

*Використані джерела інформації:*

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : кол. монографія / В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов [та ін.] /; [за ред. В. В. Кравченка [та ін.]. – К. : Атіка, 2007. – 864 с. (Видання, присвячене 15-й річниці з дня заснування Асоціації міст України та громад і 10-й річниці з дня ратифікації Верховною Радою України Європейської хартії місцевого самоврядування).
2. Герчаківський С. Д. Місцеве оподаткування в Україні: традиції, реалії та напрями удосконалення / С. Д. Герчаківський // Фінанси України. – 2003. – № 2. – С. 43 – 49.
3. Цытович Н. Местные расходы Пруссии в связи с теорией местных расходов : в 2-х ч. / Н. Цытович – К. : Типография С. В. Кульженко, 1898. – Ч. 1. – 735 с.
4. Bird R. M. Rethinking Subnational Taxes: A New Look at Tax Assignment / R. M. Bird // Tax Analysts, Worldwide Tax Daily. – 2000. – May 8. – 50 p.
5. Музика О. А. Доходи місцевих бюджетів за українським законодавством : монографія / О. А. Музика. – К. : Атіка, 2004. – 344 с.
6. Шевченко О. Фінансова основа місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : унормування у проекті Податкового кодексу / О. Шевченко. – 14 с. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/february2009/11.htm>.
7. Базилевич В. Д. Державні фінанси : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик. – К. : Атіка, 2002. – 386 с.
8. Енциклопедія банківської справи України / [ред. колегія В. С. Стельмах, В. Б. Альошин, Л. В. Воронова та інші]. – К. : Молодь – Ін Юре, 2001. – 680 с.
9. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. / за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – Т. 1. – 616 с.; Т. 2. – 2006. – 568 с.
10. Фишер С. Экономика : пер. с англ. / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М. : Дело, 1993. – 864 с.
11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97 від 21 травня 1997 р. // Відомості Верховної Ради. – 1997. – № 24. – С. 170.
12. Музика О. Класифікація доходів місцевих бюджетів / О. Музика // Право України. – 2003. – № 10. – С. 68 – 72.

\*\*\*

УДК 658

*Мартиненко Л.М.,  
здобувач кафедри економіки  
Академії муніципального управління, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

*В статті запропоновано теоретико-методологічний підхід до стратегічного планування розвитку страхового ринку, який дозволяє обґрунтувати вибір сценарію розвитку та сформулювати стратегічні альтернативи.*

*В статье предложен теоретико-методологический подход к стратегическому планированию развития страхового рынка, который позволяет обосновать выбор сценария развития и сформировать стратегические альтернативы.*

*In the article a theoretical and methodological approach is offered near the strategic planning of insurance market which allows to ground the choice of scenario of development and form strategic alternatives development.*

*Постановка проблеми.* Розвиток вітчизняного страхового ринку, прихід іноземних інвесторів, підвищення конкурентоздатності страхових компаній зумовлюють використання сучасних фінансово-економічних методів управління, реалізація яких можлива через систему стратегічного планування.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження у сфері стратегічного планування виконані у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Міцберг, В. Бабича, Д. Богині, В. Єфремова, О. Віханського, В. Геєця, І. Лукінова, Л. Мельника, В. Пономаренка, О. Тридіда, Р. Фатхутдінова, А. Яковлева та ін. Таким чином, незважаючи на досягнення закордонних та вітчизняних вчених актуальними залишаються дослідження, пов'язані із розробкою методичного підходу до планування стратегічного розвитку страхового ринку.

*Мета статті.* Мета статті – є висвітлення теоретико-методологічних основ планування стратегічного розвитку страхового ринку.

*Виклад основного матеріалу.* Стратегічне планування - це особливий вид практичної діяльності, яка полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі.

Етапи стратегічного планування розвитку страхового ринку наведено на рисунку 1.

На першому етапі необхідно провести оцінку фактичного стану страхового ринку та окреслити тенденції його розвитку. В процесі аналізу проводиться вибір ряду показників, для кожного з яких визначається вага в регресійній функції. Окремі величини характеризують різний вплив показників (змінних) на значення з'ясовної змінної, яка в інтегральному вигляді характеризує стан розвитку страхового ринку. Для цього потрібно розглянути наступні показники, таблиця 1.

У загальному вигляді формула лінійного рівняння множинної кореляції має вигляд:

$$Y(x_1, x_2 \dots x_n) = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n, \quad (1)$$

де  $a, b_1, b_2, b_n$  – параметри рівняння множинної регресії;  
 $x_1, x_2 \dots x_n$  – факторні ознаки.

Одним із методів стратегічного аналізу є SWOT - аналіз, в основу якого покладено аналіз внутрішніх слабких та сильних сторін, а також ринкових можливостей та загроз. На другому етапі аналіз можливих комбінацій переваг та обмежень дає змогу комплексно оцінити стан та перспективи розвитку страхового ринку.

## Показники оцінки стратегічного розвитку страхового ринку

Показник	Розрахунок
$X_1$ – середньорічна страхова премія на душу населення, грн.;	$\frac{\text{страхові премії}}{\text{чисельність населення}}$
$X_2$ – страхові виплати на душу населення, грн.	$\frac{\text{страхові виплати}}{\text{чисельність населення}}$
$X_3$ - частка страхових премій в грошових виплатах населення, %	$\frac{\text{страхові премії}}{\text{грошові витрати населення}} * 100\%$
$X_4$ – частка страхової премії в ВВП, %	$\frac{\text{страхові премії}}{\text{ВВП}} * 100\%$
$X_5$ - частка страхування життя в витратах населення, %	$\frac{\text{страхові премії зі страхування життя}}{\text{грошові витрати населення}} * 100\%$
$X_6$ – частка обов'язкового страхування в видатках населення, %	$\frac{\text{страхові премії по обов'язковому страхуванню}}{\text{грошові витрати населення}} * 100\%$

SWOT-аналіз умов розвитку страхового ринку дав змогу виявити переваги, можливості, недоліки й загрози розвитку ринку, що надалі будуть впливати на використання сильних сторін, запобігання наявним проблемам і розробку альтернативних сценаріїв його розвитку.

Фактори сильних та слабких для проведення SWOT – аналізу були вибрані із дисперсії специфічних факторів впливу метода парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання. Сильними сторонами підприємства за результатами попереднього аналізу були визначені: фінансова стійкість і надійність; широкий список послуг, що надаються; високий рівень обслуговування; обслуговування різних верств населення; інформування населення про діяльність страхового ринку; збільшення страхових премій розробка нових програм; філії та представництва в інших містах; гнучке ціноутворення.

Слабкими сторонами страхового ринку визначені такі: збільшення страхових виплат; слабка програма просування послуг від; сутність маркетингових досліджень; мале охоплення території; неоперативне регулювання на зміни ринку.

Факторами, що визначені як можливості страхового ринку є: робота з юридичними особами; співробітництво з іноземною страховою компанією; запозичення досвіду іноземних колег; благодійна діяльність; велика кількість клієнтів; знижки постійним клієнтам; прагнення населення до захищеності

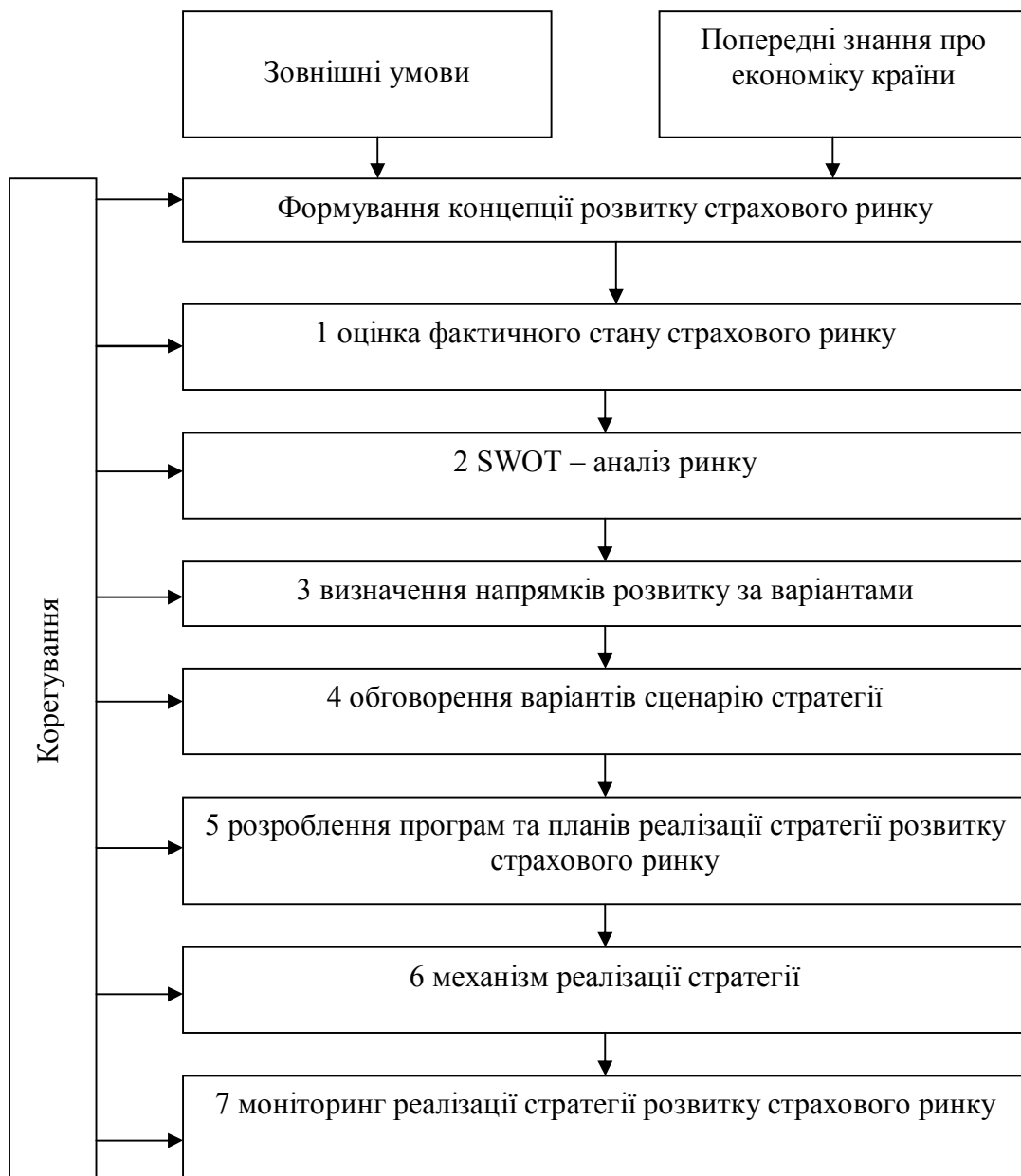


Рис. 1 Етапи формування та реалізації стратегічного планування розвитку страхового ринку

Факторами, що є загрозами страхового ринку стосовно його розвитку визначені такі: допуск іноземних страхових компаній на український страховий ринок; загальноекономічна криза; втрата іноземних інвесторів; слабе законодавче регулювання; зростання цін на послуги; зниження платоспроможності населення; високі тарифи.

Стратегія розвитку страхового ринку передбачає використання SWOT – аналізу, як основного інструменту планування діяльності ринку в перспективі.

Фактори загроз та можливостей для проведення SWOT – аналізу були вибрані із дисперсії фундаментальних (зовнішніх) факторів впливу метода парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання (табл. 2).

## Матриця SWOT – аналізу умов розвитку страхового ринку

Можливості	Загрози
1 робота з юридичними особами 2 співробітництво з іноземною страховою компанією 3 запозичення досвіду іноземних колег 4 велика кількість клієнтів 5 знижки постійним клієнтам 6 прагнення населення до захищеності	1 загальноекономічна криза 2 втрата іноземних інвесторів 3 слабе законодавче регулювання 4 зростання цін на послуги 5 зниження платоспроможності населення 6 високі тарифи
Сильні	Слабкі
1 фінансова стійкість і надійність 2 широкий список послуг, що надаються 3 гнучке ціноутворення 4 обслуговування різних верств населення 5 інформування населення про діяльність страхового ринку 6 збільшення страхових премій розробка нових програм	1 збільшення страхових виплат 2 слабка програма просування послуг 3 відсутність маркетингових досліджень 4 мале охоплення території неоперативне регулювання на зміни ринку

Критерії оцінювання факторів впливу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз стосовно стратегічного розвитку страхового ринку в перспективі представляють собою 10-ти бальну шкалу, де 1 бал – мінімальна ступінь впливу, а 10 балів – максимальний ступінь впливу на величину стратегічного розвитку в перспективі. Бальна оцінка кожного фактору впливу проводиться з урахуванням рангу даного фактора методом парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання.

На третьому етапі визначаємо напрями стратегічного розвитку страхового ринку за варіантами. Сценарій стратегії розвитку як опис послідовності подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку страхового ринку ґрунтується на основі проведеного SWOT-аналізу. Опрацьовується декілька варіантів сценаріїв розвитку, серед яких обирається один базовий.

Цінним для стратегічного планування стратегічного розвитку страхового ринку є не стільки прогноз ситуації через певний проміжок часу, як прогноз послідовної зміни ситуації в часі. Тому розробляють сценарії розвитку подій.

Сценарії є альтернативними образами майбутнього у контексті інтересів страхового ринку. Вони вказують можливості існування певних станів і розвитку подій (незалежних змінних), які впливають на формування базових залежних змінних, що детермінують майбутнє страхового ринку і його функціонування в зовнішньому середовищі [1].

Сценарії розвитку ґрунтуються на припущеннях, які стосуються результатів впливу комбінації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у її зовнішньому середовищі на майбутній стан організації. Основні типи таких сценаріїв [2].

1) сценарій можливостей – прогноз опирається на максимальне використання своїх сильних сторін та можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін та загроз);

2) сценарій загроз – прогноз базується на максимальному впливі на майбутню ситуацію слабких сторін та загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення;

3) інші – ґрунтуються на:

- максимальному використанні можливостей та впливі її слабких сторін;

- максимальному впливі загроз та використанні сильних сторін;

- припущенні різного ступеня використання можливостей та сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін та загроз.

Сценарій є інструментом, завдяки якому визначають, які види прогнозів мають бути складені, щоб описати майбутню ситуацію з урахуванням усіх головних чинників. Прогноз переважно має декілька сценаріїв [3], найчастіше три: оптимістичний, песимістичний і середній – найбільш вірогідний, очікуваний.

Для розробки стратегій страхового ринку пропонуємо виходити з трьох можливих напрямків його розвитку:

- нульовий сценарій, тобто від уявлення, як змінювалася би ситуація, якщо ніяких особливих заходів не здійснювати. Такий сценарій є також точкою відліку для розроблення інших сценаріїв, який показує наслідки поточних тенденцій розвитку, підпорядковує образ майбутнього домінуючим характеристикам існуючого стану. Нульовий сценарій може продемонструвати як вигідний, так і небажаний розвиток ситуації. Натомість реалістичні прогнози повинні брати до уваги комбінацію правдоподібних майбутніх змін внутрішнього і зовнішнього середовищ [4].

- несприятливий сценарій, який пов'язаний з небажанням держави удосконалити механізм регулювання страхового ринку та зменшення доходів населення і відповідно скороченням страхових послуг;

- стабільний сценарій, що характеризується продовженням запланованих тенденцій; сприятливого, спрямованого на збільшення обсягу страхування, урегулювання податкової політики.

Альтернативні сценарії необхідні для подальшого перегляду та можливого коригування.

На четвертому етапі мають відбутися обговорення та погодження варіантів сценарію стратегії розвитку страхового ринку.

На основі проведеної оцінки вибирається можливий сценарій подальшої реалізації стратегії розвитку страхового ринку із визначенням ступеня ефекту від її реалізації.

Визначення сценаріїв розвитку страхового ринку відбувається на основі розрахунку індексу ( $\Delta I_{ni}$ ), який розраховується за формулою (2):

$$\Delta I_{ni} = \frac{\sum ni(+)}{\sum ni}, \quad (2)$$

де  $\Delta I_{ni}$  – індекс показників;

$\sum ni(+)$  та  $\sum ni$  – відповідно, сума проаналізованих показників, які мають позитивну динаміку за період реалізації стратегії розвитку страхового ринку, та загальна кількість проаналізованих.

Сценарій 1 - Ефект отримано без відхилень (100,0%).

Сценарій 2 - Ефект отримано з відхиленнями (50,0%-99,0%) за показниками реалізації стратегії розвитку страхового ринку.

Сценарій 3 - Ефект отримано із значними відхиленнями (< 50,0%) або його немає при реалізації стратегії розвитку страхового ринку.

На п'ятому етапі обирається безпосередньо стратегія розвитку, яка складається із набору функціональних стратегій, що відображають специфіку ринку (маркетингова стратегія, організаційна стратегія, кадрова стратегія, фінансова стратегія та стратегія інформаційного забезпечення). Визнання взаємозв'язку цих факторів надасть змогу приймати правильні рішення при розробленні стратегій розвитку страхового ринку. Формування стратегії розвитку страхового ринку передбачає розроблення програм та планів.

Основою «Програми розвитку й підтримки страхового ринку» є те, що страхування виступає ефективним засобом стабілізації економіки держави.

Метою програми виступає - формування державних пріоритетів в розвитку страхового ринку як одного з провідних фінансових секторів ринкової економіки, що формується, включаючи інвестиційні проекти.

Завдання програми:

- створення фінансово-кредитних і інвестиційних механізмів в економіці;
- створення системи страхового захисту населення через проведення соціально-значущих видів страхування, що користуються пріоритетною підтримкою уряду;
- створення системи страхового захисту фінансових операцій з інвесторами;
- використання механізму страхування для позабюджетного фінансування витрат на відновлення знищеного (пошкодженого) державного майна;
- підтримка страхових організацій;
- підтримка ділової й інвестиційної активності страхових організацій;
- розвиток конкуренції на страховому ринку та ін.

Шостий етап являє собою механізм реалізації стратегії, який включає: визначення джерел фінансування, нормативно-правове забезпечення, інформаційне забезпечення, вибір критеріїв оцінки

ефективності.

Механізм реалізації стратегії розвитку (рис. 3) можна визначити як сукупність принципів, форм, методів і інструментів, що впливають на страховий ринок.



Рис. 3. Механізм реалізації стратегії розвитку страхового ринку

Сьомий етап являє собою процес проведення моніторингу реалізації стратегії розвитку страхового ринку. Моніторинг необхідно розглядати як ключовий елемент у структурі механізму реалізації стратегії, що підтверджено зарубіжною практикою та дозволяє забезпечити не тільки якість реалізації самої стратегії, але й розвиток соціально-економічної сфери країни – як головної мети загальнодержавної політики [5] (рис. 4).

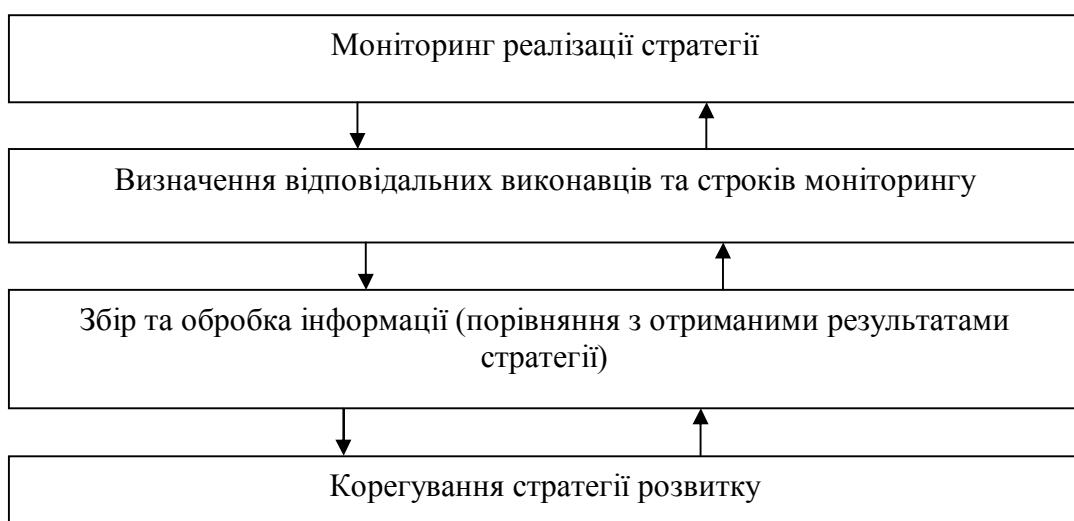


Рис. 4 Етапи проведення моніторингу реалізації стратегії розвитку страхового ринку

Управління механізмом моніторингу залежить від організації дії та використання інструментарію за визначеними функціями та



принципами, що є основою ефективної та якісної реалізації стратегії розвитку страхового ринку за умов належного контролю та оцінки.

*Висновки.* Представлений методичний підхід стратегічного планування розвитку страхового ринку, який передбачає оцінку рівня економічного розвитку страхової організації, визначення пріоритетних напрямів розвитку, формування набору стратегічних альтернатив, розробку стратегічних планів та оперативне управління за аспектами діяльності.

Запропонований методичний підхід стратегічного планування розвитку страхового ринку дозволяє обґрунтувати вибір сценарію розвитку та сформувані стратегічні альтернативи.

*Використані джерела інформації:*

1. Nowińska E. Strategia rozwoju gmin. Na przykładzie gmin przygranicznych / E. Nowińska. – Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1997. – 201 s.
2. Дробенко Г.О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. – Львів : Вид-во "СПЛОМ", 2001. – 118 с.
3. Кара Н.І. Аналіз сценаріїв змін зовнішнього середовища підприємства / Н.І. Кара, О.І. Карий // Вісник Державного університету "Львівська політехніка" : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Львів : НВП "Мета", 1998. – № 329. – С. 119-120.
4. Rębowska A. Strategia rozwoju / A. Rębowska // Gospodarka przestrzenna gmin: poradnik. Tom I. – Kraków: Fundusz współpracy, Brytyjski fundusz. – Know-How, 1998. – S. 105-129.
5. Страхування : підручник / керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 599 с.

\*\*\*

УДК 332.122

*Попова А.В.,  
ст. викладач кафедри обліку та аудиту  
Академії муніципального управління, м. Київ*

## **МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОГО РЕГІОНУ**

*Розглядаються окремі підходи до вивчення маркетингових аспектів формування і раціонального використання експортного потенціалу регіонів в Україні. Пропонуються перспективні заходи щодо формування сприятливого іміджу території, що буде сприяти завоювання стійких ринкових позицій.*

*В статье рассматриваются отдельные подходы к изучению маркетинговых аспектов формирования и рационального использования экспортного потенциала регионов Украины. Предложены мероприятия формирования благоприятного имиджа региона для завоевания стойких рыночных позиций.*

*Several approaches to investigation of Ukrainian region's export capacity are considered. The root types of factors and markets principles that form the base to increase the*