новых компаний, они ставят себе новые, более высокие цели, что также не может не привести к усилению конкуренции.

- Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают или учреждают новую страховую компанию с целью выхода на страховой рынок. Такое обострение конкуренции на российском страховом рынке наблюдается всякий раз, когда на нем появляется новая компания, учрежденная крупной банковской группой, топливной или производственной компанией, которые раньше не проявляли интерес к страховому рынку. Среди последних таких фактов можно привести пример создания собственной страховой компании группой «КИТ-Финанс», одним из крупнейших участников рынка ипотечного кредитования в РФ. Появление такой компании приведет к существенному перераспределению страховых премий в пользу данной компании и усилению борьбы других страховщиков за сохранение данного бизнеса. Идет процесс формирования страхового подразделения банков ВТБ и ВТБ-24, что ведет к обострению конкурентной борьбы других страховщиков за сотрудничество с этими банками.

Серьезность угрозы появления новых конкурентов на страховом рынке зависит от барьеров на пути проникновения на рынок. На возможность появления на страховом рынке новых игроков влияет целый комплекс факторов. Такому появлению препятствуют значительные издержки. Эффект экономии на масштабах производства в страховании не настолько силен, как в области материального производства. Однако компании, давно работающие на страховом рынке и продающие

значительное количество страховых полисов, серьезно экономят на постоянных издержках, удельный вес которых на каждый полис, а, соответственно, и на рубль страховой премии, значительно уменьшается. Экономия на масштабах может касаться не только результатов собственно страховой деятельности, но и рекламы, маркетинга, сбыта, инновационных разработок и т.д. Кроме того, новички испытывают трудности и несут значительные затраты в связи с необходимостью привлечения квалифицированного персонала, что является основополагающим фактором успеха в страховом бизнесе. Помимо этого, в страховании очень сильна приверженность страхователей конкретным страховым компаниям и часто конкретным людям, которые предлагают им страховые услуги. Новичкам на страховом рынке придется идти на значительные затраты с целью создания себе положительного имиджа в глазах страхователей и «покупки» доступа к каналам продаж и стимулирования сбыта. Так как страхование — отрасль, контролируемая государством, появление новых участников рынка осложняется необходимостью выполнять существующие требования государственных органов (ограничение по уставному капиталу, специфика лицензирования и т.д.).

Рассматривая вторую группу сил конкуренции, определенных М.Портером, необходимо сказать, что страховщики редко вступают в отношения острой конкуренции с фирмами другой отрасли, так как страховым услугам трудно найти товары-заместители. Но отдельные примеры можно привести. Так, компаниям, специализирующимся на страховании жизни, серьезную конкуренцию могут составить негосударственные пенсионные фонды, особенно если они получают существенные налоговые льготы и дополнительные возможности по долгосрочному инвестированию средств. Кроме того, конкурен-

цию страховщикам могут составить фирмы, предлагающие косвенные товары-субституты. Это могут быть современные системы пожаротушения и безопасности (в страховании от огня), услуги по охране и сопровождению грузов (в страховании грузов) и другие. Как правило, чем ниже цена товаров-заместителей, чем выше их качество, тем сильнее они повышают конкуренцию в страховании.

Страхование, в отличие от многих других отраслей экономики, практически не требует закупок сырья, запасных частей, оборудования и т.д. Основная деятельность страховщика заключается в формировании из полученных премий страховых резервов и умелом управлении ими (т.е. главное для работы страховой компании — наличие достаточного количества денежных средств и других ликвидных активов, а также квалифицированного персонала, способного эффективно работать с ними и с принимаемыми на страхование рисками). В этих условиях сложно говорить о возможности серьезного влияния на конкуренцию в страховании поставщиков. Хотя некоторые страховщики могут получить конкурентные преимущества за счет возможности получения по более низкой цене помещений, электронных средств и средств связи, а также снижения расходов на персонал. Однако эти преимущества вряд ли могут быть настолько велики, чтобы существенно повлиять на конкуренцию на страховом рынке. В то же время специфика страхования приводит к тому, что рядом со страховщиками действуют и обеспечивают их деятельность другие субъекты хозяйствования, которых вряд ли можно назвать «поставщиками» в полном смысле слова, но которые могут существенно повлиять на конкуренцию.

«Сырьем» для страховщиков являются страховые премии, из которых они формируют страховые резервы и производят страховые выплаты при наступлении страховых случаев. То есть важнейшим условием прочной конкурентной позиции стра-

ховщика является постоянное сохранение и расширение числа страхователей и заключаемых договоров страхования. Помимо собственных возможностей страховых компаний по привлечению страхователей, существуют и независимые от них «поставщики» клиентов — страховые брокеры, независимые агенты, подразделения риск-менеджмента крупных финансово-промышленных структур. Они могут иметь связи со значительным числом потенциальных клиентов, и на оплату их услуг может уходить значительная часть страховой премии, и они, таким образом, могут приобретать значительную конкурентную силу и влиять на состояние рынка. В то же время страховые компании, которые могут в значительной степени понизить расходы на оплату этих услуг, получают значительные конкурентные преимущества. Кто, посредники или страховщики, будет иметь в этом случае более сильные позиции, зависит от прочности связей первых со страхователями и от возможностей страховых компаний установить контакт с этими потенциальными клиентами напрямую. Проблема правильной организации взаимодействия с нестраховыми посредниками в последнее время стала особенно актуальной для российских страховщиков. В первую очередь речь идет о банках, реализующих ипотечные программы и программы автокредитования. Обязательным условием этих программ является страхование автомобиля (при автокредитовании); квартиры, жизни заемщика и прав собственности (при ипотеке). Наличие данного требования экономически вполне оправданно, так как является элементом обеспечения возвратности кредита. Однако в некоторых случаях банки выдвигают страховщикам требования, которые ведут, как минимум, к дополнительным расходам, а иногда к прямому обману заемщика (страхователя). В данном случае посредник (банк) является серьезной силой конкуренции и диктует свои условия

страховщику. В то же время и банк и страховщик могут быть подвергнуты санкциям со стороны федерального антимонопольного органа, о чем свидетельствует ряд дел, возбужденных ФАС в конце прошлого года.

Не менее, а возможно и более, важной конкурентной силой на рынке могут быть перестраховщики. Особенно это актуально для российского страхового рынка, когда емкости страховых компаний сравнительно невелики, а принимаемые ими на страхование риски могут быть весьма значительными. Так, даже компании, входящие в число 20 крупнейших российских страховщиков, вряд ли оставляют на своем чистом удержании более 500 тыс. — 1 млн долл. ответственности даже по самым благоприятным рискам. В то же время для сегодняшнего российского страхового рынка не являются чем-то необычным риски в десятки и сотни миллионов долларов. В отношении таких рисков особенно велика конкурентная сила перестраховщиков, которые, принимая на себя до 90% и более риска, фактически диктуют свои условия российским страховщикам.

И, наконец, о конкурентной силе покупателей, которая также может колебаться от значительной до слабой. Особенно очевидна конкурентная сила покупателей, если они являются крупнейшими потребителями того или иного вида страховых услуг, что дает им большие возможности влияния на ход переговоров со страховщиками и на определение условий договора страхования. В качестве примеров можно привести крупнейшие авиакомпании («Аэрофлот», «Сибирь», «Волга-Днепр») на рынке авиационного страхования или крупнейшие космические операторы (РКК «Энергия», ГНПЦ им. Хруничева) на рынке космического страхования. Страхователи выигрывают и тогда, когда предлагаемые страховщиками услуги сильно унифицированы по содер-

жанию и цене и не составляет труда отказаться от услуг одного страховщика в пользу другого. В последнее время такая ситуация на российском рынке складывается вокруг обязательного страхования автогражданской ответственности и страхования ответственности эксплуатантов опасных производственных объектов. Проведение этих видов страхования почти полностью стандартизировано решениями государственных органов (объем страхового покрытия, страховые суммы, тариф, размер комиссионного вознаграждения и т.д.), и страховщики практически не имеют возможности индивидуализировать свои услуги, сделать их более привлекательными для покупателя, и он имеет существенную конкурентную силу для влияния на действия страховщиков. В целом, можно согласиться с авторами «Справочника по страховому бизнесу», которые утверждают: «Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя... К числу таких факторов относятся: соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; наличие определенных требований к качеству товара и ответственности лиц, принимающих решение о покупке»<sup>3</sup>.

В дополнение к модели пяти сил конкуренции, разработанной М. Портером и примененной нами к страхованию, отметим, что специфика российского рынка вообще и страхового в частности приводит к тому, что на них периодически появляется еще одна сила конкуренции — государство. Речь идет не только о государственном

регулировании страховой деятельности, о нем уже говорилось выше и оно лишь устанавливает жесткие рамки, в которых должны свободно действовать силы конкуренции. Государство в России достаточно часто напрямую само вступает в страховые отношения в качестве страхователя (обязательное государственное страхование) или «поставщика» клиентов (при страховании имущества, полностью или частично находящегося в государственной собственности). Кроме того, различные государственные органы пытаются, и безуспешно, воздействовать на страховщиков при осуществлении ими различных видов страхования. Примеров можно привести достаточно. Госгортехнадзор России в значительной степени влияет на деятельность страховщиков по страхованию ответственности при эксплуатации опасных производственных объектов, на эту же деятельность пытаются воздействовать государственные органы, занимающиеся экологией, природными ресурсами, чрезвычайными ситуациями. Госатомнадзор РФ оказывает существенное влияние на конкуренцию в области ядерного страхования и деятельность российского ядерного страхового пула. Активную позицию в отношении действий страховщиков занимают противопожарные органы, органы, регулирующие деятельность воздушного транспорта, и другие государственные органы.

Экономические характеристики рынка и структура сил конкуренции много говорят о среде, в которой предстоит действовать страховщику, но дают слабое представление о том, как эта среда может измениться. На любом рынке наблюдаются тенденции развития и появляются нововведения, которые вынуждают страховые компании менять свою стратегию. Поэтому менеджерам необходимо выявить факторы, вызывающие изменения на рынке и в уровне конкуренции. Рассмотрим некоторые из этих факторов.

<sup>3</sup> См. Справочник по страховому бизнесу/Под ред. проф. Э.А. Уткина. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Издательство «Экмос», 1998. С. 44.

- Изменения долгосрочных тенденций роста рынка. Эти изменения влияют на соотношение спроса и предложения, возможность проникновения на рынок, возможный рост объема продаж страховой компании.

- Несмотря на то, что страхование производит довольно универсальный товар, не претерпевающий значительных изменений, могут происходить некоторые изменения в составе потребителей, их запросах и предпочтениях. Эти изменения могут потребовать от страховщика внедрять новые виды страховых услуг, вносить изменения в уже предлагаемые на рынке товары, оптимизировать систему продаж и т. д.

- Как уже отмечалось выше, страховые услуги — универсальный и стабильный товар, и принципиально новые виды услуг появляются на рынке очень редко. Обычно они связаны с возникновением новых явлений и процессов в других отраслях экономики. В последние годы на страховом рынке появились такие новые виды страхования, как космическое страхование, ядерное страхование, страхование от компьютерных преступлений и некоторые другие. Кроме того, возможно некоторое усовершенствование традиционных услуг, предлагаемых страховщиками на рынке. Внедрение новых продуктов, усовершенствование предлагаемых может расширить круг потребителей, и это нужно учитывать менеджерам, хотя в страховании этот фактор не столь значителен, как в отраслях, где инновации являются главной движущей силой, например, производство программного обеспечения, средств связи, электронных игр и т. д.

- Внедрение технологических новшеств может существенно повлиять на ситуацию на рынке. В современном страховании эти новшества могут быть связаны с автоматизацией деятельности, разработкой более эффективных методов формирования резервов, оптимизацией

перестрахования, объединения страховых возможностей с возможностями рынка ценных бумаг и т. д. На конкурентную ситуацию влияет также скорость распространения информации о ноу-хау и быстрота, с которой это ноу-хау могут освоить конкуренты.

- Изменения в системе организации сбыта могут подхлестнуть интерес к страховым услугам, расширить спрос, что может привести к изменению структуры и характера конкуренции. Так, в последние годы в страховании все сильнее и сильнее развиваются продажи с помощью средств электронной коммерции.

- Появление на рынке новых или уход с него действовавших крупных страховых компаний может не только вызвать перестановку среди конкурентов, но и полностью изменить характер конкуренции. Серьезные изменения может повлечь за собой выход крупных иностранных компаний на ранее закрытые для них рынки или отдельные их сегменты, именно такая ситуация складывается сегодня на страховых рынках России, Китая, Индии и некоторых других стран.

- В страховании особенно сильно влияние изменений в законодательстве и действий правительственных органов на поведение и стратегию компаний. Нужно также помнить о возможном изменении общественных ценностей, ориентации и образе жизни. Так, в России серьезное осознание необходимости принятия мер для защиты от различных рисков, а не расчет на «авось» и помощь государства, может привести к резкому росту спроса на страхование со стороны широких слоев населения.

Факторы, влияющие на ситуацию на рынке, показывают менеджерам, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность компании в ближайшие несколько лет. Кроме того, очень важно спрогнозировать разме-

ры и последствия влияния каждого из них в отдельности и объединенных в систему (что часто не совпадает).

Анализ сил конкуренции позволяет менеджменту страховой компании определить ее конкурентную позицию. Под конкурентной позицией страховой фирмы понимается место, которое она занимает по отношению к каждой силе конкуренции и их комплексу. Конкурентная позиция должна иметь качественные и количественные показатели. Для страховщика основой оценки и сопоставления собственной конкурентной позиции могут быть следующие количественные показатели:

- основные виды страхования, их доля в портфеле;
- характеристики основных сил конкуренции;
- региональная сеть;
- доля рынка по основным видам страхования;
- уровень убыточности страховых операций.

С точки зрения качественной оценки можно выделить различные виды конкурентных позиций:

- стартовая, промежуточная, финишная;
- сильная, слабая;
- гибкая, негибкая;
- доминирующая, подчиненная, нейтральная и др.<sup>4</sup>

Результаты анализа сил конкуренции являются одним из оснований для выявления ключевых факторов успеха деятельности в конкурентной среде. К основным ключевым факторам успеха в страховании можно отнести:

- низкий уровень постоянных издержек;
- высокое качество обслуживания клиентов, особенно при урегулировании убытков;
- обеспечение активного участия страхователя в формировании страхового покрытия;
- высокий уровень автоматизации;
- эффективную систему перестрахования;
- широкую сбытовую сеть, приближение продавцов к потребителю, умелую организацию продаж;
- широкий ассортимент предлагаемых услуг;
- квалифицированный и доброжелательный персонал;
- благоприятный имидж компании.

Таким образом, для оценки структуры конкуренции в страховании может быть использована модель пяти сил конкуренции, разработанная М. Портером. При этом необходимо учитывать специфику функционирования данных сил на страховом рынке. Неравномерность развития страховых компаний, высокая концентрация бизнеса среди небольшого количества участников рынка, приводит к высокому уровню конкуренции среди этой группы страховщиков. Этому высокому уровню конкуренции сопутствует недостаточный уровень развития других сегментов рынка. Общий уровень конкуренции на страховом рынке повышается за счет низкого спроса и насыщенного предложения страхового товара.

В качестве специфических сил конкуренции в страховании необходимо дополнительно учитывать государство, перестраховщиков, независимых продавцов страхового товара. Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение руководителей страховщика необходимо оценить возможности каждой из сил конкуренции. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борь-

<sup>4</sup> Подробнее о конкурентной позиции см.: Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе/2-е изд. — М.: Маркет ДС, 2006. С. 116-121.

бы на рынке. Анализ комплекса сил конкуренции и сопоставление результатов этого анализа с собственными конкурентными преимуществами и слабостями позволяет менеджменту страховой организации выработать правильную линию поведения, опирающуюся на ключевые факторы успеха. В данной статье ключевые факторы успеха лишь перечислены, их взаимосвязь между собой и с основными силами конкуренции является самостоятельной проблемой и может быть рассмотрена в рамках отдельной статьи.

### Литература

1. Архипов А.П., Гомелля В.Б., Туленты Д.С. Страхование. Современный курс: Учебник/Под ред. Е.В. Коломина. — М.: Финансы и статистика, 2006.
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе/2-е изд. — М.: Маркет ДС, 2006.
6. Туленты Д.С. Создание конкурентных преимуществ в системе стратегического управления страховой компанией//Система бизнеса (Ученые записки Московской финансово-промышленной академии). Выпуск первый. — М.: Маркет ДС, 2005.
7. Усикова В. Слияния и поглощения в страховании//Страховое право. 2007. №1.

Статья поступила в редакцию 11.12.2007

---

*D. Tulenty, PhD (Economics),  
Associate Professor with the Chair of Insurance,  
Moscow University of Industry and Finance*

### KEY TRENDS IN INSURANCE MARKET COMPETITION ANALYSIS

Insurance today is the most important factor contributing to the constant economy renovation, economic stability and social security. Being institutional investors, the insurance companies raise sufficient funds and make long-term investments that contribute to the economic development. Insurance companies are becoming increasingly important for the Russian economy. It becomes clear that the companies' operational efficiency is not just in the interests of the insurance agents; its increase will contribute to the welfare of all citizens. The insurance agents have to work in an environment which is full of various competitors. The article is about the insurance market competition analysis trends.