

**МАРКЕТИНГОВА ОСВІТА: ТЕНДЕНЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

УДК 368: 339

О. О. ПАГАС, Є. М. ЗАБУРМЕХА  
Хмельницький національний університет**НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ**

*У статті проаналізовано можливість використання українськими страховими компаніями інструментів стратегічного маркетингу, охарактеризовано етапи стратегічного управління на прикладі страхової компанії «Вексель», наведені істотні аргументи на користь маркетингових стратегій.*

*Possibility of the use of instruments of the strategic marketing the Ukrainian insurance companies is analysed in the article, the stages of strategic management are described on the example of insurance company «Bill» of exchange, substantial arguments are resulted in behalf of marketings strategies.*

*Ключові слова: страхування, страховий ринок, стратегічне управління.*

**Постановка проблеми.** Страховий ринок – це один з ключових елементів національної економіки будь-якої країни. По-перше, страхові компанії, завдяки перерозподілу коштів страхових резервів, забезпечують стабільність роботи інших господарюючих суб'єктів, а, по-друге, накопичені страховими компаніями кошти – це суттєве джерело інвестицій в економіку країни. У 2008 році частка страхових премій у ВВП України складала 3,1 %, у натуральному виразі – це 12 853,5 млн грн. Окрім того, прибутковість українських страхових компаній знаходиться на високому рівні і рідко опускається нижче 15...20 % [2]. Це є причиною того, що страховий ринок – це один з найпривабливіших секторів економіки для іноземних інвесторів. Свідченням цього є вихід на український ринок понад десяти потужних іноземних страхових компаній протягом 2004 – 2005 років. З іншого боку, на ринку існують серйозні проблеми, які, у найближчому майбутньому, призведуть до виходу з ринку значної кількості страховиків. Для того, щоб залишитись у галузі та вдало конкурувати з потужними іноземними компаніями, українські страховики повинні постійно вдосконалюватись. Двома основними напрямками такого вдосконалення є модернізація системи управління компанією та нарощування капіталу. Причому, друге є одним з наслідків першого. Таким чином, основне завдання українських страхових компаній на сучасному етапі їх розвитку полягає у пошуку шляхів вдосконалення управління компанією та нових підходів до менеджменту-маркетингу. Одним з інструментів покращення управління страховою компанією є стратегічний маркетинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні засади стратегічного управління були сформовані в другій половині ХХ ст. такими відомими зарубіжними вченими, як М.Портер (класичні стратегії мінімізації витрат, спеціалізації та фокусування), А.А.Томпсон та А.Дж.Стрікланд (розробка стратегії на корпоративному, діловому, функціональному та операційному рівні – стратегічна піраміда), Г.Хемел та К.Прахалад (ресурсні стратегії), Р.Каплан та Д.Нортон (система збалансованих показників). Дослідженням особливостей стратегічного управління в умовах жорсткої ринкової конкуренції займалися також Л.Грейнер, П.Друкер, Д.Аакер, І.Ансофф та ін.

**Метою статті** є висвітлення теоретико-методологічних основ управління страховою компанією на засадах маркетингу.

**Виклад основного матеріалу** Розвиток ринкових відносин в Україні поставив на порядок денний проблеми ефективного використання таких важливих інструментів цивілізованого ринкового господарства, як менеджмент та маркетинг.

Чинне в країні законодавство, етичні норми ведення цивілізованого бізнесу накладають на господарюючий суб'єкт достатньо жорсткі вимоги (перш за все, в області управління своєю діяльністю). Існуюча практика господарювання підтверджує припущення, що формується маркетинговий підхід до вирішення проблем управління. Все більша кількість керівників приходить до висновку про те, що маркетинг для підприємства будь-якої форми власності і будь-яких масштабів діяльності просто необхідний. Виникає необхідність використання принципів і методів маркетингу, переваг стратегічного маркетингу. На нашу думку, стратегічний маркетинг дозволяє навіть при найдинамічніших змінах маркетингового середовища зрозуміти характер і причини цих змін, виявити тенденції їх розвитку, зробити своєчасні кроки з метою вибору перспективних напрямів розвитку підприємства і розробку ефективних стратегій їх досягнення.

Цінність стратегічного маркетингу для підприємства сьогодні полягає в тому, що він зосереджує увагу керівників на ключових довготривалих чинниках успіху, концентрує зусилля на виробленні найбільш важливих довгострокових орієнтирів, пов'язаних перш за все з якістю ухвалення стратегічних рішень [1, с. 83].

У вітчизняній науковій і учбовій літературі поняття «стратегічний маркетинг» з'явилося порівняно недавно. Дуже довго маркетинг у свідомості більшої частини господарюючих суб'єктів українського ринку існував лише як набір інструментів, призначених для просування товару на ринок. Серед українських

підприємств ледве знайдеться декілька сотень, здатних проводити по-справжньому конкурентоспроможну продукцію, що відповідає світовим стандартам.

Отже, велика частина українських підприємств потребує визначення свого місця не тільки на ринку, але і на кожному з цільових сегментів, у виявленні найбільш перспективної продукції і чіткого позиціонування на ринку як товару, так і самого підприємства. Саме ці проблеми і допомагає вирішувати стратегічний маркетинг. Використання стратегічного маркетингу повинне допомогти підприємству зрозуміти, що йому необхідно робити на ринку для досягнення своїх стратегічних цілей. У результаті стратегічного аналізу для кожного потенційного сегменту ринку керівниками підприємства повинні бути чітко визначені основні вектори у вигляді товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики, інструменти дії на цільові ринки (сегменти).

Таким чином, основне завдання сучасного маркетингу полягає в необхідності подолання суперечності між змінним зовнішнім навколишнім середовищем і діяльністю окремого підприємства. Ситуація, що змінилася на ринку, зажадала від керівників підприємства системного комплексного підходу до вирішення завдань, що стоять перед ними: орієнтації на довгостроковий комерційний успіх; перманентного збору, обробки і аналізу інформації про ринки і його суб'єктів; активної дії на елементи навколишнього середовища на протигагу пасивному пристосуванню до нього; розширенню інноваційної діяльності у виробництві: зростання ініціативи і творчих підходів в управлінні виробництвом, фінансами, збутом і людськими ресурсами. Вищезгадані особливості розвитку маркетингу стали основними передумовами для появи концепції стратегічного маркетингу [1, с. 84].

Що стосується страхової галузі України, то вона, як і вся економіка, зазнає нині безпрецедентних змін. У найстисліші строки потрібно подолати шлях від централізованої планової економіки до господарства, що функціонує на ринкових засадах. Зміни мають бути фундаментальні й стосуватися політичних, юридичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів еволюції суспільства. Отже, реформування тривалий час впливатиме на розвиток усіх галузей економіки країни.

Тому в цей момент важливого значення набуває вироблення стратегії розвитку страхового ринку, і зокрема кожної страхової компанії. Термін «стратегія» походить від грецького слова «strategos», яке було відоме ще за часів Олександра Македонського і означало «мистецтво генерала».

В економіці і сфері управління стратегія – це докладний, усебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації, яка виражає головну мету її існування. Щодо страховиків стратегія означає генеральну програму дій компанії, узгоджену з головною метою останньої. Від ступеня обґрунтованості обраної стратегії залежить успіх компанії.

Визначена головна мета сприяє підвищенню ефективності роботи компанії лише тоді, коли вона досяжна. Мета, що ґрунтується на завищених вимогах і не враховує можливостей організації, може призвести до катастрофічних наслідків [4, с. 34].

Тому для ефективності результатів стратегічне управління мусить проводитись за етапами зображеними на рис. 1.

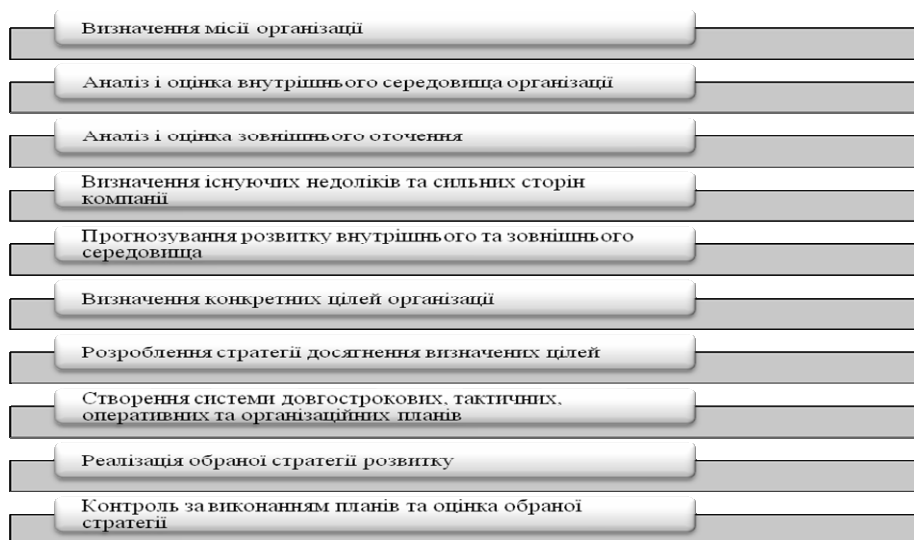


Рис. 1. Етапи стратегічного управління

Розглянемо вищезазначені етапи з точки зору їх запровадження для страхових компаній в Україні на прикладі страхової компанії «Вексель».

**Місія страхової компанії** – це головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Вона деталізує статус страховика і забезпечує напрям та орієнтири для окреслення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Крім того, місія страхової організації – спрямувати діяльність персоналу на здійснення позитивних змін всередині компанії. Хоча формулювання місії залишається незмінним, воно має стимулювати організацію рухатися вперед, змінюватися і рости. Місія також має бути розрахованою на довгострокову перспективу, бути зрозумілою і дохідливою.

Українські страховики пропонують модифіковане формулювання місії своїх компаній. Наприклад, АСТ «Вексель» пропагує власну місію як «гарантію надійного страхового захисту інтересів громадян та підприємств, надання послуг на рівні світових стандартів страхового обслуговування; підвищення рівня життя українців шляхом створення атмосфери спокою та впевненості у майбутньому» [8, с. 68].

**Аналіз та оцінка внутрішнього середовища організації.** Страхова компанія – це складна система і тому для її аналізу використовується системний підхід, у якому організація розглядається як сукупність закономірно пов'язаних між собою підсистем.

Основними напрямками діяльності страхової компанії у сучасних умовах господарювання має бути орієнтація на потреби клієнта, підвищення якості страхових послуг, концентрація зусиль на управлінні персоналом, формуванні корпоративної культури та традицій, створенні дієвої системи мотивації персоналу. Виходячи з цих принципів аналізу страхової компанії, її можна розглядати як сукупність таких основних підсистем: методології та розроблення нових страхових продуктів, продажу страхових продуктів, регіонального розвитку, фінансів, урегулювання збитків.

Одним із найважливіших елементів будь-якого господарюючого суб'єкта є відділ збуту. У страховій компанії – це підсистема продажу страхових продуктів. Від того, наскільки ефективно працює система продажу страхових послуг, значною мірою залежить рівень доходів та прибутків страховика. Так, досвід АСТ «Вексель» засвідчує, що при побудові такої системи валовий дохід на одного працівника може скласти в середньому 40...50 тис. грн на місяць.

У процесі аналізу регіональної структури страхової компанії необхідно приділяти увагу таким питанням: представленню страхового товариства в пріоритетних регіонах країни, своєчасному забезпеченню філій методологічними матеріалами зі страхування, активній участі фахівців центрального офісу в аналізі та визначенні страхових тарифів для складних об'єктів страхування, залучених у регіонах. Більша частина надходжень вітчизняних страховиків у найближчий час буде отримана саме з регіонів. Внесок регіональних підрозділів у загальний дохід АСТ «Вексель» збільшився з 10 % кілька років тому до понад 50 % на даний час і ця частка буде зростати. Якщо в 2001 р. компанія мала лише три філії, то на сьогодні вона представлена в усіх регіонах України філіями та агенціями. На нашу думку, страховик може бути справжнім лідером у тому разі, якщо він зможе ефективно реалізувати стратегію регіонального розвитку. Пріоритетність у відкритті регіональних підрозділів потрібно віддавати промисловим містам з великою кількістю населення.

**Аналіз і оцінка зовнішнього оточення компанії.** Зовнішні фактори, від яких залежить успішність діяльності страхової компанії, розподіляються на фактори непрямого та прямого впливу. На нашу думку, серед макроекономічних процесів, що відбуваються нині в Україні і належать до факторів непрямого впливу, найсуттєвішими є такі:

1. Приватизація майна переважної більшості підприємств, що раніше належали до державного сектора економіки. Це зумовлює підвищення страхового інтересу нових власників як щодо захисту майна, так і щодо страхування відповідальності підприємств. Це сприяє подальшому розвитку страхової діяльності, підвищує довіру до страховика, що дуже важливо для зміцнення його позицій на страховому ринку.

2. Нова ідеологія пенсійного забезпечення населення. Реформа передбачає побудову трирівневої системи джерел пенсійного забезпечення. Частина коштів формуватиметься за рахунок вкладів працюючих громадян на пенсійні рахунки за умов пенсійного страхування. Залучення страхових компаній до цієї справи, як свідчить зарубіжний досвід, цілком виправдане.

3. Збільшення кредитних інвестицій у підприємницьку діяльність. Частка кредитних вкладень банківської системи України в загальному обсязі ВВП країни хоч і не зростають, але принаймні є стабільними. Це сприяє, зокрема, розширенню масштабів використання страхових послуг у частині страхування майна від вогню і стихійного лиха, технічних ризиків, майна, що оформляється під заставу, страхування відповідальності тощо.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Для страхової компанії це страхова галузь та конкурентне середовище, клієнти (страхувальники), перестраховики, партнери страховика (асистанські компанії), профспілки, місцеві органи влади.

Страховий ринок України має значний потенціал для розвитку: на сьогодні страхується лише 14 % можливих ризиків, тоді як у більшості розвинутих країн цей показник становить не менш ніж 90 %.

В Україні зареєстровано більше ніж 350 страхових компаній, але активно займаються страхуванням близько 50, які і конкурують між собою. У зв'язку з підвищенням вимог до розміру сплаченого статутного фонду страховиків найближчим часом буде активно проводитися поглинання, злиття та ліквідація дрібних компаній, що зменшить загальну кількість страховиків в Україні.

Розглянувши зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу, можна зробити висновок, що державна політика, спрямована на приватизацію, реформу пенсійного забезпечення та медичного

обслуговування населення, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, здійснення протиінфляційних заходів, упорядкування відсоткових ставок, валютних курсів, налагодження фінансового контролю, забезпечення серйозної передумови для активізації страхової діяльності. Стратегія кожної конкретної компанії полягає в тому, щоб максимально скористатися цими можливостями.

Таким чином, проведені дослідження дають змогу спрогнозувати загальний розвиток ситуації на страховому ринку України та довести доцільність подальшої роботи на ньому. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки: по-перше, очікується суттєве зростання ринку страхових послуг (прогнозований обсяг українського страхового ринку в 2013 р. становитиме близько 50 млрд грн); по-друге, частка малих та середніх за розміром страхових компаній зменшиться у зв'язку з підвищенням вимог до мінімального розміру статутного фонду, капіталізація страховиків підвищиться за рахунок злиття середніх за розміром страховиків та поглинання малих; по-третє, на ринку з'явиться ще більше могутніх та досвідчених західних компаній, що посилять конкуренцію серед страховиків; по-четверте, дедалі більшого значення будуть набувати фінансово-промислові групи та альянси страховиків, банків та промислових підприємств.

**Визначення конкретних цілей страхової організації.** Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця в організації, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх компанії взагалі. Для цього слід застосовувати декомпозицію цілей та завдань, тобто побудову ієрархії стратегічних напрямів діяльності страхової компанії, де встановлюються конкретні, вимірювані задачі, що є в основі конкретних видів робіт. Приклад такої ієрархії стратегічних напрямів страхової організації представлений на рисунку.

**Розроблення стратегії досягнення поставлених цілей.** Визначення стратегії для страхової компанії принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Зокрема, це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу компанія має намір задіяти, які традиції у галузі стратегічних рішень існують у компанії тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж і конкретних стратегій. Однак практика вибору стратегій показує, що є загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Один із провідних теоретиків і фахівців у галузі стратегічного управління М.Портер запропонував три основні підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку [11, с. 26 – 27].

1. Лідерство на основі мінімізації витрат (цін). Для страхової компанії даний тип стратегії буде пов'язаний з тим, що вона зосереджує свою увагу на мінімізації вартості своїх послуг за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, ефективної політики в перестрахованні, зменшення накладних витрат завдяки суттєвому збільшенню надходжень.

2. Спеціалізація (диференціація) у виробництві продукції (наданні послуг). Щодо страхової компанії, то в цьому випадку вона повинна пропонувати унікальні страхові продукти високої якості і застосовувати активні маркетингові заходи для того, щоб лідувати у своїй сфері. Наприклад, продаж полісів медичного страхування з можливістю отримати допомогу в медичних установах-партнерах страховика по всій Україні або страхування житла та автотранспорту з наданням додаткового технічного асистансу (комплексний ремонт житла партнерами страховика після пожежі або стихійного лиха, отримання цілодобової технічної підтримки на станціях техобслуговування по всій території країни тощо).

3. Фокусування на визначеному сегменті ринку. Передбачається концентрація зусиль фірми на обраному ринковому сегменті. Страховик має досконально з'ясувати потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі послуг (страхування комерційних ризиків великих підприємств при експортних операціях; комплексне обслуговування населення по кількох або по окремому виду страхування і т.п.).

Крім цих трьох, існують інші загальноприйняті варіанти стратегічного розвитку страхової компанії у ринковій економіці, а саме: стратегія випередження (постійне прогнозування розвитку страхового ринку та дій конкурентів і відповідне коригування корпоративної політики), стратегія оптимальних витрат (поєднання стратегії низьких витрат та диференціації), стратегія досягнення синергійного ефекту (створення системи найефективнішої взаємодії між складовими елементами компанії для досягнення нової конкурентної системної якості підприємства), ресурсні стратегії (Г. Хамел, К. Прахалад) [10, с. 34, 235] (передбачають розвиток компанії за рахунок внутрішніх ресурсів, які відсутні в конкурентів), застосування системи збалансованих показників (Д.Нортон, Р.Каплан) [5, с. 10 – 23].

**Створення системи довгострокових, тактичних, оперативних та організаційних планів.** Після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, визначення місії та цілей, вибору стратегії розвитку страхової компанії розробляється послідовність дій у межах досить тривалого часу для реалізації обраної стратегії і досягнення встановлених цілей.

Стратегічне планування страхової компанії охоплює всі складові її діяльності і розподіляється на такі групи: маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план, план із персоналу.

**Реалізація обраної стратегії розвитку, контроль за виконанням планів та оцінка обраної стратегії.** Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління страховою компанією. Особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть

якщо і були допущені помилки у ході розроблення стратегії.

Розробленням генеральної стратегії страхової компанії займається вищий керівний склад на основі даних досліджень власних та залучених фахівців із страхування, економіки, фінансів, управління персоналом тощо. Доцільно створювати спеціалізовані робочі групи зі стратегічного планування, до яких будуть входити керівники основних функціональних підрозділів страховика

Такі групи мають проводити аналіз і прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, формувати варіанти стратегій розвитку компанії, але остаточне рішення щодо встановлення цілей та вибору стратегії має прийматися вищим керівництвом.

**Висновок.** Враховуючи вищезгадане та досвід роботи страхової компанії «Вексель», більшості компаній-лідерів страхового ринку в Україні, слід зазначити, що організація стратегічного управління в страхових компаніях є об'єктивним процесом для тих із них, які бажають бути лідерами ринку та забезпечити ефективне управління бізнес-процесами і прибутковістю. Наш досвід засвідчує, що до основних переваг страхової компанії, в якій застосовуються принципи стратегічного управління, можна віднести:

- 1) по-перше, забезпечення цілеспрямованості динаміки розвитку всієї страхової організації. Лише планування дозволяє компанії досягти поставлених цілей у найкоротші терміни;
- 2) по-друге, ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів у рамках реалізації обраної стратегії розвитку;
- 3) по-третє, можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією, шляхом проведення періодичних нарад, на яких використовуються методи «мозкового штурму» та координуються дії всіх підрозділів організації;
- 4) по-четверте, більш чітке реагування менеджерів на зміни, нові можливості і загрози тенденції, у зв'язку з тим, що вони постійно спрямовані на досягнення поставлених цілей і мають інформацію про стан та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- 5) по-п'яте, створення внутрішнього середовища та атмосфери, що сприяє активному розвитку і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування компанії на зміну ситуації.

### Література

1. Гавриленко Н. И. Возрастание роли стратегического маркетинга в управлении хозяйствующими субъектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 83 – 91.
2. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України за 2008 рік та 1 квартал 2009 року // Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>.
3. Концепція розвитку страхового ринку до 2010 року // Фінансовий ринок України. – 2005. – № 6 – 7, ст. 14 – 20.
4. Куликов Ю. А. Инструменты управления организациями сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 33 – 41.
5. Литвинов Ф. И. Моделирование управленческих структур предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 91 – 96.
6. Нагайчук Н.Г. Оцінка вартості страхового бізнесу // Фінанси України. – 2008. – № 3. – С. 111 – 116
7. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. моногр. / В. М. Фурман, О. Ф. Філонюк, М. П. Ніколенко, О. І. Барановський та ін.; Наук. ред. та ред. кол. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. – К.: КНЕУ, 2008. – 440 с.
8. Фурман В. М. Основні напрямки стратегії розвитку ринку страхування в Україні // Наук. Вісн. Нац. академії держ. под. служби України (економіка, право). – 2005. – № 1 (28). – С. 67 – 73.

Надійшла 30.09.2009

УДК 378:001.891

В. М. КУЛИК

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

*Розглянуто систему оцінювання знань студентів вищих навчальних закладів. Розроблено алгоритми нечіткого порівняння текстової інформації для застосування в системах оцінювання знань.*

*The system of evaluation of students' knowledge's of higher educational establishments are considered. The fields of application are information and of communication technologies are formed.*

*Ключові слова: система оцінювання знань, поточний контроль, підсумковий контроль, модульний контроль, тестування, штучний інтелект, автоматизована система оцінювання, математична модель, лінгвістична модель.*

**Постановка проблеми.** Останнім часом для автоматизації проведення як поточного, так і