

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**М. С. Оборин<sup>1</sup>,**

Пермский институт (филиал) РЭУ имени Г. В. Плеханова /  
Пермский национальный исследовательский университет  
(Пермь, Россия)

**Р. О. Райнхардт<sup>2</sup>,**

МГИМО (университет) МИД России (Москва, Россия)

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО РЫНКА СТРАХОВЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

*Предметом исследования является мировой рынок страховых услуг, его тенденции и перспективы развития на примере лидирующих стран. Цель работы заключается в выявлении особенностей и закономерностей страхования в сфере транснационального бизнеса на примере транснационального страхового брокера Arthur J. Gallagher & Co (AJG). Методы исследования: анализ статистики, формально-логический, моделирование социально-экономических процессов. Результаты исследования заключаются в комплексной характеристике страхового бизнеса брокера AJG, реализующего различные стратегии для работы на национальных рынках. Деятельность в государствах по развитию страховых услуг осуществляется с учетом положительных и негативных тенденций мирового рынка. Сложность текущей ситуации заключается в усилении рисков, экономической рецессии, отражающейся на сокращении объемов страховых сумм. Адаптация заключается в консолидации капиталов, укреплении позиций наиболее крупных и стабильных компаний. Компания AJG получила доступ на развивающиеся рынки стран, прежде закрытых для транснационального капитала, однако необходима адаптация миссии и стратегии с учетом национальных особенностей. Сфера применения полученных результатов может быть в коммерческой области в деятельности лидеров страхового рынка России при планировании ее стратегии и обеспечении конкурентоспособности услуг на мировом рынке. В современных условиях развития мирового рынка страхования преимущества компаний-лидеров связаны с внутренней финансово-экономической устойчивостью, гибкостью стратегий проникновения на национальные рынки, ярко выраженной социальной направленностью бизнеса.*

**Ключевые слова:** страховые услуги, рынок страховых услуг, риски, транснациональный бизнес, транснациональные компании, модель страхования, риски национального страхования.

---

<sup>1</sup> Оборин Матвей Сергеевич, д.э.н., профессор кафедры экономического анализа и статистики Пермского института (филиала) РЭУ имени Г. В. Плеханова, профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета; e-mail: resceachin@rambler.ru

<sup>2</sup> Райнхардт Роман Отмарович, к.э.н., старший преподаватель кафедры дипломатии; e-mail: don.reinhardt@mail.ru

## DIRECTIONS OF WORLD INSURANCE MARKET DEVELOPMENT IN TRANSNATIONAL BUSINESS

*The subject of the study is the world insurance market, its trends and prospects for development on the example of leading countries. The aim of the work is to identify the features and patterns of insurance in the field of transnational business on the example of a transnational insurance broker (SB) Arthur J. Gallagher & Co (AJG). Research methods: statistical analysis, formal and logical modelling of socio-economic processes. The results of the study consist in a comprehensive description of the insurance business of the broker AJG, implementing various strategies to work in national markets. Activity in the States on development of insurance services is carried out taking into account positive and negative tendencies of the world market. The complexity of the present situation is the increasing risk of economic recession, reflected in the reduction in the volume of insurance coverage. Adaptation consists in consolidation of capital, strengthening of positions of the largest and stable companies. AJG has gained access to emerging markets in countries previously closed to transnational capital, but the mission and strategy need to be adapted to national circumstances. The scope of application of the results can be in the commercial field in the activities of the leaders of the insurance market of Russia in planning the strategy of its activities and ensuring the competitiveness of services in the global market. In modern conditions of development of the world insurance market the advantages of leading companies are connected with internal financial and economic stability, flexibility of strategies of penetration into national markets, pronounced social orientation of business.*

**Key words:** insurance services, insurance market, risks, transnational business, multinational companies, insurance model, national insurance risks.

Кризисные явления способствуют усилению развития превентивных механизмов регулирования экономики. Одним из наиболее эффективных механизмов является страхование. Рынок страховых услуг традиционно развит в США, Германии, Великобритании, что объективно обусловлено высоким уровнем жизни и социальных гарантий. В странах Западной Европы активно происходят трансформационные процессы, связанные с повышением значимости отдельных направлений рассматриваемого рыночного сегмента: имущественного и личного страхования, автогражданской ответственности. Россия является также участником происходящих перемен, но они способствуют усилению имеющихся рисков, а не модернизации страхового рынка в целом, что связано со сложной ситуацией в экономике и относительной молодостью финансово-кредитных институтов.

Страхование — важнейшее направление экономической деятельности развитых стран, способствующей достижению нескольких значимых результатов: повышение прозрачности и предсказуемости бизнес-процессов различных сегментов рынка; снижение рисков и активизация экономической инициативы, что крайне важно в условиях экономической рецессии

и слабого роста; развитие денежно-кредитных отношений, связывающих экономические и социальные цели. В развитых странах (США, Германия, Франция) услуги страхования способствуют перераспределению рисков, консолидации государственных, коммерческих и социальных интересов.

Угрозы, которые связываются с развитием рынка страховых услуг, различны для России и других государств (табл. 1).

Таблица 1

### Отличительные особенности рынка страхования России и развитых стран

| Россия                                                                                                                                                                                                                       | Развитые страны:<br>США, Германия, Франция,<br>Великобритания, Канада                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Роль страхования в экономике</i>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Низкий уровень взаимосвязи рисков для различных групп, ключевые риски не страхуются на уровне развитых стран, поэтому защитная антикризисная функция развита слабо                                                           | Высокая роль страхования, развитое предложение для физических и юридических лиц, система государственного и частного покрытия рисков                                                                                                                     |
| <i>2. Значимые риски</i>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Финансово-экономические: структурные отраслевые проблемы (изношенность основных фондов, рост налоговой нагрузки), повышение коррупции, снижение инвестиционной привлекательности, нестабильность валютного курса             | Природно-климатические (изменение климата, катастрофы), социальные (старение населения, ухудшение здоровья, рост терроризма), экономические (дифференциация доходов, благополучия, стратификация общества), информационные (киберугрозы, системные сбои) |
| <i>3. Страхование значимых рисков</i>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Только агропромышленный комплекс и ОСАГО<br>Рост составил 2–3% в 2017 г.                                                                                                                                                     | Высокий уровень личного, имущественного страхования, отраслей, которые отличаются значимой степенью риска<br>Доля личного страхования: Германия (86%); Франция (91%); США (83%)                                                                          |
| <i>4. Направления совершенствования</i>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Системное государственное управление: контроль, статистика, мониторинг, регулирование                                                                                                                                        | Повышение уровня финансирования, делегирования части ответственности на крупные компании                                                                                                                                                                 |
| <i>5. Прогноз развития рынка страховых услуг</i>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Рост сегмента страхования жизни, тенденция к государственной монополии; снижение качества активов страховых компаний<br>В 2018 г. ожидается рост на 9–10% за счет ДМС, превышение в сегменте страхования жизни 1,4 трлн руб. | Тенденция к развитию частно-государственного партнерства, усиление контроля и регулирование механизмов взаимной ответственности<br>Рост социальных проектов составил 12% — свыше 32 млрд долл.                                                           |

Источник: составлено по данным [Официальный сайт РА «Эксперт»..., 2018].

Общей тенденцией является снижение объемов рынка страховых услуг, стагнация, что является следствием кризисов глобальной экономики, неравномерного развития государств, роста долгов частных и государственных корпораций. Наиболее развит рынок страхования в нескольких странах, представленных на рис. 1.

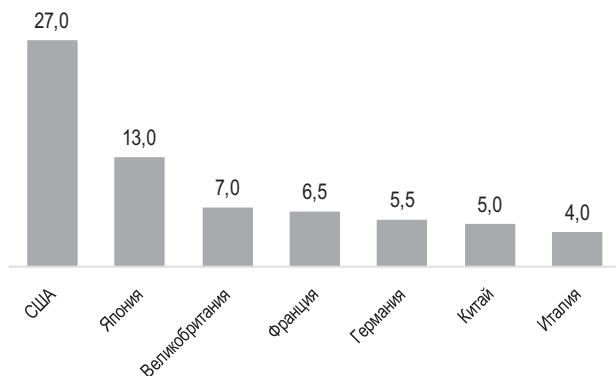


Рис. 1. Страны с наиболее развитым рынком страхования, %  
 Источник: составлено по данным [Официальный сайт РА «Эксперт»..., 2018].

США являются ярко выраженным лидером мирового рынка — при доле 27% государственные страховые компании отсутствуют, нет монополии на страховые услуги. Важным фактором стабилизации отрасли страхования является передача денежных активов пенсионным фондам, что способствует повышению качества управления и целевому использованию средств. Рассмотренные особенности влияют на роль страховых компаний, повышая влияние на развитие финансовой системы страны.

Отметим ряд направлений, характерных для глобального рынка страховых услуг:

- слияния страховых и перестраховочных компаний, которые приводят к концентрации капитала и стабилизации отрасли, снижению внутренних рисков;
- рост количества транснациональных страховых компаний и усиление позиций тех, которые уже длительное время работают на рынках ведущих стран мира;
- рост посреднических услуг страховых брокеров, которые также наращивают свой капитал за счет поглощения более мелких компаний;
- цифровизация страховых услуг, появление новых технологий обработки, контроля и охраны информации [Оборин, Данилова, 2017].

Структуры мирового рынка страховых услуг представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура мирового рынка страховых услуг

Важным направлением развития рынка страховых услуг является повышение социально-экономической роли крупных компаний, которые являются мировыми лидерами. Перечисленные тенденции способствуют проникновению крупнейших компаний в другие государства посредством формирования сети филиалов, представительств, поэтому актуальными становятся вопросы, связанные с социально-этическими аспектами. Для населения страны социально ориентированный бизнес страхового брокера способствует получению дополнительных преимуществ в виде синергетического эффекта, состоящего в притоке капитала, финансировании национальных проектов, повышении качества работы финансовой системы [Гварлиани и др., 2017].

Для страхового брокера преимуществами социально ориентированного бизнеса являются: повышение доверия со стороны различных групп агентов (государство, бизнес, население); преодоление барьеров, связанных с культурой, менталитетом, закрытостью экономики; возможность участия в коммерческих проектах, связанных с экологией, цифровыми технологиями, которые развиваются на национальных рынках.

Рассмотрим действие выявленных тенденций и факторов на примере транснационального страхового брокера (СБ) Arthur J. Gallagher & Co. (AJG).

Анализ функционирования и положения на рынке Arthur J. Gallagher & Co видится целесообразным проводить не посредством изложения от-

дельных фактов, относящихся к его хозяйственной деятельности, но используя специальный прикладной инструмент — SWOT-анализ (SWOT analysis). Данный метод заключается главным образом в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: strengths (S — сильные стороны), weaknesses (W — слабые стороны), opportunities (O — возможности) и threats (T — угрозы) [Майсак, 2013]. В классической интерпретации сильные и слабые стороны принято относить к факторам внутренней среды — иными словами, к тому, на что способен повлиять сам объект. Возможности же и угрозы рассматриваются в качестве факторов внешней среды, т.е. того, что может повлиять на объект извне и в то же время не подконтрольно последнему<sup>1</sup>.

Для последующего построения так называемой SWOT-матрицы (SWOT matrix) — диаграммы, являющейся венцом проводимого анализа, наглядно отражающим и демонстрирующим его результаты, — выделим ключевые и наиболее важные, на наш взгляд, категории факторов внутренней и внешней среды страхового брокера AJG.

Говоря о **сильных сторонах (strengths)** объекта<sup>2</sup>, следует в первую очередь обратить внимание на диверсификацию его портфеля (**ST**). Функционально AJG работает по трем ключевым направлениям: оказание страховых брокерских услуг, риск-менеджмент и комплексное обслуживание корпоративных клиентов. При этом если в 2011 г. на брокерский сегмент приходилось 72,9% совокупного дохода компании, на риск-менеджмент — 25,7%, а на корпоративный сегмент — 1,4%, то в 2012 г. произошло перераспределение данных долей (72,5; 22,7; 4,8% соответственно) в пользу последних двух. Данное «переформатирование» еще больше усилилось к 2013 г. — 67,4; 19,2 и 13,3%.

Продолжающаяся диверсификация делает AJG более устойчивым к конъюнктурным колебаниям на каждом из сегментов, позволяя ему сбалансировать структуру портфеля по основным видам деятельности. Естественно, такие мероприятия сопряжены с дополнительными затратами на подготовку кадров и переориентацию других ресурсов (технологии, ноу-хау, капитал и др.) на каждый из названных «фронтов». Тем не менее представляется, что с течением времени данные затраты окупа-

---

<sup>1</sup> Разработанный изначально как метод исследования коммерческих организаций с позиций менеджмента и экономики фирмы, SWOT-анализ в настоящее время активно используется для изучения широкого предметного спектра — от отраслей экономики, городов и государственно-общественных институтов до политических партий, НКО, отдельных специалистов и т.д.

<sup>2</sup> Информация, используемая и обрабатываемая в текущем параграфе, взята с официальных сайтов AJG (<http://www.ajg.com/> и <http://www.ajginternational.com/>), и в частности из годовых отчетов компании (Arthur J. Gallagher & Co. 2012 Annual Report to Stockholders, Arthur J. Gallagher & Co. 2013 Annual Report).

ются, ведь сбалансированный портфель — залог долгосрочного устойчивого развития компании.

Помимо функциональной диверсификации AJG также распределяет свою деятельность по отдельным рыночным нишам. На каждом отраслевом направлении задействована особая рабочая группа специалистов-профессионалов (task force), глубоко разбирающихся в специфике соответствующего рынка и обладающих набором необходимых для эффективного взаимодействия с его субъектами компетенций. В качестве наиболее значимых называется 31 ниша, их спектр весьма широк: от энергетики, морских и авиационных перевозок до управления персоналом, образования и даже религиозных/некоммерческих организаций.

С полным перечнем рынков, на которых оперирует AJG, можно ознакомиться в его годовых отчетах. Заметим, что с учетом широты их гаммы и охвата практически всех стратегически значимых отраслей экономики такое функционирование способно при прочих равных условиях снизить риски резких конъюнктурных колебаний, при которых компания будет потенциально в состоянии компенсировать связанные с ними потери за счет выручки в других рыночных нишах [Котлер и др., 2012].

Вторым пунктом в списке сильных сторон AJG (*S2*) имеет смысл называть его присутствие на международной арене и грамотно выбранную географию деятельности. К концу 2013 г. компания проводила операции по размещению рисков в 24 странах, притом что сеть партнеров — независимых СБ — обеспечивает возможность предоставления услуг в 140 странах мира. В то же время далеко не во всех из них AJG имеет перманентное коммерческое присутствие в виде подразделений, филиалов или дочерних компаний. Главным образом сама компания работает на тех рынках, которые соответствуют англосаксонской модели: помимо США это Канада, Великобритания, Австралия, страны Карибского бассейна. Исключениями до известной степени представляются представительства AJG в Сингапуре, Сан-Паулу (Бразилия) и Сантьяго (Чили).

Что касается Сингапура, то, учитывая очень высокий уровень развития финансового сектора в данной стране, а также особенности ее национальной экономики, допустимо предположить, что англосаксонский СБ вполне может органично выстроиться в структуру страхового рынка и «чувствовать себя» на нем сравнительно комфортно. В целом по характеру работы страховые брокеры Южной Америки также достаточно близки к своим североамериканским коллегам, в связи с чем типовая модель AJG при определенных адаптациях видится жизнеспособной и на этих страховых рынках.

Вместе с тем рассматриваемый СБ не стремится к выходу на национальные рынки, чья среда заведомо не оптимально совместима с его бизнес-моделью и чужда ей. Международная стратегия компании оставляет

за рамками такие страны, как, например, Япония, КНР или Россия, ввиду наличия у последних специфических черт, подстраиваться под которые представляется экономически нецелесообразным (превышение затрат над возможными выгодами). Вместо этого AJG предпочитает действовать на таких рынках опосредованно, т.е. через региональных/национальных/местных СБ из числа своих партнеров. Помимо прочего, столь мудрая, аккуратная и осторожная стратегия позволяет снизить подверженность СБ политическим рискам, уровень которых на отдельных рынках зачастую крайне высок.

Третья сильная сторона AJG (**S3**) — наличие ярко выраженной корпоративной культуры и этики. Формализация данных «неосязаемых» (intangible) категорий проводится четко и лаконично путем перечисления 25 важнейших ценностей, на которые всем сотрудникам — от исполнительного и финансового директора до клерка — следует ориентироваться в ежедневной работе. Этот перечень, известный в компании и за ее пределами как своего рода манифест «*The Gallagher Way*», был составлен в 1984 г. (30 лет назад!) сыном основателя AJG Робертом Галлагером, занимавшим на протяжении долгих лет посты исполнительного директора (CEO) и президента. Таким образом, AJG небезосновательно заявляет об уже сложившихся многолетних корпоративных традициях и ценностях, которыми компания по праву гордится.

Возникнув изначально как маленькое семейное предприятие, она в настоящее время насчитывает около 16 300 сотрудников, в большинстве своем разделяющих данные ценности. Для поддержания «корпоративного духа» используется широкий арсенал методов управления персоналом — семинары, тренинги, летние стажировки и школы для действующих и будущих кадров. Представляется, что в работе СБ, где очень весомую роль играют личностные качества работников, «исповедование» ими единой системы ценностей не стоит недооценивать.

В-четвертых (**S4**), страхового брокера AJG можно в целом с уверенностью охарактеризовать как социально ответственного. Названное качество во многом соотносится и до известной степени предстает в виде следствия S3. Впрочем, некоммерческую составляющую функционирования изучаемой компании необходимо выделить отдельно.

Не вдаваясь в подробности, упомянем об участии AJG во многих социальных проектах по всему миру, пожертвованиях (адресных — 6 млн долл. США, всего — 12 млн долл. США за период 2009–2013 гг.), программах помощи нуждающимся из средств целевого фонда и т.д. Не случайно в отчетных материалах в качестве первого достижения AJG в 2013 г. приводит включение его второй год подряд в список самых «этических компаний мира» по версии Ethisphere Institute [Ethisphere...,

2014]]<sup>1</sup>, а не, скажем, присуждение номинации лучшего страхового брокера Латинской Америки и Карибского бассейна журналом Global Finance.

В-пятых (**S5**), вне всякого сомнения, компания AJG отличается высоким уровнем открытости, транспарентности (прозрачности) и наличием стабильного досье хорошо структурированных и предельно конкретных информационных материалов. В связи с этим достаточно отметить, что база информационных ресурсов регулярно и оперативно обновляется, причем речь идет не только о качественных, но и о количественных аналитических данных: в ежегодных отчетах за последние несколько лет (2009–2013 гг.) порядка 80% сведений относятся к финансовой отчетности компании. Такой ресурс весьма полезен не только для акционеров AJG, но и для широкого круга исследователей СБ.

При всей значимости и масштабе сильных сторон AJG необходимо также выявить и выделить и его **слабые стороны (weaknesses)**. Первые две из них раскрываются благодаря S5 в результате первичной интерпретации структуры баланса компании.

Структура активов (**WT**). Что касается внеоборотных активов (ВНА) компании, доля которых в совокупном объеме активов составляет 58,1%, а абсолютная стоимость — 3984,9 млн долл. США, то основной их статьей является гудвилл (53,8% ВНА; 2145,2 млн долл. США). Вторая по значимости статья — амортизируемые нематериальные активы (*amortizable intangible assets*): 1078,8 млн долл. США; 27,1% ВНА. Доля же основных средств (*fixed assets*) составляет всего лишь 4,0% ВНА — 160,4 млн долл. США, которые в общем объеме активов вовсе «растворяются» — 2,3%.

В оборотных активах (ОА) преобладает дебиторская задолженность (*premiums and fees receivable*) — 1288,8 млн долл. США (44,8% ОА). На следующей по стоимости позиции находятся денежные средства с ограничением по использованию (*restricted cash*) [10]<sup>2</sup> — 1027,4 млн долл. США (35,7% ОА). Доля собственно денежных средств и иных оборотных активов — 10,1% (298,1 млн долл. США) и 9,1% (261,3 млн долл. США) соответственно.

На ВНА приходится 58,1% общего объема активов, на ОА — 41,9%. По сравнению с предыдущим отчетным периодом (2012 г.) удель-

---

<sup>1</sup> НКО «Ethisphere» — один из ведущих в мире независимых исследовательских центров, изучающих современную деловую этику. Не секрет, что социальная ответственность многих компаний (особенно в США) нередко обусловлена сугубо прагматическими соображениями (налоговая оптимизация и проч.). В то же время это обстоятельство едва ли умаляет ее значимость и пользу для общества.

<sup>2</sup> Денежные средства, предназначенные для особых целей и таким образом недоступные для немедленного и обычного использования предприятием, т.е. уступающие по критерию ликвидности «простым» денежным средствам. Характер целей, как правило, указывается в приложении к балансу.

ный вес ВНА уменьшился на 3,5 п.п., в то время как доля в нем неосязаемой деловой репутации (goodwill) увеличилась на 3,4 п.п. В остальной структуре активов остается практически неизменной в течение последних нескольких лет. Значимое преобладание в ВНА нематериальных активов очевидным образом подвергает компанию риску ликвидности. То же относится к высокой доле дебиторской задолженности в ОА как фактору подверженности риску неполучения или несвоевременного получения средств от контрагента.

Структура пассивов AJG (*W2*) отличается существенным превышением заемного капитала над собственным: отношение обязательств (total liabilities) к акционерному капиталу (total stakeholders' equity) составляет 2,23. Иными словами, чуть менее 70% общего объема пассивов приходится на обязательства перед неакционерами компании, причем данное соотношение также сохраняется на протяжении нескольких предшествующих периодов.

Львиная доля (65,6%) текущих обязательств (ТО) — это кредиторская задолженность перед страховщиками и перестраховщиками (premiums payable to insurance and reinsurance companies), которая, однако, снизилась на 11,4 п.п. по сравнению с аналогичным показателем предыдущего, 2012 г. Долгосрочные же обязательства (ДО) составляют в абсолютном выражении 1490,2 млн долл. США, в относительном выражении — 31,2% от общей суммы обязательств.

Капитал формируется в меньшей степени (6,4%) за счет акций (АК), оцениваемых в 133,6 млн долл. США, чем за счет добавочного капитала (capital in excess of par value — ДК), на который при величине в 1358,1 млн долл. США приходится 65,1% общего объема собственных средств. При этом тренд последних трех лет выражается в росте удельного веса и абсолютного значения ДК при меньшем номинальном росте и снижении доли АК.

С точки зрения классического финансового анализа такая структура финансирования предстает нестабильной и даже опасной для компании. В то же время следует отметить, что подобное положение характерно и для многих других страховых брокеров, ведь кредиторская и дебиторская задолженность — это в том числе и взаиморасчеты клиентов (страхователей) с партнерами (страховщиками). В этом специфика работы СБ. Так или иначе, столь явная опора на заемный капитал несет в себе определенную нестабильность, отрицательно влияет на финансовую устойчивость и предстает в виде слабой стороны компании, что справедливо как в отношении AJG, так и других СБ со схожей структурой пассивов.

Третьей слабой стороной (*W3*) рассматриваемой компании представляется система ее собственного риск-менеджмента. Наличие внутренней системы управления рисками как неперемennого атрибута практически любой крупной современной фирмы (тем более американской), едва ли вызывает сомнение. В то же время в отличие от многих других акционерных

обществ в информационно-справочных материалах AJG прямого указания на функционирование такой системы, равно как и описания принципов ее действия, основных характеристик и т.д., нет. В разделе годовых отчетов, посвященном рискам, перечисляются скорее угрозы (threats), которым в той или иной степени подвержен изучаемый СБ, как то: общее ухудшение экономической конъюнктуры, связанное с кризисом еврозоны, сложности дальнейшего проведения агрессивной политики слияний и поглощения и проч., а также другие факторы, рассматриваемые в текущем параграфе в четвертой части SWOT-анализа.

Непосредственно о рисках (операционном, финансовом, инвестиционном и др.) имеются по большей части косвенные упоминания, носящие описательный характер без их идентификации в явном виде, не говоря уже об анализе с применением количественных методов. В данном контексте следует отметить, что в современной специальной литературе по риск-менеджменту, с одной стороны, и по тематике страховых брокеров, с другой стороны, материалы, касающиеся рисков СБ (хотя бы их список), фактически отсутствуют. Исходя из этого, адаптация имеющихся общих концепций управления рисками применительно к страховым брокерам видится в качестве еще одной важнейшей методологической задачи, имеющей прикладное значение. Не ставя перед собой сверхзадачи «объять необъятное» в рамках настоящей работы и не имея на то объективных возможностей, выделяем управление рисками СБ как перспективное направление дальнейших исследований в данной области, которое заслуживает отдельного внимания и требует освещения в специализированных (теоретически обособленных) сочинениях и трудах.

Возвращаясь же к описываемому страховому брокеру, добавим, что в конечном счете его положение в известной степени может напоминать хрестоматийный «парадокс брадобрея», который в данном случае сводится к следующему: если на страховом рынке X СБ размещает риски всех хозяйствующих субъектов, которые не размещают их сами, то размещает ли он собственные риски?

Иными словами, система управления собственными рисками AJG скорее всего есть, однако тот факт, что формализация такой системы открыто не приводится и не демонстрируется, позволяет судить о ее, возможно, аморфном характере. Именно это может быть интерпретировано в качестве W3.

Четвертая слабая сторона компании (W4) — относительно слабо выраженная корпоративная система подготовки кадров. Не углубляясь в особенности структуры управления персоналом AJG, заметим, что в отличие от многих других субъектов страховой отрасли (включая СБ) у компании не имеется собственного тренингового центра для действующих и будущих сотрудников. Основной подход — овладение даже азами профессии в процессе работы (learning by doing), что, безусловно, жизнеспособно, имеет

свои плюсы и минусы. Тем не менее в долгосрочном и стратегическом плане недостаток фундаментальной подготовки (как базовой, так и на более высоком уровне) специалистов, в том числе высшего руководящего звена (*top management*)<sup>1</sup>, способен ослабить позиции рассматриваемой компании по сравнению с ее конкурентами.

Пятая «слабость» (*W5*) *AJG*, тесно переплетающаяся с предыдущей, — низкий по сравнению с основными конкурентами (см. табл. 1) уровень затрат на научные исследования и разработки (*research and development* — *R&D*) [Клинов, 2013]. Подчеркнем, что здесь имеется в виду относительный (например, сравнительно с аналогичным показателем непревзойденного лидера среди СБ, в том числе и в этой области, — *Marsh & McLennan Companies*), а не абсолютный (оценить который со стороны не представляется возможным из-за отсутствия данных) размер затрат *AJG* на данный вид деятельности.

На официальном сайте компании существует раздел «центр знаний» (*Knowledge Center*)<sup>2</sup>, в котором среди прочего приводится информация о функционировании некой рабочей группы по высшему образованию (*Higher Education Practice Group*) и даже соответствующий научный центр (*Higher Education Think Tank*), подавляющее большинство сотрудников которых — внешние, приглашенные специалисты американских вузов (нередко известных, респектабельных). То, в чем именно состоит их работа на «фабрике мысли», какое практическое значение она имеет и насколько она эффективна, исходя из общедоступных материалов, не вполне понятно.

Следующая часть проводимого *SWOT*-анализа посвящена экзогенным факторам, оказывающим влияние на функционирование *AJG*. Среди **возможностей** (*opportunities*) следует поставить на первое место (*OI*) перспективы дальнейшего последовательного проведения агрессивной стратегии рыночной экспансии через слияния и поглощения (*mergers and acquisitions* — *M&A*). Такая стратегия, претворяемая в жизнь на протяжении последних десятилетий, стала своего рода «визитной карточкой» компании. Ее масштабы не могут не впечатлять: лишь в период с 2010 по 2013 г. *AJG* заключил сделки по приобретению 142 (!) рыночных субъектов, включая крупнейшие за всю корпоративную историю — *GAB Robins North America*, лондонский *Heath Lambert, Bollinger Inc.*, а также группу компаний *Giles*. С учетом накопленного положительного опыта уместно судить об оправданности подобных действий, нацеленных на захват и увеличе-

---

<sup>1</sup> Нынешний глава компании Дж. Патрик Галлагер мл. (*J. Patrick Gallagher, Jr.*) при всех его несомненных достоинствах, компетентности и профессионализме имеет лишь степень бакалавра.

<sup>2</sup> Сведения и данные указанного раздела «мозгового центра» бывают любопытными, но в целом отличаются фрагментарностью и несистематичностью изложения. Из них неясно, например, даже то, какой структурой управления (линейная, иерархическая, матричная и т.п.) обладает организация с точки зрения общего курса менеджмента.

ние своей доли рынка. Вероятность того, что они *ceteris paribus* и впредь могут приносить хорошие плоды, положительно отражаясь на общем состоянии СБ, достаточно высока.

Вторая возможность (**02**) относится к высокому адаптационному потенциалу при следовании курсу О1. Так, выходя на новый для себя рынок (market penetration), AJG не работает в «неизведанном мире», но приобретает уже наличествующие там ноу-хау, апробированные, проверенные временем и «заточенные» под соответствующую географическую специфику. Ориентация на «то, что уже есть» на данном рынке и его получение коммерческим путем (включая часто высокую цену на гудвилл) снижает затраты на исследования рынка, разработку и внедрение собственных бизнес-процессов, а также иных процедур. Такой подход позволяет минимизировать издержки от неизбежно возникающих экономических, управленческих, правовых и других ошибок, которые иностранная фирма совершает при вхождении в свою отрасль чужой страны или региона. В итоге покупка готовой и работоспособной структуры с ее последующей оптимизацией — не только относительно более простой и тривиальный вариант, но также менее рискованный и могущий дать положительный результат уже в краткосрочном периоде [Restricted Cash Investopedia..., 2018].

Третья возможность (**03**) — продолжение и укрепление сотрудничества как с крупным бизнесом, так и с малыми и средними предприятиями. В обоих случаях речь идет и об оказании услуг клиентам (страхователям) этих групп, и о размещении рисков у страховщиков любых размеров. Принимая во внимание широту ассортимента предлагаемых AJG продуктов, уместно заключить, что специализация на одной из двух названных категорий едва ли приемлема для формирования сбалансированного и диверсифицированного портфеля клиентов.

Четвертая возможность (**04**) состоит в интенсификации взаимодействия с банками. В настоящее время практика банкострахования во многих европейских странах (Германия, Франция и др.) позволяет СБ подключаться к данному активно развивающемуся каналу продаж. Такая опция может оказаться полезной и приемлемой при выходе AJG на рынок континентальной Европы.

Пятая возможность (**05**) сводится к усилению позиций компании на рынке вспомогательных по отношению к деятельности «классического страхового брокера» услуг. Процесс дальнейшего преобразования в СБ «нового типа» подразумевает расширение практики комплексного риск-менеджмента, консалтинга и др. «Накладывая» данную возможность на О1, допустимо получить решение в виде покупки специализированных консалтинговых компаний<sup>1</sup> с целью образования в конечном счете конгло-

---

<sup>1</sup> Именно фирмы узкого профиля. Конкурировать с «большой четверкой» (Big 4) явно нерационально.

мерата по оказанию услуг страхового брокерства, управления рисками и делового консультирования.

Переходя к четвертому и последнему квадранту SWOT-матрицы — **угрозам (threats)**, — отметим, что первая из них (**T1**) выражается в чрезмерном росте (слишком сильном «раздувании») компании. В микроэкономическом ключе данное обстоятельство может вызвать резкое падение и даже отрицательную отдачу от масштаба (*diseconomies of scale*). С точки зрения менеджмента в таком случае вероятна потеря управляемости, гибкости и маневренности. С тем чтобы не допустить подобного сценария, AJG не следует чересчур «увлекаться» стратегией, описанной в пункте O1.

Вторая угроза (**T2**) — реализация рисков, возникающих вследствие офшорной деятельности рассматриваемого СБ. По собственному заявлению в годовых отчетах, AJG осуществляет операции в странах Карибского бассейна (CA3) — в частности, на Бермудских островах — по оптовому обслуживанию крупных клиентов (преимущественно страховщиков), стремящихся к выходу на соответствующие страховые рынки. Помимо этого компания также оказывает набор услуг, связанных с созданием и управлением кэптивными офшорными страховыми компаниями (*offshore captive insurance companies*). Более того, AJG является совладельцем двух бермудских страховых компаний и одной зарегистрированной на острове Гернси, которые специализируются на сдаче в аренду страховых кэптивов (*rent-a-captive facilities*)<sup>1</sup>. Иных публичных сведений об использовании AJG офшорных юрисдикций нет. Однако даже упомянутые виды деятельности несут в себе существенные по размеру, сложные по своей природе, с трудом поддающиеся управлению и снижению риски [Райнхардт, 2013].

Третья угроза (**T3**) кроется также в операционной плоскости, но имеет информационную и техногенную основу. Сегмент риск-менеджмента AJG сильно зависит от работы специальной системы RISX-FACS®, посредством которой клиентам оказываются услуги, в том числе по урегулированию убытков. Согласно информации самой компании, при отсутствии альтернативного программного обеспечения (ПО) вывод из строя данного ПО способен вызвать сбой всей операционной системы в указан-

---

<sup>1</sup> По мнению представителей AJG, страховые кэптивы (с.к.) создаются для того, чтобы клиент имел возможность застраховать собственные риски, а также зафиксировать прибыль от андеррайтинга и производный от нее инвестиционный доход. Последние становятся доступны для использования пользователями с.к. в целях снижения будущей стоимости страховых программ. Аренда же такой структуры в противовес владению ею представляется более гибким вариантом, избавляющим клиента от некоторых административно-правовых и процедурных неудобств (юридическое обеспечение, ликвидация в случае ненадобности и т.п.). Допустимо предположить, что это лишь одна из целей применения с.к. Среди других не на последнем месте — налоговая оптимизация.

ном сегменте, что неизбежно приведет к серьезным материальным потерям. Детонатором подобного коллапса могут стать кибератаки, теракты, определенные перебои электропитания, ошибки персонала или третьих лиц и т.п. Компания управляет этим риском: с одной стороны, за счет работы системы по предотвращению (предупреждению) названных ситуаций и восстановлению RISX-FACS® в случае их наступления; с другой стороны — за счет страхования (полиса B&I, а также разновидности BVB и др.). Впрочем, оба метода приводят лишь к снижению данного риска как количественной характеристики угрозы, но не к ликвидации последней, которая возможна только путем разработки и внедрения иного, резервного ПО.

Четвертая угроза (**T4**) лежит в области конкурентной среды. Речь идет о возможности резкого усиления соперничества как с ближайшим окружением (Тор 5), так и с иными страховыми брокерами всех типов. «Театром военных действий» представляются и внутренний, и внешний рынки. Из числа возможных методов борьбы нельзя исключать даже самые жесткие — ценовые войны (включая демпинг), олигополистический сговор нескольких компаний против AJG и др. Поводом скорее всего может стать резкое ухудшение конъюнктуры и/или иные экзогенные шоки. Реализация угрозы способна серьезно подорвать позиции компании, вынудить ее покинуть отдельные ниши или сегменты вплоть до полного вытеснения с некоторых рынков.

Наконец, пятую угрозу (**T5**) допустимо определить как аккумуляцию кредитных рисков, и особенно рисков контрагентов. Принимая во внимание широкую клиентскую базу AJG, компания вполне может столкнуться с ситуацией одновременной или приходящейся на короткий промежуток времени реализации данных рисков. Высокая степень их концентрации наряду с возможностью (несмотря на тщательную проверку) наличия или возникновения связи между отдельными контрагентами предстает в виде усугубляющего фактора. С учетом тесных хозяйственных связей между многими субъектами рассматриваемых рынков не исключен сценарий, подобный наблюдаемому во время ипотечного кризиса в США 2007 г., впоследствии переросшего в мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. Ведь при вступлении в силу принципа домино, цепной реакции — например, серии банкротств страховщиков или несостоятельности целого ряда ведущих страхователей в конкретной отрасли — AJG (как и любого другого СБ) не спасет никакая диверсификация. Единственный выход — сокращение объемов операций, их тщательная предварительная проверка и постоянный мониторинг клиентов/партнеров.

Синописис результатов проведенного SWOT-анализа сжато изложен и наглядно изображен в табл. 2.

## SWOT-матрица для страхового брокера AJG

|                           | Позитивные факторы                                                                                                                                                                                                    | Негативные факторы                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внутренние факторы</b> | S1: диверсификация портфеля<br>S2: международная стратегия<br>S3: корпоративная культура и этика<br>S4: социальная ответственность<br>S5: открытость, прозрачность, информативность                                   | W1: структура актива<br>W2: структура пассива<br>W3: собственный риск-менеджмент<br>W4: система подготовки кадров<br>W5: научные исследования и разработки             |
| <b>Внешние факторы</b>    | O1: слияния и поглощения<br>O2: адаптация и оптимизация работы приобретаемых компаний<br>O3: сотрудничество с крупным, средним и малым бизнесом<br>O4: взаимодействие с банками<br>O5: оказание вспомогательных услуг | T1: неконтролируемый рост («раздувание»)<br>T2: офшорная деятельность<br>T3: информационная безопасность<br>T4: конкурентная среда<br>T5: аккумуляция кредитных рисков |

*Источник:* составлено авторами.

Выводы, полученные в результате проведения SWOT-анализа рассматриваемого объекта, могут лечь в основу составления дорожной карты оптимизации работы компании для обеспечения ее долгосрочного, поступательного и устойчивого развития. Для этого, безусловно, необходима детализация и тщательная проработка обозначенных в ходе анализа методов и инструментов воздействия на соответствующие характеристики и параметры объекта — впрочем, это уже работа самого AJG (если он сочтет ее необходимой).

Бизнес-модель работы на национальных рынках должна основываться на выявлении приоритетных направлений деятельности исходя из особенностей социально-экономической ситуации, внутреннего маркетинга, ориентированного на ценностное предложение физическим и юридическим лицам. Схематично можно представить совместное взаимодействие с различными контрагентами следующим образом (рис. 3).

Деятельность компании на страховом рынке должна базироваться на адаптированной миссии (что можно привнести в социально-экономическое развитие страны), внутреннем маркетинге (какие услуги по страхованию будут востребованы населением), прогнозам по ключевым показателям.

Большое значение имеет степень открытости экономики и барьеры для иностранного капитала, кризисные явления положительно отразились на росте доступа страховых брокеров на рынки Латинской Америки, Восточной Европы.

Для компании AJG новые рынки являются важным фактором дисперсии риска. Оптимизация работы должна основываться на сочетании нескольких значимых факторов:



Рис. 3. Модель работы на национальном рынке компании AJG  
(разработано авторами)

- формирование рациональной структуры активов и обязательств;
- контроль внутренних рисков;
- разработка методического подхода к оценке территориальных рисков, позволяющего оценить негативные факторы, характерные для различных национальных рынков, степень их реализации и количественно-качественное влияние.

Можно отметить наличие значительного количества методических подходов к оценке территориальных, отраслевых, инновационных рисков, которые комплексно характеризуют страну или регион с целью ее соответствия целям и миссии компании.

1. Многофакторная функция [Хитрова, 2008]:

$$R = f(x_1 \dots x_2 \dots x_n) = R(x_i), i = 1, n. \quad (1)$$

2. Совокупность численно выраженных оценок риска:

$$R = f(r_1 \dots r_2 \dots r_m) = R(r_j), j = 1, m. \quad (2)$$

3. Факторная модель регионального риска [Буянова, 2012]:

$$RRD = F(N, H, T, Ins, O, Inf).$$

Каждая из методик заслуживает внимания и может быть адаптирована для внутренней стратегии транснациональных страховых брокеров.

В результате проведенного исследования были выявлены основные тенденции развития мирового рынка страховых услуг, которые заключаются в стабилизации за счет слияния и поглощения компаний, консолидации капитала. Данные направления способствуют укреплению позиций транснациональных компаний, которые получили доступ на новые

рынки за счет расширения сети представительств и филиалов. Развитие рынка страховых услуг было рассмотрено на примере бизнеса транснационального страхового брокера AJG. Компания активно развивается, несмотря на определенные внутренние риски, расширяет присутствие в странах с близкими ценностями, развитыми финансовыми рынками и открытостью для иностранного капитала.

Основные риски AJG связаны в первую очередь с территорией бизнеса, поэтому необходима модель и методика оценки ключевых рисков, связанных с национальными особенностями, адаптацией стратегии и миссии. Важную роль играет социальная направленность, которая заключается в этическом подходе к коммерческой деятельности, повышении благосостояния населения, эффект от которой является взаимным, способствующим построению длительного стратегического партнерства.

Учитывая прогнозы по росту мирового рынка страховых услуг в диапазоне 5–12%, можно сделать вывод, что при комплексном рациональном подходе к ведению бизнеса на новых и имеющихся рынках транснациональные брокеры могут продемонстрировать сопоставимые темпы роста показателей дохода и прибыли. Несмотря на то что социальная направленность страхового бизнеса имеет под собой в конечном итоге коммерческий интерес, следует признать, что польза для населения территорий от этого не снижается, преимущество получают те транснациональные компании, которые готовы осуществлять вклад в развитие социально значимых проектов, благотворительность.

### Список литературы

1. Буянова М. Э. Оценка региональных рисков регионов Южного федерального округа (факторный подход) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. — 2012. — № 7. — С. 62–70.
2. Гварлиани Т. Е., Оборин М. С., Сарян А. А. Проблемы формирования бюджетных расходов в условиях дефицита бюджета // Сервис plus. — 2017. — Т. 11. — № 4. — С. 65–77.
3. Клинов В. Г. Русская экономическая лексика: почему важно называть вещи своими именами — МГИМО-Университет [Электронный ресурс]. 13.05.2013. URL: <http://www.mgimo.ru/news/experts/document238178.phtml>
4. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
5. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21). — С. 151–157.
6. Оборин М. С., Данилова Ю. С. Анализ страхового рынка в России // Финансовая архитектура и перспективы развития глобальной финансовой систе-

- мы. Сборник тезисов международной VI научно-практической конференции. — Симферополь: КФУ им. В. И. Вернадского, 2017. — С. 239–242.
7. Официальный сайт РА «Эксперт». Аналитика. Будущее страхового рынка: российская карта рисков [Электронный ресурс]. URL: [https://raexpert.ru/researches/insurance/bsr\\_2017](https://raexpert.ru/researches/insurance/bsr_2017) (дата обращения: 05.02.2018).
  8. *Райнхардт Р. О.* Офшоры: «острова сокровищ» или геополитические ловушки? // Финансовый бизнес. — 2013. — № 4. — С. 57–60.
  9. *Хитрова Е. М.* Методы оценки регионального риска и управления им // Известия Байкальского государственного университета. — 2008. — № 11. — С. 59–65.
  10. Ethisphere 2014 World's Most Ethical Companies [Electronic resource]. URL: <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>
  11. Restricted Cash Investopedia 2018 [Electronic resource]. URL: <http://www.investopedia.com/terms/r/restricted-cash.asp>

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Bujanova M. Je.* Ocenka regional'nyh riskov regionov Juzhnogo federal'nogo okruga (fakturnyj podhod) // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3. Jekonomika. Jekologija. — 2012. — № 7. — С. 62–70.
2. *Gvarliani T. E., Oborin M. S., Sarjan A. A.* Problemy formirovanija bjudzhetnyh rashodov v uslovijah deficita bjudzhetu // Servis plus. — 2017. — Т. 11. — № 4. — С. 65–77.
3. *Klinov V. G.* Russkaja jekonomicheskaja leksika: pochemu vazhno nazvat' veshhi svoimi imenami — MGIMO-Universitet [Jelektronnyj resurs]. 13.05.2013. URL: <http://www.mgimo.ru/news/experts/document238178.phtml>
4. *Kotler F., Berger R., Bikhoff N.* Strategicheskij menedzhment po Kotleru. Luchshie priemy i metody = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Al'pina Publisher, 2012. — 144 s.
5. *Majsak O. S.* SWOT-analiz: ob#ekt, faktory, strategii. Problema poiska svyazej mezhdru faktorami // Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tehnologii. — 2013. — № 1 (21). — С. 151–157.
6. *Oborin M. S., Danilova Ju. S.* Analiz strahovogo rynka v Rossii // Finansovaja arhitektonika i perspektivy razvitija global'noj finansovoj sistemy. Sbornik tezisov mezhdunarodnoj VI-j nauchno-prakticheskoy konferencii. — Simferopol': KFU im. V. I. Vernadskogo, 2017. — С. 239–242.
7. Oficial'nyj sajт RA «Jekspert». Analitika. Budushhee strahovogo rynka: rossijskaja karta riskov [Jelektronnyj resurs]. URL: [https://raexpert.ru/researches/insurance/bsr\\_2017](https://raexpert.ru/researches/insurance/bsr_2017) (data obrashhenija 05.02.2018).
8. *Rajnhardt R. O.* Ofshory: «ostrova sokrovish» ili geopoliticheskie lovushki? // Finansovyj biznes. — 2013. — № 4. — С. 57–60.
9. *Hitrova E. M.* Metody ocenki regional'nogo riska i upravlenija im // Izvestija Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. — 2008. — № 11. — С. 59–65.