

А. Е. Сабірова,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВИКОРИСТАННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПРИ РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВИКА

А. Sabirova,
graduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

PORTFOLIO ANALYSIS APPLICATION IN DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGY OF THE INSURANCE COMPANY

У статті досліджено теоретичні основи та практика застосування портфельного аналізу страхової компанії та його вплив на ефективність розробки маркетингової стратегії. Розглянуто види маркетингових стратегій на функціональному, інструментальному на корпоративному рівнях, визначено їхні особливості та призначення.

Наведено основні моделі, що використовуються при портфельному аналізі: матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця McKincey — General Electric, матриця Артура Д. Літтла (Arthur D. Little / Life Cycle). Досліджено використання одного з найпопулярніших методів аналізу портфеля продуктів страхової компанії за допомогою матриці Boston Consulting Group (BCG) на прикладі "Страхової компанії "АХА Страхування".

The theoretical backgrounds and practical application of portfolio analysis of the insurance company and its impact on the efficiency of marketing strategy were examined in the paper. The types of marketing strategies of functional level, instrumental level and at the corporate level were discussed, their characteristics and purpose of their implementation were defined.

The basic models that are used for portfolio analysis were represented in the article. They are Matrix BCG (Boston Consulting Group), matrix McKincey — General Electric, matrix Arthur D. Little (Arthur D. Little / Life Cycle). The implementation of one of the most popular methods for analyzing product portfolio of the "Insurance Company "AXA Insurance" (the matrix Boston Consulting Group (BCG) was investigated.

Ключові слова: страховий ринок, страховик, маркетингові стратегії, портфельний аналіз, матриця BCG, матриця McKincey — General Electric, матриця Артура Д. Літтла.

Key words: insurance market, insurer, marketing strategy, portfolio analysis, matrix BCG, matrix McKincey — General Electric, Matrix Arthur D. Little.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах росту конкуренції на сучасному страховому ринку України перед страховиками стоять завдання розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій, портфельних стратегій для задоволення існуючих потреб потенційних клієнтів максимізації прибутку та захоплення бажаної частки ринку. Від того, наскільки ефективно розроблені ці стратегії і визначені цілі залежить прибуткове функціонування страхової компанії, її розвиток.

Якісний аналіз портфеля страхових продуктів включає аналіз структури, динаміки та якості окремих продуктів страховика, оцінює важливість їхнього розвитку чи скорочення і є невід'ємною умовою розробки ефективної маркетингової стратегії страхової компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні основи розробки маркетингової стратегії, проблеми стратегічного вибору і досягнення успіху страхових компаній знайшли своє відображення у працях таких іноземних вчених, як І. Ансофф, М. Портер, Р. Румельт, А. Томпсон.

Особливості маркетингової стратегії страховика та деякі аспекти дослідження стратегічних напрямків страхової діяльності знайшли відображення у працях вітчизняних вчених: В.Д. Базилевича, Н.М.Внукової, О.О. Гаманкової, Н.В. Калітченка, С.С. Осадця, Р.В. Пікус, В.А. Полторака, Т.А. Ротової, Я.П. Шумелдита ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо використання портфельного аналізу при розробці маркетингової стратегії страховика на корпоративному рівні та його вплив на ефективність маркетингової стратегії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні вчені розрізняють маркетингові стратегії, які розробляються підприємством на корпоративному, функціональному та інструментальному рівнях.

На функціональному рівні страховики можуть розробляти декілька видів маркетингових стратегій, які допомагають компанії здійснити вибір найбільш привабливих сегментів страхового ринку та розробити відповідні комплекси маркетингу для обраних сегментів задля задоволення потреб споживачів та отримання максимально можливого прибутку: стратегія сегментування, позиціонування та стратегії комплексу маркетингу.

Чотири рівні маркетингових інструментальних маркетингових стратегій дозволяють страховику обрати ефективні елементи комплексу маркетингу, які є необхідними на кожному з рівнів стратегій (продуктові стратегії, цінові стратегії, стратегії дистрибуції, стратегії маркетингових комунікацій).

Корпоративні маркетингові стратегії страхових компаній узгоджують потенційні можливості страховика та

потреби страхувальників, тим самим визначаючи спосіб взаємодії компанії з ринком та напрями ефективного використання наявних у страховика ресурсів для найкращого задоволення потреб потенційних клієнтів.

Корпоративні маркетингові стратегії спрямовані на збільшення обсягу продажів страхових продуктів, створення нових сфер діяльності, більш якісне задоволення потреб страхувальників. На корпоративному рівні виділяються такі групи маркетингових стратегій:

1) конкурентні стратегії, що дозволяють компанії визначити стійкі конкурентні переваги на ринку та недоліки у порівнянні з компаніями-конкурентами, розробити політику взаємодії з іншими учасниками ринку;

2) стратегії зростання, що дозволяють визначити напрями розвитку компанії, а також наявні можливості та ресурси для зростання. Управління зростанням компанії краще здійснювати, використовуючи матриці І. Ансоффа, матриці зовнішніх придбань;

3) портфельні стратегії, що дозволяють проаналізувати та обрати оптимальне співвідношення інвестицій у кожен зі сфер діяльності страхової компанії та проводити ефективне управління цими сферами в залежності від їхнього місця у задоволенні потреб страхового ринку. Для розробки ефективної портфельної стратегії використовують, наприклад, такі моделі, як матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця McKinsey — General Electric, матриця Артура Д. Літтла (Arthur D. Little / Life Cycle) та ін.

Матриця McKinsey — General Electric дозволяє приймати більш диференційовані стратегічні маркетингові рішення з ефективного використання потенціалу підприємства залежно від рівня привабливості ринку.

Поява моделі або матриці БКГ стала фіналом проведення дослідницької роботи в галузі стратегічного планування компанії Boston Consulting Group.

У основі матриці БКГ лежать два припущення:

— по-перше, бізнес, що має істотну частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу відносно витрат виробництва. Звідси витікає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність при продажі за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні;

— по-друге, присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для свого розвитку, тобто оновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і так далі. Якщо темп росту ринку невеликий, наприклад, зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування [3, с.209].

Ефективною є також матриця McKinsey — General Electric. Проте при використанні матриці McKinsey — General Electric необхідно враховувати її недоліки:

— велика кількість інформації не дозволяє охопити та проаналізувати всі важливі аспекти у короткий проміжок часу;

— різні підходи до оцінки можуть спровокувати некоректні результати аналізу.

Модель ADL / LC була розроблена відомою в галузі управління консалтинговою організацією Артур Д. Літл. У цій матриці ситуація на ринку описується від зародження до старіння продукту (тому в назві матриці присутнє поняття "Life Cycle" тобто життєвий цикл), а конкурентне становище має п'ять категорій — від слабкого до домінуючого.

Концепція моделі ADL полягає в тому, що портфель продуктів або видів бізнесу компанії повинен бути збалансованим та визначатися життєвим циклом цих продуктів: види бізнесу або продукти повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, бути диверсифікованими. Основним застереженням є те, що сума, яка витрачається на розвиток і просування видів бізнесу, що зароджуються не повинна перевищувати ту суму прибутку, яку можуть принести зрілі або старіючі види бізнесу (продукти). Завдання матриці — встановити придатність конкретних стратегій у прив'язці до двох вимірів.

Отже, портфельні стратегії — способи розподілу обмежених ресурсів між господарськими підрозділами підприємства з використанням критеріїв привабливості ринкових сегментів і потенційних можливостей кожної господарської одиниці [1, с. 43].

У портфелі страховика є страхові продукти, які знаходяться в кінцевій фазі свого життєвого циклу. До об'єктів, що не приносять високих прибутків, застосовується особливий індивідуальний підхід. Така ситуація вимагає розробки системи планування і управління портфелем страхових

продуктів. Портфельний аналіз є одним з інструментів стратегічного планування, які застосовуються найчастіше, адже для ефективного функціонування компанії необхідним є не тільки розробка маркетингової стратегії, а й розподіл фінансових коштів від одного роду діяльності до іншого.

Розглянемо використання одного з найпопулярніших методів аналізу портфеля продуктів страхової компанії за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (BCG). Матриця BCG описує ситуацію, що вимагає окремого підходу з точки зору капіталовкладень при розробці маркетингової стратегії.

В основі матриці BCG лежить модель життєвого циклу продукту, відповідно до якої він у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар — "проблема"), зростання (товар — "зірка"), зрілість (товар — "дійна корова") і спад (товар — "собака").

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці BCG використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку. Тобто для визначення критерію привабливості ринку використовується показник темпів зміни попиту на продукт окремого страховика. Темпи зростання розраховуються за даними обсягів продажів продукту у певному сегменті ринку (може бути середньозваженою величиною). Для визначення конкурентоздатності та прибутковості використовується показник відносної частки підприємства на ринку. Частка на ринку розглядається у відношенні до найбільш небезпечних конкурентів або лідеру ринку.

Завдання керівництва компанії — забезпечити стратегічну рівновагу портфеля шляхом розвитку господарських зон, здатних давати вільні грошові кошти, і зон, що забезпечують довгострокові стратегічні інтереси підприємства. Таким чином, здійснюється розподіл видів бізнесу (окремих продуктів) на чотири різні групи:

"Важкі діти" ("Знаки питання"): продукти цієї групи можуть виявитися досить перспективними оскільки ринок розширюється, але просування цих товарів вимагає значних коштів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів необхідно або збільшити присутність даних продуктів ринку або припинити їх фінансування взагалі;

"Зірки" — ці продукти можна назвати лідерами ринку. Вони вимагають постійного фінансування для підтримки високої частки присутності на ринку, але у то самий час приносять високий рівень прибутку завдяки своїй конкурентоздатності;

"Дійні корови" — продукти, що раніше займали значну частку ринку, проте з часом зростання галузі сповільнилось, але ці продукти спроможні принести значні прибутки за невисокого рівня фінансування їхнього росту та просування, тому такі продукти є основним джерелом фінансових коштів;

"Собаки" — це продукти, які не мають перспектив щодо зростання та потребують значних витрат. Збереження таких товарів можливе лише за стабільного фінансового стану страховика, оскільки шанси поліпшення ситуації завжди невисокі, а фінансові витрати є значними.

У результаті проведення розрахунків та побудування матриці кожна сфера бізнесу потрапляє в одну з 4 представлених на рисунку 1 груп. Збалансований портфель страховика зазвичай включає 2—3 продукти — "Дійні корови", 1—2 — "Зірки", кілька "Важких дітей", що розраховані на подальший розвиток та завоювання частки ринку та декілька продуктів — "Собаки".

Отже, для проведення портфельного аналізу було обрано "Страхову компанію АХА Страхування" — компанію, що займає значну частку на ринку ризикового страхування України.

В якості компаній конкурентів обрано такі страхові компанії:

- "Страхова Компанія "ПРОВІДНА" (К1);
- "Страхова Компанія ПЗУ Україна" (К2);
- "Страхова компанія "УНІКА" (К3).

Стратегічними зонами господарювання страхової компанії "АХА Страхування" є робота з наступними видами страхування:

- Добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО) — СЗГ1;
- Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) — СЗГ2;
- Добровільне страхування від нещасного випадку — СЗГ3;

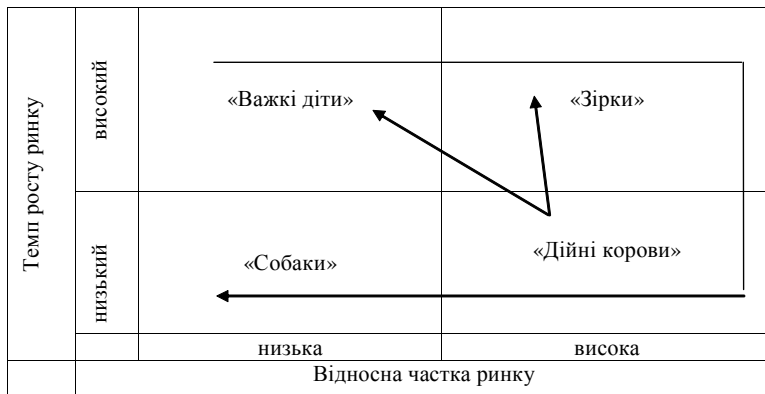


Рис. 1. Класична схема матриці Бостонської консультативної групи (BCG)

Джерело: побудовано на основі [11].

Таблиця 1. Обсяги страхових премій "АХА Страхування" та частка страхової компанії і її конкурентів на ринку

СЗГ	Обсяг страхових премій тис. грн.		Обсяги реалізації (прогноз), тис. грн.	Частка ринку «АХА Страхування»		Частка ринку конкурентів (2012 рік)			Частка ринку конкурентів (прогноз 2013 рік)		
	2011	2012		2013	2011	2012	К1	К2	К3	К1	К2
1	454002	505132	580963	14	16	5	4	4	6	3	6
2	87451	110703	133809	5	3	3	2	10	6	4	8
3	7540	6516	4598	2	1	4	1	2	5	4	4
4	60588	56117	50268	4	4	4	5	8	3	6	10
5	23218	28399	39556	6	3	2	9	5	1	9	5

Джерело: складено на основі [10].

- Добровільне страхування майна — СЗГ4;
- Добровільне медичне страхування — СЗГ5.

Для кожної з виділених стратегічних зон господарювання наведено статистичну інформацію, необхідну для аналізу її стратегічної позиції: обсяги страхових премій у минулий, поточний та майбутній (прогнозований) періоди, а також відповідні частки ринку кожної зони господарювання страховика та його основних конкурентів (табл. 1).

Як видно з таблиці, найбільший обсяг страхових премій приносить компанії добровільне страхування наземного транспорту, натомість найменший рівень страхових премій — добровільне страхування від нещасного випадку. Це може пояснюватися низьким рівнем популярності даного виду страхування серед населення України. Також необхідно зазначити, що обрана страхова компанія займає вагомую частку на ринку добровільного страхування наземного транспорту (КАСКО).

Поточні та прогнозовані значення темпів росту ринку (ТРР), відносної частки ринку (ВЧР) та радіуса кола для побудови матриці для кожної з виділених стратегічних зон господарювання наведені у таблиці 2.

Використовуючи наведені та розраховані дані можна побудувати матрицю BCG для "Страхової компанії АХА Страхування" (рис. 2).

Як зазначалось, відповідно до побудованої матриці страхові продукти компанії "АХА Страхування", враховуючи темп зростання ринку та відносну частку окремого страхового продукту на ринку, можна розділити на "Зірок", "Дійних корів", "Важких дітей" і "Собак".

Таблиця 2. Поточні та прогнозовані значення темпів росту ринку, відносної частки ринку та радіуса кола

СЗГ	Темпи росту ринку		Відносна частка ринку		Радіус кола	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
1	1,11	1,15	2,80	2,67	0,71	0,72
2	1,27	1,21	1,67	0,50	0,16	0,17
3	0,86	0,71	0,50	0,20	0,01	0,01
4	0,93	0,90	1,00	1,33	0,08	0,06
5	1,22	1,39	3,00	3,00	0,04	0,05

Джерело: розраховано на основі [10].

Бачимо, що СЗГ1, тобто добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО) належить до продуктів "Зірок". Оскільки впродовж всього досліджуваного періоду, цей вид страхування лежить у просторі "Зірки" і є перспективним продуктом, потрібно намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.

На рисунку 2 видно, що СЗГ2, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, переходить із стану "Зірки" до стану "Важкі діти", тобто цей вид страхування унаслідок недостатнього інвестування, або не ефективної маркетингової стратегії втрачає позиції лідера на ринку. У цьому випадку "Страховій компанії АХА Страхування" необхідно збільшувати свою присутність на ринку, або зміцнювати позиції, щоб стратегічна зона господарювання № 2 знову перейшла до позиції "Зірки" або скорочувати цей вид бізнесу.

Добровільне страхування від нещасного випадку (СЗГ3) відповідно до побудованої матриці рухається з позиції "Собаки" до "Важкі діти", тобто продукт, можливо, проходить цикл розвитку, тому невідомо застосування стратегії мінімальних витрат або швидкого виведення продукту з ринку.

Добровільне страхування майна, тобто стратегічна зона господарювання № 4 належить до "Важких дітей", але протягом досліджуваного періоду, збільшує відносну частку на ринку та рухається у напрямку "Зірок", що є позитивним для портфелю страхових продуктів Страхової компанії "АХА Страхування".

Також на рисунку 2 бачимо, що СЗГ 5, тобто добровільне медичне страхування займає позицію "Зірок" і впевнено її тримає протягом 2012—2013 років, тому компанії потрібно намагатися зберегти або збільшити частку цього виду страхування на ринку.

У цілому аналізуючи продуктивний портфель "Страхової компанії АХА Страхування" треба зазначити, що портфель у 2012—2013 є не досить збалансованим. У портфелі маємо два види страхування, що займають позицію "Зірки", що є позитивним для компанії, оскільки у наявності є потенційні види страхування, що приносять найбільш прибутки. Ці сектори бізнесу є найважливішими та найперспективнішими для компанії. Саме СЗГ1 та СЗГ5 (добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО) та добровільне медичне страхування) є конкурентоспроможними для банку, тому є пріоритетними при розподілі фінансових ресурсів.

На жаль, у продуктовому портфелі страхової компанії не маємо жодної "Дійної корови", що зазвичай являється лідерам у своєму секторі бізнесу, та приносять дуже високі прибутки. Як правило, за рахунок таких видів страхування відбувається фінансування розвитку та впровадження інших стратегічних зон господарювання у компанії. На жаль, наразі компанія позбавлена такого джерела фінансування.

Також у продуктовому портфелі "Страхової компанії АХА Страхування" маємо СЗГ, що знаходиться у стані "Важкі діти", важливість та цінність якої важко оцінити у даній стадії. Позитивним аспектом є те, що ця зона стратегічного господарювання рухається за траєкторією послідовника тому політика керівництва стосовно цього виду страхування повинна бути направлена на посилене фінансування.

Дві СЗГ рухались до позиції "Важкі діти". Такий вид страхування, як обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів втратило свої позиції на ринку і повернулось до стану "Важких дітей", тому компанії слід або інвестувати більше коштів у його розвиток, або скорочувати цей вид бізнесу до мінімуму.

Хоча продуктивний портфель не збалансований, позитивним є наявність у 2013 році двох видів страхування з позицією "Зірка". "Зірки" потребують постійного інвестування коштів протягом тривалого часу, проте згодом вони починають приносити стабільний високий прибуток. "Знаки питання" або "Важкі діти" можуть у майбутньому завоюва-

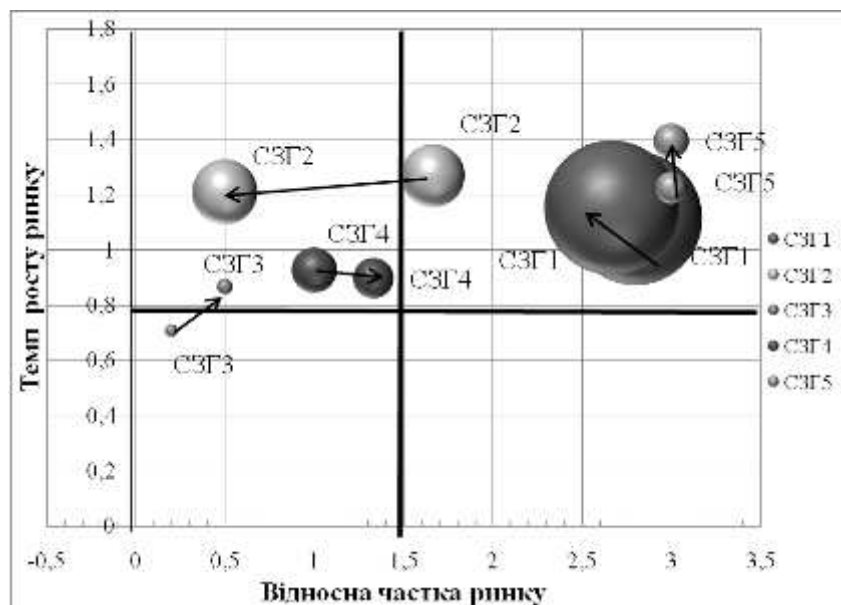


Рис. 2. Матриця BCG для "Страхової компанії "АХА Страхування"

ти сильні позиції "Зірок", але можуть бути і безнадійними. Надлишок "Знаків питання" може спричинити фінансові ускладнення в діяльності організації, оскільки значні обсяги інвестицій, що спрямовуються на реалізацію продуктового асортименту, не супроводжуються зворотним отриманням прибутків на достатньому рівні. Безнадійні "важкі діти" або такі, що потребують значних інвестицій, на які підприємство не здатне, повинні бути виведені з продуктового портфеля.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, кожна страхова компанія повинна провести аналіз свого портфеля продуктів при виборі стратегії маркетингу. Портфельний аналіз лежить в основі ефективного розподілу обмежених ресурсів компанії між різними видами господарської діяльності. Обізнаність у слабких та сильних сторонах портфелю страхових продуктів, якісний аналіз перспективних видів діяльності дозволяє страховику спростити вибір маркетингової стратегії з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові з них та вчасно скорочувати інвестиції у неефективні проекти.

Для ефективного функціонування "Страхової компанії "АХА Страхування" необхідно регулювати напрями внутрішніх фінансових потоків відповідно до позицій видів страхування на ринку та перспективи їхнього розвитку.

Література:

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання [Текст] / В. Антонюк / Україна: аспекти праці. — № 5. — 2007. — С. 42—47.
2. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг [Текст] / Г. Беквит. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 224 с.
3. Верескун С.І. Основи стратегічного планування і огляд основних методів оцінки у оператора зв'язку [Текст] / С.І. Верескун // Економіка, менеджмент, бізнес. — 2012. — № 7. — С. 205—212.
4. Гвозденко А.А. Основи страхування: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп [Текст]: [учебник] / А.А. Гвозденко. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 320 с.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги [Текст] / П. Дойль, Ф. Штерн. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.
6. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Учебное пособие [Текст]: [Учебное пособие] / П.С. Завьялов. — М.: Инфра-М, 2002. — 496 с.
7. Зубец А.Н. Страховой маркетинг в России [Текст]: [Практическое пособие] / А.Н. Зубец. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 336 с.
8. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / [Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпнтас И. Шулинг] Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
9. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник [Текст]: Навчальний посібник / А.Ф.Павленко, А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.

10. Рейтинги страховий компаній України [Електронний ресурс] // Форіншурер: [сайт]. — Режим доступу: <http://forinsurer.com/ratings/nonlife> — Назва з екрана.

11. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник [Текст] / М.Г. Саєнко. — Тернопіль.: Економічна думка, 2006. — 390 с.

12. Скамай А.Г. Страхование дело: Учебное пособие [Текст]: [Учебное пособие] / А.Г. Скамай, Т.Ю. Мазурина. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 256 с.

13. Страхування: підручник / [Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Пікус Р.В. та ін.]; за ред. В.Д.Базилевича. — К.: Знання, 2008. — 1019 с.

References:

1. Antoniuk, V. (2007), "Staff for innovation: problems of formation and application", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 5, pp. 24—47.
2. Bekvit, G. (2011), *Prodavaja nezrimoe: Rukovodstvo po sovremennomu marketingu uslug* [Selling the invisible: A Guide to Modern Marketing Services], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia
3. Vereskun, S.I. (2012), "Fundamentals of Strategic Planning and overview of methods for assessing the operator connection", *Ekonomika, menedzhment, biznes*, [Tekst] / S.I. Vereskun // *Ekonomika, menedzhment, biznes*, vol. 7, pp. 205—212.
4. Gvozdenko, A.A. (2006), *Osnovy strahovanija: Uchebnik* [Insurance Basics: A Textbook.], 2nd ed, [uchebnik] Finansy i statistika, Moscow, Russia.
5. Dojl', P., Shtern, F. (2007), *Marketing-menedzhment i strategi* [Marketing-management and strategies], Piter, St. Petersburg, Russia.
6. Zav'jalov, P.S. (2002), *Marketing v shemah, risunkah, tablitsah. Uchebnoe posobie* [Marketing schemes, figures, tables. Textbook], Infra-M, Moscow, Russia.
7. Zubec, A.N. (1999), *Strahovoj marketing v Rossii* [Insurance Marketing in Russia], Centr jekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.
8. Lamben, Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. (2008) *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Market-oriented management], Piter, St. Petersburg, Russia.
9. Pavlenko, A.F., Vojchak, A.V. (2003) *Marketynh: Pidruchnyk* [Marketing: Tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. The official site of Forinsurer (2011), "Ratings of the insurance companies of Ukraine", available at: <http://forinsurer.com/ratings/nonlife> (Accessed 7 October 2013).
11. Saienko, M.H. (1993) *Stratehiia pidpryemstva: Pidruchnyk* [Enterprise Strategy Tutorial], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
12. Skamaj, L.G. (2004) *Mazurina, T.Ju. Strahovoe delo: Uchebnoe posobie* [Insurance: Textbook], INFRA-M, Moscow, Russia.
13. Bazylevych, V.D., Bazylevych, K.S., Pikus, R.V. (2008) *Strakhuvannia: pidruchnyk* / [Insurance: Tutorial], Znannia Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2013 р.