

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Національний університет «Запорізька політехніка»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**«СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем бакалавр  
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок» всіх форм навчання

**ЧАСТИНА I**

**2024**

Конспект лекцій з дисципліни «Страховий менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем бакалавр зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» всіх форм навчання. Частина I/ Укладач: В.Г. Бабенко-Левада, Запоріжжя: ЗУ «Запорізька політехніка», 2024.- 54 с.

Укладач: к.е.н., доцент В.Г. Бабенко-Левада

Рецензент: к.е.н., доцент О.В.Губарь

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Н.Г.Фатюха

Затверджено  
на засіданні кафедри  
«Фінанси, банківська справа та страхування»  
Протокол № 13 від 19.06.2024 р.

Рекомендовано  
до видання НМК ФЕУ  
Протокол № 5 від 28.06.2024 р.

## ЗМІСТ

|                |  |    |
|----------------|--|----|
|                | <i>Передмова</i>   | 4  |
| <b>Тема 1.</b> | <b>Сутність і значення страхового менеджменту</b>  | 7  |
| 1.1.           | <i>Предмет і завдання дисципліни «Страховий менеджмент»</i>  | 7  |
| 1.2.           | <i>Особливості страхування як підприємницької діяльності в умовах глобальної економіки</i>                             | 9  |
| 1.3.           | <i>Інфраструктура страхового ринку України та особливості його розвитку на сучасному етапі</i>                         | 12 |
| 1.4.           | <i>Завдання з розвитку і удосконалення страхового менеджменту в Україні</i>  | 13 |
| <b>Тема 2.</b> | <b>Ресурсний потенціал, структура й органи управління страховою організацією.</b>                                      | 15 |
| 2.1.           | <i>Склад і оцінка наявного ресурсного потенціалу страховика та ефективності його використання</i>                      | 15 |
| 2.2.           | <i>Умови створення, реєстрації страхових компаній та організація управління ними</i>                                   | 17 |
| 2.3.           | <i>Особливості кадрового забезпечення страхових компаній та системи мотивації персоналу страховиків</i>                | 20 |
| <b>Тема 3.</b> | <b>Планування у страховій діяльності</b>   | 23 |
| 3.1.           | <i>Зміст, складові та система стратегічного управління страховою організацією</i>                                      | 23 |
| 3.2.           | <i>Процес стратегічного планування в страховій компанії з врахуванням чинників зовнішнього економічного середовища</i> | 25 |
| 3.3.           | <i>Впровадження в діяльність українських страхових компаній управління на основі збалансованої системи показників</i>  | 27 |
| 3.4.           | <i>Внутрішні бізнес-процеси як елемент стратегічного управління страховою компанією</i>                                | 28 |
| <b>Тема 4.</b> | <b>Комунікації та інформаційне забезпечення страхового менеджменту</b>   | 30 |
| 4.1.           | <i>Організація комунікаційного менеджменту на підприємстві</i>   | 30 |
| 4.2.           | <i>Інформаційно – комунікаційний менеджмент: поняття і типологія</i>   | 34 |

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| <b>Тема 5.</b> | <b>Управління маркетинговою діяльністю в страховому бізнесі.</b>                         | 38 |
| 5.1.           | Задачі, функції та особливості організації маркетингової діяльності в страховій компанії | 38 |
| 5.2.           | Система розробки та продажу страхових послуг   | 41 |
| 5.3.           | Управління рекламною діяльністю страхової компанії                                       | 44 |
| 5.4.           | Управління відносинами страховика зі страховими посередниками                            | 46 |
| 5.5.           | Vanсsinsurance як специфічний канал реалізації страхових послуг                          | 49 |
|                | <b>Рекомендована література</b>  | 51 |
|                | <b>Частина II</b>  |    |

## ***ПЕРЕДМОВА***

Системний аналіз діяльності страхових компаній показує, що фінансові втрати, які компанії понесли за наслідками фінансово-економічної кризи мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Так, в докризовому періоді страховики часто формували хибні стратегії, що базувалися на безупинному зростанні страхового ринку. Не прораховувалися можливі негативні зміни в зовнішньому економічному середовищі та їх вплив на операційну, інвестиційну і фінансову діяльність страховиків.

Зараз ні у кого не викликає сумніву необхідність в удосконаленні організації діяльності страхових компаній з врахуванням їх функціонування в докризовому періоді та під час фінансово-економічної кризи. Цього потребують як власники страхових компаній, так і їх клієнти. Саме на отримання майбутніми магістрами та спеціалістами фінансового профілю необхідних знань з питань управління страховими організаціями націлена дисципліна “Страховий менеджмент”.

Економічні кризи минають, а роль страхування як невід'ємного атрибуту інфраструктури ринкової економіки залишається. Це потребує більш поглибленого вивчення фінансистами питань управління ресурсами страхових компаній, організації страхового бізнесу, посередницької діяльності в сфері страхування.

Поглиблені знання в сфері страхування і організації страхового підприємництва необхідні як тим фахівцям, які безпосередньо працюватимуть в страхових компаніях, так і тим, які працюють на управлінських посадах в інших організаціях, оскільки в ефективно працюючій економіці майже немає інституцій, які б не користувалися страховими послугами.

Діяльність страхових компаній суттєво відрізняється від діяльності інших суб'єктів підприємництва, має свою специфіку в питаннях організації бізнесу, управлінні фінансами, персоналом тощо. З врахуванням цієї специфіки організується діяльність страховика з маркетингу, управління ризиками, фінансами, перестраховуванням, управлінням персоналом. В сьогоднішній кризовій ситуації до страхових компаній ставляться підвищені вимоги щодо забезпечення їх платоспроможності та здатності вчасно виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками. Тому в навчальному посібнику

велика кількість матеріалу стосується забезпечення фінансової стійкості і ліквідності страхових компаній та формування в них системи антикризового управління. Окрема увага приділяється формуванню платоспроможності страхових компаній відповідно до вимог Європейського Союзу в даній сфері.

Глибокі і систематизовані знання з питань організації страхового бізнесу, управління фінансами страховика, оцінки платоспроможності страхових компаній потрібні і тим студентам, які будуть в майбутньому працювати в страхових компаніях, і тим, які будуть контактувати зі страховиками в процесі діяльності інших суб'єктів господарювання.

*Предметом курсу* виступає управління процесами формування і ефективного використання ресурсів страхових організацій з врахуванням інтересів всіх учасників економічних відносин, які виникають в процесі забезпечення страхового захисту. *Об'єктом, вивчення дисципліни* є ресурси (фінансові, трудові, інформаційні та інші), які перебувають в розпорядженні страхової компанії та використовуються нею для забезпечення ефективного страхового захисту.

## **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Предмет і завдання дисципліни «Страховий менеджмент»**
- 1.2. Особливості страхування як підприємницької діяльності в умовах глобальної економіки**
- 1.3. Інфраструктура страхового ринку України та особливості його розвитку на сучасному етапі**
- 1.4. Завдання з розвитку і удосконалення страхового менеджменту в Україні.**

### **1.1. Предмет і завдання дисципліни «Страховий менеджмент»**

Розвиток страхового сегменту фінансового ринку України можна умовно розділити на =>докризовий, =>кризовий і =>посткризовий періоди.

Системний аналіз діяльності страхових компаній показує, що фінансові втрати, які компанії понесли за наслідками фінансово-економічної кризи мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Так, в докризовому періоді страховики часто формували хибні стратегії, що базувалися на безупинному зростанні страхового ринку. Не прораховувалися можливі негативні зміни в зовнішньому економічному середовищі та їх вплив на операційну, інвестиційну і фінансову діяльність страховиків. Тому зараз ні у кого не викликає питань необхідність в удосконаленні організації діяльності страхових компаній з врахуванням їх функціонування в докризовому періоді та під час фінансово-економічної кризи. Цього потребують як власники страхових компаній, так і їх клієнти. Саме на отримання майбутніми магістрами та спеціалістами фінансового профілю необхідних знань з питань управління страховими організаціями націлена дисципліна «Страховий менеджмент».

Необхідність поглиблення і систематизації знань зі страхування, управління страховою організацією, обумовило виникнення курсу «Страховий менеджмент». Предметом курсу є організація і управління страховим бізнесом в цілому, тобто на рівнях управління

усіма ресурсами страхової компанії. Основними об'єктами вивчення, таким чином, виступають ресурси страховика - фінансові, інформаційні, трудові, організаційні. Сукупність вказаних ресурсів формує потенціал страхової компанії, за допомогою якого здійснюється комплексне обслуговування її клієнтів.

*Фундаментом для вивчення дисципліни “ Страховий менеджмент” є знання отримані в процесі вивчення дисциплін “Страхування”, “Страхові послуги”, “Фінанси”, “Фінансова діяльність суб’єктів господарювання”, “Менеджмент”, “Маркетинг”, “Управління персоналом”.*

*Завданням дисципліни виступає формування у майбутніх фінансистів навичок, знань і вмінь, які дозволять виступати у якості керівників середніх і вищих ланок управління страховим бізнесом.*

Виходячи з вище наведеного, *страховий менеджмент* можна визначити як систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень в сфері формування і ефективного використання наявних ресурсів страховика (фінансових, організаційних, інформаційних, трудових) з метою досягнення цілей поставлених перед страховою організацією.

Вивчення дисципліни передбачає оволодіння рядом професійних компетенцій, а саме:

✓ *аналітичні компетенції - аналізувати структуру управління страховою компанією, її фінансовий стан, визначити ефективність менеджменту страховика, складати управлінські звіти для вищого рівня менеджменту, власників, інвесторів;*

✓ *планово-проектні - планувати діяльність усіх управлінських ланок страховика та проектувати розвиток страхової компанії за бізнес-напрямами;*

✓ *організаційні - організувати роботу підрозділів страхової компанії за функціональним призначенням (страхова діяльність, інша операційна діяльність, діяльність з управління інвестиціями, залученням коштів тощо);*

✓ *контрольні - організувати роботу з контролю за реалізацією страхових послуг та внутрішніми бізнес-процесами страховика; ,*

✓ *обліково-статистичні - обліковувати за напрямками діяльність страхової компанії.*



## ***1.2. Особливості страхування як підприємницької діяльності в умовах глобальної економіки***

*Відповідно до Закону України “Про страхування”, страхування представляє собою вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених в договорі страхування або передбачених чинним законодавством за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів [37].*

Страхування представляє собою достатньо специфічний вид підприємницької діяльності, оскільки перші форми страхування не передбачали отримання страховиком прибутку. Комерційне страхування, яке є об’єктом вивчення дисципліни, виникло порівняно недавно. Об’єднує страхові компанії з іншими представниками бізнесу те, що власники страховиків налаштовані на прибуткову діяльність і підвищення рівня свого добробуту. *Першою особливістю*, що відрізняє страхування від інших форм бізнесу є те, що послуга, яка надається страховиком не має матеріальної основи та не може бути використана в момент її отримання клієнтом. Фактично за власні гроші клієнт отримує обіцянку страховика надати грошову або іншу допомогу при настанні несприятливих обставин визначених в договорі страхування. Отже, відносини між страховою компанією та її клієнтами мають базуватися на принципі максимальної довіри. Звідси витікає *друга особливість* існування страхового бізнесу - складність виходу на страховий ринок новим компаніям. Переважна більшість страхувальників, отримавши страхове відшкодування, воліють продовжувати обслуговуватися в цій компанії. Зважаючи на високий рівень конкуренції і схожість більшості страхових послуг, часто вирішальне значення має бренд (товарна марка) страхової компанії та її історія. *Третьою особливістю* організації страхового бізнесу є широке використання компаніями страхових посередників. Незважаючи на те, що плата за страхове посередництво є достатньо високою, переважна більшість страховиків використовує працю страхових агентів і страхових брокерів в своїй діяльності, оскільки праця на засадах прямого продажу значно звужує коло клієнтів

страховиків. *Четверта особливість* організації страхового бізнесу полягає в специфіці організації фінансів страхової компанії. На відміну від сфери виробництва, де товаровиробник спочатку здійснює витрати на випуск продукції, а потім вже компенсує їх за рахунок виручки від реалізації продукції, страховик спочатку акумулює кошти, що надходять від страхувальників, створюючи необхідний страховий фонд, а лише після цього несе витрати, пов'язані з компенсацією збитків за укладеними страховими угодами [15].

Тому специфіка організації фінансів страховика має чотири головних риси, які відрізняють страхове підприємництво від інших видів господарської діяльності, а саме:

- *кошти за надання страхової послуги надходять авансом;*
- *отримуючи кошти наперед, страхова компанія має можливість управляти ними і отримувати додатковий прибуток;*
- *прибуток може бути отриманий і за рахунок перевищення надходжень страхових премій над виплатами і витратами, пов'язаними зі страховою діяльністю компанії;*
- *страхові компанії, зважаючи на високий ризик, пов'язаний з їх діяльністю, повинні підтримувати розмір страхового фонду, який забезпечуватиме їм достатню платоспроможність.*

Основні причини виникнення і поширення глобалізації:

- ✓ *якісні зміни в НТР і формування нових засобів інформаційних зв'язків;*
- ✓ *перетворення транснаціональних корпорацій і транснаціональних банків в основний структуроутворюючий фактор світового господарства;*
- ✓ *мінімізація міждержавних бар'єрів щодо переливу капіталів; формування міжнародного фінансового і фондового ринків;*
- ✓ *формування глобального ринку робочої сили; зміна міжнародної системи розподілу праці; формування регіональних інтегрованих ринків (наприклад, Європейський Союз);*
- ✓ *поява нових центрів економічного зростання (здебільшого це Китай, країни Південно-Східної Азії, Східної і Центральної Європи);*
- ✓ *поява міждержавних економічних і фінансових інститутів (таких як МВФ).*

Глобалізація обумовила виникнення терміну “світове страхове господарство”.

Світове страхове господарство представляє собою сукупність суспільних відносин в сфері страхування, пов'язаних з виробництвом, розподілом, продажем і споживанням страхових послуг.

Глобалізація світового страхового ринку представляє собою процес стирання законодавчих і економічних бар'єрів між національними страховими господарствами, який відбувається під впливом змін в світовій економіці.

Це явище виражається в наступних процесах, які активно протікають з початку 90-х рр. ХХ ст.:

- *концентрація страхового і перестрахового капіталу, що проявляється в масових злиттях і придбаннях страхових і перестрахових компаній;*
- *зрощення страхового, перестрахового і позикового капіталу, що приводить до виникнення транснаціональних фінансово-страхових груп;*
- *концентрація на ринку страхових посередників, що викликає появу великих транснаціональних страхових брокерів;*
- *зміна традиційних форм і видів страхових послуг, що викликає зрощення страхових і фінансових послуг;*
- *зміна в попиті на масові страхові послуги;*
- *розширення використання класичного страхування (наприклад, страхування від військових терористичних ризиків, чого раніше не проводилося) ;*
- *використання Інтернету для реалізації страхових і перестрахових послуг;*
- *зростання спустошливості страхових збитків внаслідок урбанізації і виникнення нових антропогенних ризиків;*
- *лібералізація торгівлі страховими послугами.*

Фактично до 2008 р. Україна певною мірою знаходилася поза впливом глобалізаційних процесів на страховий ринок, оскільки не була членом СОТ і мала недостатньо лібералізоване страхове законодавство. Зокрема, законодавством передбачено:

- ✓ *заборону роботу іноземних посередників на українському страховому ринку;*
- ✓ *страховиком може виступати лише компанія-резидент;*
- ✓ *обмеження на вивіз капіталу з країни.*

### **1.3. Інфраструктура страхового ринку України та особливості його розвитку на сучасному етапі**

*Страховий ринок - це сфера економічних відносин, у процесі яких формуються попит і пропозиція на страхові послуги та здійснюється акт їх купівлі-продажу [3].*

Учасниками страхового ринку є:

- **страховики** - юридичні особи, які є фінансовими установами і які займаються страхуванням, перестрахуванням та управлінням страховими фондами;
- **страхувальники** - юридичні та фізичні особи, які уклали договори страхування або є застрахованими згідно з чинним законодавством;
- *страхові посередники;*
- *державні органи нагляду за страховою діяльністю;*
- *об'єднання страховиків;*
- *інші елементи інфраструктури страхового ринку за окремими видами страхування.*

Інфраструктура страхового ринку представляє собою сукупність його учасників та взаємозв'язків між ними. В переважній більшості дослідники сходяться на тому, що за роки незалежності і становлення страхового ринку України розбудовано сучасну і ефективно діючу інфраструктуру, яка за своїм організаційним змістом відповідає стандартам країн з ринковою економікою, але при цьому привертається увага до таких проблем:

- ✓ *заполітизованість процесів в сфері державного управління заважає проведенню ефективного контролю над наданням страхових послуг та удосконаленню страхового законодавства;*
- ✓ *в останні роки спостерігається проблема в сфері державного регулювання галузі, особливо що стосується формування і розміщення коштів страхових резервів;*
- ✓ *окремі структури існують лише формально (Авіаційне страхове бюро, Морське страхове бюро) і фактично не виконують своїх функцій в регулюванні страхового ринку;*
- ✓ *на ринку достатньо велика кількість кептивних страхових компаній, серед яких багато тих, що не надають послуги з класичного страхування, а займаються розробкою різноманітних*

*фінансових схем, що стосуються вивезення капіталу з країни та ухилення від сплати податків. Наявність таких установ формує негативний імідж ринку в цілому;*

- ✓ *в Україні недостатньо страхових брокерів - через цей інститут реалізується набагато менше страхових послуг, ніж в розвинених країнах;*
- ✓ *фактично нерозвиненим є інститут взаємного страхування;*
- ✓ *останні фінансові події (фінансова та економічна криза) показали, що інфраструктура страхового ринку була не готова до формування комплексу ефективних антикризових заходів.*

Відповідно ситуації, яка склалася на страховому ринку України, страхові компанії можна класифікувати так:

- ✓ *універсальні страхові компанії, які здійснюють страхування, відмінне від страхування життя;*
- ✓ *компанії зі страхування життя;*
- ✓ *кептивні страхові компанії - компанії, які здійснюють страхування і управління ризиками осіб, які їх заснували;*
- ✓ *спеціалізовані перестрахові компанії - компанії, які засновувалися переважно для проведення перестрахових операцій;*
- ✓ *страхові компанії, які засновувалися для проведення операцій псевдострахування*

В Україні зареєстровано понад 450 страхових компаній, з яких послуги класичного страхування надають не більше 40 %. Решта компаній - це кептивні страховики (їх менше) та страхові компанії, які засновувалися для проведення операцій “псевдострахування” (таких більше).

#### ***1.4. Завдання з розвитку і удосконалення страхового менеджменту в Україні.***

Фактично переважна більшість страхових компаній не мають планів стратегічного розвитку, які обов’язково дають відповідь на питання:

- *скільки фінансових ресурсів потребує страхова компанія і в який термін?;*
- *яким має бути профіль фахівців та їх кількість?;*

- *яким чином будувати маркетингову політику?;*
- *в який спосіб мають бути побудовані зв'язки між структурними підрозділами страховика?*

Слід вказати на те, що держава також виявляє суто формальний інтерес до розвитку страхового бізнесу, який проявляється у прийнятті Кабінетом міністрів України відповідних декларацій (більшість пунктів яких не виконуються). В Україні немає жодної державної страхової компанії, на основі якої мали б будуватися моделі розвитку страхового ринку, держава не приймає участі навіть в експортному страхуванні кредитів. Відповідно до вказаного вище, завданнями в розвитку страхового менеджменту в Україні можна визначити:

### ***З боку приватних страховиків:***

- формування фундаментальних засад розвитку страхового менеджменту, розробка відповідних законодавчих і нормативних актів та лобіювання прийняття їх через ЛСОУ;
- створення на базі великих страхових компаній та ЛСОУ навчальних профілюючих центрів-та організація їх співпраці з провідними вищими навчальними закладами;
- формування бази даних вакансій на страховому ринку, прогнозування потреби в фахівцях відповідного профілю;
- розробка і розповсюдження навчально-методичної літератури і літератури, що популяризує страхування.

### ***З боку держави:***

- створення державних страхових компаній (компанії зі страхування експортних ризиків, компанії зі страхування життя, перестрахової компанії). Проведення через державних страховиків дослідження тенденцій розвитку ринку, прогнозування необхідної кількості страхових фахівців;
- внесення змін до державного класифікатора спеціальностей в напрямку визнання спеціальностей суто страхового профілю;
- удосконалення досліджень, які проводяться регулятором (Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг в Україні);
- встановлення регулятором чітких кваліфікаційних вимог до осіб, які працюють в сфері страхування;
- розповсюдження соціальної реклами через державні засоби

масової інформації або за кошти державного бюджету (реклами, яка б не пропонувала послуги конкретної страхової компанії, а популяризувала б страхування як захист від ризиків життєдіяльності людини).

Останні події (фінансова та економічна кризи) показали, що ще одним важливим напрямком страхового менеджменту, якому раніше не приділялося належної уваги, є антикризовий менеджмент.

## ***ТЕМА 2. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТРУКТУРА Й ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ***

***2.1. Склад і оцінка наявного ресурсного потенціалу страховика та ефективності його використання***

***2.2. Умови створення, реєстрації страхових компаній та організація управління ними***

***2.3. Особливості кадрового забезпечення страхових компаній та системи мотивації персоналу страховиків***

***2.1. Склад і оцінка наявного ресурсного потенціалу страховика та ефективності його використання***

Для виконання своїх функцій менеджменту страхової компанії необхідно мати ресурси. До основних ресурсів страховика належать:

***фінансові ресурси*** - наявні у компанії грошові фонди цільового призначення, що формуються за рахунок власних, залучених і позикових коштів (власний капітал, кошти страхових резервів, позикові кошти). Управління фінансовими ресурсами здійснюється структурними підрозділами, що представляють фінансовий менеджмент (фінансовий директор, фінансовий відділ, казначейство компанії, головний бухгалтер і бухгалтерія тощо);

***кадрові ресурси*** - наявні у компанії працівники за профілями діяльності (фінансисти, маркетологи, працівники з продажу, спеціалісти з перестраховування, бухгалтери, актуарії, працівники з врегулювання претензій тощо);

**інформаційні ресурси** - створені в компанії бази даних і комунікації, що усебічно забезпечують її діяльність.

Від менеджменту компанії залежить, наскільки ефективно буде використовуватися наявний у неї потенціал.

В управлінні фінансовими ресурсами представники страховика мають вирішувати такі завдання:

- *проводити прогнозування змін в економіці, на фінансовому ринку і його страховому сегменті; визначати можливий вплив зовнішніх факторів на формування фінансових ресурсів компанії;*

- *відповідно до визначеної місії, бачення розвитку компанії, сформованої корпоративної стратегії, формувати фінансову стратегію страховика і коригувати її у відповідності зі змінами зовнішнього економічного середовища;*

- *проводити аналіз формування фінансових ресурсів страхової компанії за джерелами походження в минулих періодах і з врахуванням сформованої фінансової стратегії визначати необхідний рівень фінансування компанії в наступних періодах (з розбивкою необхідних коштів за напрямками їх походження);*

- *проводити аналіз ефективності використання фінансових ресурсів в минулих періодах і на основі проведеного аналізу розробляти заходи з оптимізації операційної і інвестиційної діяльності страховика;*

- *здійснювати поі ючне тактичне управління грошовими потоками (основне ш J них є надходження грошей від страхових премій, здійснення страхових виплат, грошові потоки пов'язані з реалізацією цінних паперів, майна тощо). Метою виконання даного завдання є забезпечення ліквідності і платоспроможності страхової компанії;*

- *управляти рентабельністю страхової компанії - рентабельна робота є джерелом тривалої фінансової стійкості страховика та зростання добробуту власників компанії;*

- *управляти інвестиційною діяльністю компанії, що представляє собою розміщення вільних власних коштів і коштів страхових резервів з метою зберігання коштів і отримання інвестиційного прибутку;*

- *забезпечувати роботу страхової компанії з банківськими установами.*

В управлінні ресурсами страхові компанії мають дотримуватися загального правила, відповідно до якого отриманий результат має



перевищувати затрати, здійснені для його отримання, що може бути представлено за допомогою коефіцієнту ефективності:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \text{Результат} / \text{Витрати.}$$

Якщо управління ресурсом є ефективним, то коефіцієнт має значення більше за одиницю. Найлегше оцінюється ефективність використання фінансових ресурсів (використання відомих показників рентабельності та оборотності застосовується і при оцінці ефективності фінансового управління страховою компанією), більш важко оцінити ефективність використання трудових або інформаційних ресурсів.

## **2.2. Умови створення, реєстрації страхових компаній та організація управління ними**

Процес створення страхової компанії можна поділити на два етапи: *формування юридичної особи і надання їй статусу страховика*. Безперечно, ці етапи тісно взаємозв'язані, що відбивається в установчих документах, розмірі статутного фонду, визначенні сфер діяльності тощо.

Юридичні особи (крім банків) мають бути зареєстровані в адміністраціях за місцем розташування. Компанія, котра отримала реєстраційне посвідчення як підприємницька структура, може виконувати певні фінансові операції, пов'язані з формуванням статутного фонду, підготовкою офісу, розміщенням тимчасово вільних грошових коштів. Але на цьому етапі компанія ще не є страховиком. Вона набуває такого статусу тільки після внесення її до Державного реєстру страховиків та видачі їй ліцензії на право здійснення певних видів страхування. [25]. Зараз в Україні практикується видача безстрокових ліцензій.

Відповідно до страхового законодавства статутний капітал знов створеної страхової компанії не має бути меншим за еквівалент 1 млн. євро для компаній, які здійснюють загальне (ризикове) страхування і 1,5 млн. євро для компаній, які здійснюють страхування життя. Статутний капітал страховика має бути сплачений виключно в грошовій формі. Допускається внесення цінних паперів держави, але в сумі, що не перевищує 25 % мінімального статутного капіталу. Засновників (учасників) страховика має бути не менше трьох [37].

Після реєстрації і отримання необхідних ліцензій страховик може утворювати представництва та філії відповідно до поставлених цілей страхового бізнесу.

*Філія страховика - це відокремлений підрозділ, що не є юридичною особою. Він може мати власну назву, яку дозволяється використовувати згідно з Положенням про філію, має відокремлений баланс та здійснює страхову діяльність за видами, на які страховик отримав ліцензії і право на здійснення яких було надано філії загальними зборами учасників страховика. Таке право може бути надане повністю або з обмеженнями.*

Нині на страховому ринку працює понад 1000 філій та відділень страхових компаній.

У філіях зосереджується великий обсяг інформації про поліси, страхові внески, відшкодування збитків, заробітну плату, комісійні винагороди. Для опрацювання цієї інформації використовуються комп'ютери. Існує тісний зв'язок між філіями і головним офісом. Завдяки високій швидкості роботи факсів, комп'ютерів, принтерів, ксероксів, електронної пошти прискорилося оформлення страхових послуг. Відпала потреба в рутинній ручній роботі, що її виконували різні службовці.

*Представництво страховика - це відокремлений підрозділ останнього, який не є юридичною особою, діє згідно з Положенням про представництво, не маючи права безпосередньо продавати страхові поліси, а також здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність.*

*Під структурою компанії розуміються насамперед зв'язки, що існують між різними частинами організації для досягнення її мети. Це поділ роботи на окремі завдання, що виконуються керівництвом, галузевими та функціональними управліннями (департаментами), відділами, секторами й іншими підрозділами центрального офісу та регіональної мережі компанії.*

Організаційна структура набирає таких форм, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад, внутрішньоорганізаційні процедури.

Структура управління компанією може будуватись за такими принципами.

*Принцип лінійного підпорядкування.* Це означає, що вищі керівники наділяються правом давати розпорядження підлеглим співро-

бітникам з усіх питань, що впливають з їхньої діяльності. Наприклад, указівки керівника страхової компанії є обов'язковими для всього персоналу. Такий порядок, коли підлеглим структурам доводиться вирішувати справи виключно через “верхи”, забезпечує відповідний рівень контролю за діями структурних підрозділів компанії. Проте в разі додержання лише функції лінійного підпорядкування центральний апарат, і особливо керівництво, перевантажується розглядом порівняно дрібних питань. Внаслідок цього управління втрачає оперативність, найкваліфікованіші працівники відволікаються від опрацювання перспективних, глобальних проблем розвитку компанії.

*Принцип функціонального підпорядкування.* Право давати розпорядження надається щодо виконання конкретних функцій, незалежно від того, хто їх виконує. Наприклад, головний бухгалтер може дати вказівки з обліку матеріальних і грошових цінностей, що перебувають у розпорядженні будь-якого підрозділу компанії. Носій функцій може отримувати вказівки від кількох керівників відділів чи інших функціональних підрозділів і має, у свою чергу, звітувати перед ними про виконання тих чи інших видів робіт. Це не поширюється на дисциплінарну відповідальність. Накласти стягнення або матеріально заохотити працівника може керівник компанії або та особа, якій делеговані ці права.

*Принцип лінійно-штабного підпорядкування.* Це, здебільшого, “мозкові” центри (штаби), які виконують консультаційні функції у процесі стратегічного планування, підготовки рішень з інших найважливіших питань роботи компанії. До них, крім штатних працівників, нерідко залучають консультантів і експертів з вузів, наукових лабораторій та інших установ. Такі фахівці опрацьовують ті чи інші питання та подають керівництву свої висновки і пропозиції. Консультанти не наділяються правом давати розпорядження працівникам компанії.

Зі світової практики відомі три системи організації роботи страхових компаній з філіями. Кожна з них має свої переваги і недоліки. Вибір тієї чи іншої системи роботи з філіями залежить від конкретних обставин.

*Централізована система.* Вона передбачає прийняття всіх рішень, що стосуються андеррайтингу та відшкодування збитків, на рівні центрального офісу (головної контори). Тут підписуються поліси, здійснюються розрахунки, пролонгуються поліси. На філії

покладаються видача бланків, отримання і перевірка анкет на страхування та покриття збитків. Ці документи пересилаються до центрального офісу для прийняття рішень. Переваги цієї системи полягають у тому, що вона вимагає менше висококваліфікованих фахівців, скорочуються витрати на ведення справи. До недоліків слід віднести те, що працівники філії мають малі перспективи для кар'єри, на прийняття рішень витрачається багато часу, причому рішення не завжди враховують місцеві умови.

*Децентралізована система.* За цієї системи більшість рішень, що стосуються укладення договорів і відшкодування збитків, приймаються у філії. Остання самостійно поновлює договори і веде облік. Звичайно, що рішення філії мають узгоджуватися з політикою, що її проводить компанія в цілому. Перевагою є те, що у філії працює більш кваліфікований персонал, ніж при централізованій системі, клієнти мають можливість оперативно отримати більше послуг. До недоліків можна віднести недостатній обсяг роботи для кваліфікованих працівників, ускладнення щодо перестрахування ризиків.

*Регіональна система.* За такої системи серед філії виокремлюються головні для даного регіону. У них зосереджується група фахівців з андеррайтингу, оцінювання та відшкодування збитків. Вони обслуговують потреби кількох філій, що працюють у даному регіоні. Це компромісний варіант, де враховуються переваги і недоліки централізованої і децентралізованої систем [25].

### **2.3. Особливості кадрового забезпечення страхових компаній та системи мотивації персоналу страховиків**

*Посадова інструкція* являє собою перелік основних функцій, що їх має виконувати працівник згідно зі своєю посадою.

Визначивши потребу в працівниках щодо їх кількості та рівня кваліфікації, розпочинають пошук кандидатів на посади. Тут можуть бути використані різні *джерела поповнення персоналу*. Далі наводяться найпоширеніші з них.

*Пошук усередині компанії.* Його можна розгорнути в уже діючих компаніях. Для цього менеджери структурних підрозділів,

діставши відповідне доручення керівництва, вишукують придатних кандидатів на вакантні (як правило, вищі) посади серед тих, хто вже там працює (здебільшого на нижчих посадах). Про прийом кандидатур на заміщення вакансій можна зробити повідомлення, скориставшись, скажімо, дошкою оголошень. Цей спосіб не потребує витрат і сприяє підвищенню авторитету керівництва компанії в очах співробітників.

*Пошук за допомогою співробітників.* Переваги цього методу в тому, що дібрані таким чином кандидати на посади здебільшого добре вписуються в колектив. До недоліків слід віднести підвищену ймовірність взаємовигідних послуг особистого характеру, які, по суті, суперечать інтересам справи.

*Кандидати, що самі звертаються до компанії з метою працевлаштування.* Відділ кадрів чи інша служба мають зібрати базу даних про цих осіб.

*Запрошення на роботу через засоби масової інформації* (радіо, телебачення, багатотиражні національні та регіональні газети). Цей метод потребує набагато більших витрат, ніж попередні методи пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад. Переваги такого підходу полягають у широкомасштабному висвітленні потреби в кадрових працівниках. Він найприйнятніший, коли йдеться про найм працівників масових професій. У пошуках висококваліфікованих працівників (андеррайтерів, актуаріїв, головних бухгалтерів і т. ін.) найдоцільніше розміщувати оголошення у спеціальних газетах і журналах.

*Використання послуг державних і приватних служб зайнятості.* Такі служби є в кожному районі. Вони мають банки даних, які містять різноманітну інформацію про зареєстрованих громадян, що потребують роботи. Але до цих служб рідко звертаються працівники, добре ознайомлені зі страховою справою. Приватна служба зайнятості може виконати замовлення на пошуки кандидатури, яка задовольнила б вимоги компанії. Але за таку роботу доводиться дорого платити.

*Поповнення персоналу компанії за рахунок випускників навчальних закладів.* Для компаній це найперспективніший шлях кадрового оновлення.

З врахуванням існуючих теорій і специфіки діяльності страхових організацій, можна пропонувати *програму мотивації персоналу*, яка формується з наступних складових:

- оплата праці повинна складатися з двох складових: фіксованої і змінної частин. Величина фіксованої частини повинна враховувати посаду і термін роботи фахівця у компанії. Змінна складова може формуватися або з особистих досягнень (наприклад, кількість проданих полісів, вдало укладена угода), або з досягнень колективу (наприклад, виконання або перевиконання плану структурним підрозділом);

- бажано, щоб менеджери середньої і вищої ланки були одночасно акціонерами компанії. В такий спосіб з'являється мотивація для отримання компанією найкращих результатів діяльності (акціонери отримують додаткову винагороду у вигляді дивідендів або зростання курсу акцій);

- рівень оплати в середньому по компанії не повинен бути нижчим, ніж у конкурентів. Рівень оплати особливо цінних працівників має аналізуватися відділом кадрів на постійній основі;

- обов'язковим є наявність соціального пакету для працівників компанії. При цьому його наповнення має бути диференційованим в залежності від посади і кваліфікації працівника (важливим є проведення аналізу соціальних пакетів конкурентів компанії) . Важливою складовою такого пакету є наявність страхового захисту;

- в корпоративній культурі компанії має прослідковуватися логіка в отриманні посад, матеріальних і нематеріальних стимулів. Мотивація не повинна викликати відчуття несправедливості у персоналу;

- зважаючи на динаміку змін у зовнішньому економічному середовищі, у фінансовому, податковому законодавстві обов'язковою умовою є навчання персоналу на постійній основі. При цьому навчання має бути як спеціальним (за видами діяльності персоналу), так і загальноекономічним. Навчання має проводитися у формі семінарів, тренінгів, можливо дублювання навчальних заходів з в'їзними прогулянками, подорожами.

### **ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ У СТРАХОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**3.1. Зміст, складові та система стратегічного управління страховою організацією**

**3.2. Процес стратегічного планування в страховій компанії з врахуванням чинників зовнішнього економічного середовища.**

**3.3. Впровадження в діяльність українських страхових компаній управління на основі збалансованої системи показників**

**3.4. Внутрішні бізнес-процеси як елемент стратегічного управління страховою компанією**

**3.1.Зміст, складові та система стратегічного управління страховою організацією**

Останнім часом усе більше уваги приділяється стратегічному розвитку страхових компаній, що обумовило виникнення терміну “*стратегічний менеджмент страховика*”, під яким можна визначити комплекс довгострокових управлінських цілей та методів, побудованих на основі наукової методології і спрямованих на досягнення кінцевої мети створення страхової організації.

Принцип безперервності закріплено і в Законі України “*Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні*” [35]: “*безперервність - оцінка активів і зобов'язань підприємства здійснюється, виходячи з припущення, що його діяльність триватиме надалі*”. Даний принцип важливий тим, що дає теоретичне обґрунтування необхідності проведення на підприємствах і в компаніях стратегічного управління, спрямованого на досягнення довгострокових цілей їх діяльності.

Ініціювати розробку стратегії має топ-менеджмент компанії, а підтримати мають акціонери, оскільки на процеси стратегічного планування відволікаються значні людські та фінансові ресурси. Процес розроблення стратегії показаний на рисунку 3.1.



Рис. 3.1.- Учасники процесу формування стратегії страхової компанії

Завданням стратегічного менеджменту, таким чином, є збалансування впродовж тривалого терміну інтересів власників компанії та її клієнтів. Тобто зростання добробуту (мета власників) не повинне перешкоджати забезпеченню своєчасних і повних виплат страхових сум і страхових відшкодувань.

*Стратегічний фактор конкурентної переваги фірми - конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, за яким вона може випередити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначатимуть перевагу за даним компонентом фірми у порівнянні з фірмами-конкурентами.*

Стратегічні напрямки управління страховою компанією, таким чином, можна визначити як комплекс дій, спрямованих на забезпечення тривалого зростання фінансових показників шляхом прийняття і втілення рішень в фінансовій та нефінансовій сферах, досягнення за рахунок цього конкурентних переваг на ринку і збільшення добробуту власників.

Важливу роль у парадигмі стратегічного менеджменту відіграє диференціація видів стратегій розвитку компанії за їх рівнями. У



системі цього управління виділяють звичайно три основні види стратегій - =>*корпоративну стратегію, функціональні стратегії* і <=>*стратегії окремих господарських одиниць*.

Корпоративна стратегія визначає перспективи розвитку компанії в цілому. Вона спрямована на виконання місії компанії і найбільше комплексно забезпечує реалізацію головної мети функціонування компанії - максимізацію добробуту його власників.

Стратегічні фактори конкурентної переваги фірми можна розподілити на фактори макросередовища (країни), інфраструктури регіону та мікросередовища фірми.

Функціональні стратегії компанії формуються, як правило, за основними видами її діяльності в розрізі найважливіших функціональних підрозділів компанії. До числа основних стратегій цього рівня відносяться: - *маркетингова*, - *страхових послуг*, - *фінансова*, - *персоналу*, - *інноваційна*. Функціональні стратегії компанії спрямовані на деталізацію корпоративної його стратегії (реалізацію її основних цілей) і на ресурсне забезпечення стратегій окремих господарських одиниць.

Стратегії господарських одиниць (бізнес-стратегії) компанії спрямовані звичайно на рішення двох основних цілей - забезпечення конкурентних переваг конкретного виду бізнесу і підвищення його прибутковості. Прийняті на цьому рівні стратегічні рішення зв'язані звичайно зі створенням нових страхових послуг, розширенням або скороченням мереж збуту, інвестиціями в нові технології просування страхових послуг, обсягом відрахувань на рекламу [7].

### ***3.2. Процес стратегічного планування в страховій компанії з врахуванням чинників зовнішнього економічного середовища***

Процес стратегічного планування розпочинається з визначення місії страхової компанії.

Під місією компанії зазвичай розуміють кінцеву мету її діяльності. Відповідно до цього, визначають три елементи місії:

- *потреби споживачів в послугах; які будуть пропонуватися компаніїю;*
- *об'єкт обслуговування - сегмент ринку, на якому працюватиме компанія;*

- комплекс дій, технологій та знань, за рахунок яких компанія має створювати споживчу вартість і забезпечувати потреби своїх клієнтів [27].

Розглянемо місії відомих страхових компаній:

“*Ингосстрах*” - бути не тільки лідером ринку, а і лідером в кожному сегменті ринку;

“*Альянс*” - ми докладемо усіх зусиль, щоб бути найкращими;

“*Поліи Ре*” - місією компанії є намагання отримати максимальну ринкову вартість та збільшити прибуток;

“*Американ Фіделіті*” - постійно перевищувати очікування наших клієнтів.

На базі виробленої місії розробляється генеральне бачення розвитку компанії. Таке бачення розробляється мінімум на п'ять років і містить в собі наступні елементи:

- зміни в сегменті страхового ринку та їх вплив на розвиток компанії;
- зміни потреб споживачів, які компанії необхідно враховувати при розробці нових страхових послуг;
- поява нових сегментів ринку, які компанія може освоїти;
- формування позитивного іміджу компанії в період усього її існування [26].

Після формування місії і бачення розвитку компанії переходять до встановлення більш конкретних цілей та орієнтовних термінів їх виконання. При цьому до стратегічних цілей страховика можуть бути віднесені:

- збільшення частки компанії в реалізації своїх послуг на ринку в цілому або на окремому його сегменті;
- формування власної торгівельної марки;
- досягнення конкурентних переваг за витратами на реалізацію страхових послуг;
- формування найбільш ефективних каналів реалізації страхових послуг;
- досягнення першості в якості кадрів і т.і.

Реалізація стратегічних цілей вимірюється зазвичай фінансовими показниками, до яких можна віднести: зростання ринкової вартості компанії; збільшення доходів компанії в цілому або в окремому сегменті страхового ринку; зростання чистого грошового потоку компанії; отримання запланованої норми рентабельності.

В стратегічному управлінні використовується такий термін як *кількісні ключові показники* (від англійського *Key Performance Indicator*) [14].

Key Performance Indicator (KPI) - це показники, за якими кількісно можна виміряти досягнення компанією стратегічних цілей.

Для управління стратегією страхової компанії це можуть бути такі показники як:

- 1) частка компанії на страховому ринку в цілому;
- 2) частка компанії в окремому сегменті страхування;
- 3) кількість працюючих філій, представництв, точок продажу;
- 4) кількість штатного персоналу і страхових агентів;
- 5) сума додатного грошового потоку;
- 6) рентабельність активів;
- 7) рентабельність власного капіталу;
- 8) частка власного капіталу в джерелах фінансування;
- 9) рівень перестраховання;
- 10) рівень абсолютної ліквідності.

### ***3.3. Впровадження в діяльність українських страхових компаній управління на основі збалансованої системи показників***

Зараз в сучасному діловому середовищі набирає поширення система стратегічного управління на базі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Система представляє собою концепцію стратегічного управління і виміру, що розглядає діяльність підрозділу з точки зору чотирьох вимірів: - *фінансового*, - *ринкового* (з точки зору клієнтів), - *внутрішніх бізнес-процесів*, а також *-розвитку і навчання*. Для українського корпоративного сектору концепція є достатньо новою (тим більше для вітчизняних страхових компаній). Концепція управління організацією на базі збалансованої системи показників пропонується як альтернатива традиційній системі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Вивчивши детально західні джерела щодо впровадження системи збалансованих показників в корпоративні моделі управління, можна зробити ряд критичних зауважень щодо реалізації концепції, а саме:

1. Методологія концепції, що пропонується, є мети зрозумі-

лою, ніж методологія класичного бюджетування.

2. Впровадження методів управління, орієнтованих на стратегію і базованих на принципі децентралізації потребує висококваліфікованого персоналу.

3. Переважна більшість експертів вказує на доцільність застосування системи в країнах, які досягли рівня економіки знань, в той час як Україна знаходиться на стадії індустріального або постіндустріального розвитку.

Втім критичний підхід до нової системи вказує на доцільність її застосування саме в фінансово-кредитній сфері, оскільки:

- Прихід багатьох закордонних стратегічних інвесторів в банківську і страхову сферу обумовив прихід нових технологій управління і прогресивних корпоративних стандартів.

- Кількість персоналу в фінансово-кредитних інституціях є не такою великою як, наприклад, в промисловості, що робить можливим більший ступінь децентралізації і доведення основ корпоративної і функціональних стратегій до більшості працюючих.

- Потужні фінансово-кредитні установи мають кошти для впровадження сучасних технологій управління і проведення навчання персоналу на постійній основі.

Таким чином, впровадження збалансованої системи показників є цілком можливим на вітчизняних страхових компаніях і в умовах українського страхового ринку.

### ***3.4. Внутрішні бізнес-процеси як елемент стратегічного управління страховою компанією***

Система внутрішніх бізнес-процесів має забезпечити страховій компанії комунікації для ефективної роботи за усіма напрямками її діяльності. Головними бізнес-процесами, що забезпечують функціонування страхової компанії є:

- аналіз ринку і потреб клієнтів (визначення потреб і побажань клієнтів та вимірювання ступеню їх задоволення послугами, які надаються);

- розробка місії і стратегії страхової компанії (оцінка зовнішнього середовища та визначення концепції бізнесу і стратегії компанії) ;

- розробка страхових і супутніх послуг (формування концепції і детальних планів) ;
- реалізація страхових послуг (позиціонування страхових послуг серед фізичних і юридичних осіб, удосконалення каналів реалізації страхових послуг);
- забезпечення страхової компанії необхідними ресурсами (планування забезпечення компанії ресурсами та контроль за їх ефективним витрачанням);
- управління рахунками клієнтів в комплексі з іншим обслуговуванням (облік клієнтської бази, формування відповідних управлінських рішень щодо комплексних програм обслуговування) ;
- управління персоналом (організація підбору персоналу, його навчання та контролю за виконання персоналом своїх обов'язків);
- управління інформаційними ресурсами, розробка і розгортання систем інформаційної підтримки, управління збереженням інформації і пошуком даних);
- управління інвестиціями (формування інвестиційної програми, забезпечення ефективної співпраці в інвестиційній сфері з іншими фінансово-кредитними установами, контроль за ефективністю здійснених інвестицій);
- управління екологією (участь компанії в різноманітних програмах захисту зовнішнього середовища);
- управління зовнішніми зв'язками (забезпечення прозорого корпоративного управління, створення власної служби public relations);
- управління покращенням і змінами (створення в компанії власної системи виміру показників за різними видами діяльності, впровадження в діяльність системи поліпшення основних фінансових показників).

Впровадження в діяльність страхової компанії вказаних стандартів внутрішніх бізнес-процесів дозволить страховику отримати конкурентні переваги, сформувати позитивний імідж страхової компанії і забезпечити створення прошарку постійних клієнтів відданих компанії. Удосконалення роботи над внутрішніми бізнес-процесами та іншими складовими системи збалансованих показників забезпечить постійне зростання фінансових результативних показників і стратегічний успіх страхової компанії на ринку.

## **ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

**4.1. Організація комунікаційного менеджменту на підприємстві**

**4.2. Інформаційно – комунікаційний менеджмент: поняття і типологія**

**4.1. Організація комунікаційного менеджменту на підприємстві**

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. У сучасному науковому світі все більш наполегливо проводиться ідея про розгортання на базі сучасного етапу розвитку НТР інформаційно-комунікаційної революції. Для виконання своїх функцій організації необхідні ефективні комунікації. Комунікації можна визначити як способи, за допомогою яких люди вступають у контакти один з одним.

**Комунікації** — це спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності. Передача інформації від однієї людини до іншої здійснюється за допомогою жесту, мови, приладів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікацій). Через засоби комунікацій інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їхнім виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей.

Мережа сучасних комунікацій усе повніше охоплює земну кулю, окремі країни, галузі економіки, окремі підприємства й процеси. Комп'ютер як засіб відправлення й одержання інформації адресатам у всьому світі значно спрощує і прискорює процеси обміну інформацією. Автоматизація опрацювання, збереження й передачі інформації створює принципово нове середовище для ведення підприємницької діяльності, підготовки, прийняття та виконання рішень. Проблема комунікацій одна з найважливіших у сучасному менеджменті.

Ефективність інформаційного забезпечення управління значною мірою залежить і від спроможності організаційної системи долати інформаційні бар'єри: комунікаційні, мовні, часові, екологічні, психологічні, організаційні, методичні.

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і поза організацією досягається за допомогою добре організованого комунікативного процесу. Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома або більше людьми. Основна мета комунікаційного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей. У комунікаційному процесі, як правило, виділяють чотири базових елементи. **Відправник** — особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. **Повідомлення** — власне інформація, закодована за допомогою символів. **Канал** — засіб передачі інформації. **Одержувач** — особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її. При обміні інформацією завдання відправника й одержувача полягає у тому, щоб скласти повідомлення й використати канал зв'язку для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це зробити важко, тому що кожний етап є одночасно місцем, де її зміст може бути перекинуто або повністю втрачено.

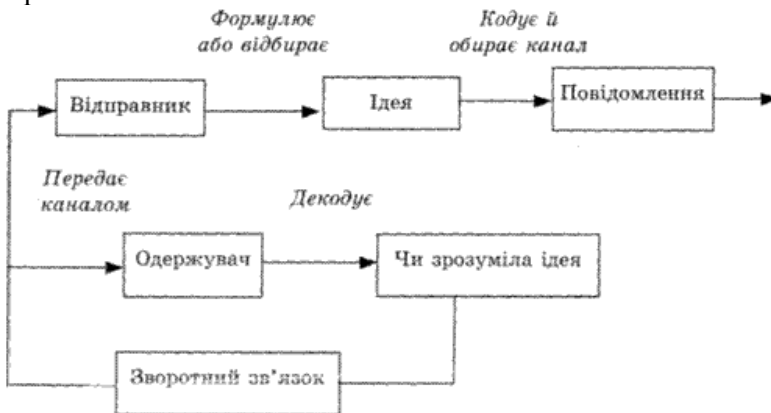


Рис. 4.1.- Етапи процесу комунікацій

Етапи процесу комунікацій (зародження ідеї, кодування, вибір каналу, передача, декодування) схематично можна зобразити таким способом (рис. 4.1).

Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що утруднює виділення його етапів, ми проаналізуємо ці етапи, щоб звернути увагу на проблеми, які можуть виникнути в різних його складових.

**Перший етап комунікації** починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, тому що відправник не витрачає досить часу на обмірковування ідеї. Тут необхідно дотримуватися правила: не починайте говорити, не почавши думати. На першому етапі обміну інформацією необхідно усвідомити, які ідеї призначені для передачі перед відправленням повідомлення, і бути впевненим в адекватності й доречності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети.

**На другому етапі** відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. До загальновідомих каналів належить передача промови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.). Якщо канал не підходить для фізичного втілення символів, передача неможлива. Картина інколи варта тисячі слів, але не при передачі повідомлення по телефону. Якщо канал недостатньо відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Другий етап можна порівняти з упакуванням товару.

**На третьому етапі** відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково сприймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів проходження ідеї від однієї до іншої особи.

**На четвертому етапі** одержувач повідомлення декодує його. *Декодування* — це переклад символів відправника для розуміння одержувача. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо



одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Найважливіша роль у комунікаціях приділяється зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер не може виходити з того, що все, сказане або написане ним, зрозуміють точно так, як він задумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій різко знижена.

У комунікаціях існує шум, що може спотворити зміст інформації. Джерела шуму коливаються від мови до розбіжностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування й декодування. Інформацію, що передається між керівником і підлеглим, може бути спотворено свідомо.

**Шум** — це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази та ін. В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем — голосові зв'язки, комунікаційним каналом — повітря, приймачем — вухо слухача, користувачем — мозок слухача. **Шум** — це побічні звуки, що утруднюють сприйняття повідомлення.

Розрізняють три проблеми в комунікації. Технічна проблема пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів. Семантична проблема пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст. Проблема ефективності — ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

Узагальнюючи викладене в цій главі, зазначимо, що для успішної управлінської діяльності важливішим є опис стану підприємства, ніж самого підприємства. Проблема полягає в тому, щоб, спираючись на знання умов у даний момент, передбачити стан підприємства в майбутньому і спосіб, за допомогою якого цього стану буде досягнуто. Зрозуміти процес функціонування організаційно-виробничої системи — це означає зрозуміти, як входи на підприємстві, фірмі, корпорації трансформуються у виходи. Наприклад, зрозуміти рішення як підсистему підприємства означає зрозуміти процес, за

допомогою якого вхідна інформація перетворюється в певну обрану альтернативу.

#### ***4.2. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: поняття і типологія***

Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління.

Якщо виходити з розуміння менеджменту як загальної і головної функції суспільства, цілком слушним, зокрема, виглядає звернення до проблематики управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства.

***Інформаційно-комунікаційна сфера*** суспільства пронизує всі інші сфери суспільства (економічну, соціальну, політичну, гуманітарну) і виконує функції, подібні кров'яній системі людини, яка забезпечує життєдіяльність усього організму.

Загалом інформаційно-комунікаційну сферу суспільства, на наш погляд, потрібно розглядати в контексті дослідження:

- ієрархічно-територіального рівня і простору управління;
- базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
- галузево-функціональних видів менеджменту;
- ієрархічно-регулятивного рівня управління;
- часового простору управління.

Відповідно до ієрархічно-територіальних рівнів управління виокремлюють:

- **глобальний менеджмент** (планетарний рівень управління);
- **цивілізаційно-територіальний менеджмент** (рівень управління сукупністю держав-націй, об'єднаних спільними цивілізаційними ознаками — західна, православна, ісламська, конфуціанська, індуїстська, буддистська, африканська, латиноамериканська, японська цивілізації);

- **державно-національний менеджмент** (рівень управління державою-нацією, більш поширений під назвою "державне управління" ("Public Administration") та "державна політика" ("Public Policy"));

- **регіональний менеджмент** (рівень управління територіями, які мають спільні економічні, соціальні, екологічні, етнічні та інші інтереси, кордони яких можуть не збігатися з державними кордонами);

- **локальний менеджмент** (рівень місцевого управління та самоврядування міста, селищної, сільської ради тощо).

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно-комунікаційні аспекти таких сфер менеджменту:

- **правовий менеджмент** (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів держави, що ухвалюють закони, постанови та інші правові акти);

- **економічний менеджмент** (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, економічну роль держави);

- **соціальний менеджмент** (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);

- **політичний менеджмент** (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);

- **гуманітарний менеджмент** (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

З точки зору ієрархічно-регулятивного рівня управління (правового статусу рішень, сфери охоплення та наслідків управлінських впливів) виокремлюють:

- **суспільний менеджмент** (поширюється на всю суспільну сферу шляхом ухвалення і реалізації виконання Конституції, законів, постанов та ін., а також методів соціально-психологічного впливу);

- **адміністративний менеджмент** (охоплює своїм впливом регіонально-адміністративний чи галузевий об'єкт управління шляхом ухвалення і реалізації адміністративно-правових рішень);

• **менеджмент організацій** забезпечує управління і регламентацію діяльності організації нормативно-правовими та соціально-психологічними методами).

Беручи за основу час дії і наслідки реалізації управлінських впливів, варто назвати:

• **стратегічний менеджмент** (спрямований на здійснення довготермінових планів розвитку суспільства, країни, організації);

• **операційний менеджмент** (пов'язаний з вирішенням поточних справ — щоправда в межах загальної стратегії);

• **технічний менеджмент** (забезпечує управління безпосередньо матеріальними ресурсами, потоками, інструментарієм, які необхідні для реалізації поставлених завдань.

З точки зору на існуючі освітньо-кваліфікаційні рівні підготовки менеджерів, очевидно, правильно було б використовувати магістрів менеджменту на стратегічному рівні, бакалаврів — на рівні операційного і молодших спеціалістів — на рівні технічного менеджменту.

Галузево-функціональний підхід дослідження проблем управління передбачає існування таких видів менеджменту:

• **персонал-менеджмент** (опікується питаннями управління людьми, мотивації, організації та контролю їхньої трудової діяльності);

• **інтелектуальний менеджмент** (полягає в управлінні розпізнаванням, аналізом знань, розробкою ефективніших дій об'єкта управління та створенням нових знань через наукові дослідження);

• **виробничий менеджмент** (відповідає за організацію та забезпечення технології виробництва, створення та використання запасів сировини, транспортних вантажопотоків тощо);

• **маркетинговий менеджмент** (зорієнтований на організацію, узгодження і взаємодію внутрішнього середовища об'єкта управління з ринковими умовами шляхом реалізації властивих цьому суб'єкту управління конкурентних переваг);

• **інноваційний менеджмент** (передбачає розробку планів і програм інноваційної діяльності, здійснення узгодженої інноваційної політики, розгляд нових проектів та технологій, створення і організацію діяльності цільових робочих груп тощо з метою підвищення ефективності функціонування об'єкта управління);

• **фінансовий менеджмент** (полягає в управлінні фінансовими потоками і ресурсами, інвестиційними проектами, в контролі за фондовим портфелем, у сприянні нагромадженню фінансових ресурсів, перетворенню їх на прибутки з додатковими дивідендами).

До цього поняття зазвичай зараховують й інвестиційний менеджмент, який є вагомою складовою його фінансового різновиду.

У чому ж тоді полягає роль інформаційно-комунікаційного менеджменту? Насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією — комунікація. Без неї сам процес управління є попросту неможливим. А розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій робить так звану революцію менеджерів ще "революційнішою".

Розуміючи важливість управління інформаційно-комунікаційними процесами у суспільстві, ми можемо дати й відповідне визначення цьому виду менеджменту.

Отже, під інформаційно-комунікаційним менеджментом розумітимемо систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтер-нету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо виступив потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Нині вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-com-merce) тощо. А економіка, як головний рушійний генератор глобалізаційних процесів, зумовила кардинальні зміни у правовій, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільства.

Це, так би мовити, розширене тлумачення інформаційно-комунікаційного підґрунтя процесів глобалізації, що поширюються у світі. А нас цікавить інформаційно-комунікаційний менеджмент в дещо звуженому вжитку, з орієнтацією на соціо-психологічні, маніпуляційні технології комунікації.

Грунтуючись на засадах так би мовити чистого мистецтва, ми будемо розглядати інформаційно-комунікаційний менеджмент через

призму міжособистісних, групових і масових комунікацій у контексті діяльності інформаційно-комунікаційних (пресових) служб, технологій паблік рилейшнз і реклами.

Але перед тим потрібно дещо уточнити і "підігнати" певні категорії "класичної" психології, соціології, політології та інших суспільних наук під специфіку інформаційно-комунікаційної сфери суспільства.

## ***ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТРАХОВОМУ БІЗНЕСІ***

***5.1. Задачі, функції та особливості організації маркетингової діяльності в страховій компанії***

***5.2. Система розробки та продажу страхових послуг***

***5.2. Управління рекламною діяльністю страхової компанії***

***5.4. Управління відносинами страховика зі страховими посередниками***

***5.5. Bancainssurance як специфічний канал реалізації страхових послуг.***

***5.1. Задачі, функції та особливості організації маркетингової діяльності в страховій компанії***

Важливим поняттям є маркетинговий комплекс страхової компанії, що представляє собою набір інструментів, застосування яких в сукупності дозволяє отримувати бажаної реакції цільового ринку страхувальників.

Маркетинговий комплекс страховика можна представити у вигляді таблиці (табл. 5.1).

Маркетинговий комплекс містить в собі набір тактичних прийомів страхової компанії для забезпечення прийнятого керівництвом рішення про позиціонування продукту на страховому ринку.

Таблиця 5.1 - Структура маркетингового комплексу страхової компанії

| <b>Маркетинговий комплекс</b>    |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| <i>Страхова послуга</i>          | <i>Ціна</i>   | <i>Просування</i>   | <i>Розповсюдження</i>  |
| Умови Обслуговування<br>Гарантії | Страховий тариф<br>Страхова премія<br>Страхова вартість<br>Страхова сума<br>Графік виплати страхової премії | Реклама<br>Особисте просування<br>Стимулювання збуту<br>Зв'язки з громадськістю | Канали розподілу<br>Охоплення ринку<br>Місцерозташування точок продажу |

Не менш важливим поняттям, ніж маркетинговий комплекс страховика, є поняття маркетингового середовища.

Таблиця 4.2 - Структура маркетингового середовища страхової компанії

| Рівень ієрархії систем по відношенню до страхової компанії | Склад елементів   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Макросистеми   | Політико-правова, демографічна, економічна, соціально-культурна, природна, науково-технічна та інформаційні системи   |
| Однорівневі зі страховою компанією системи                 | Маркетингові посередники (агенти, брокери), контактні аудиторії (засоби масової інформації, державні установи, суспільні організації, широкий загал), цільова аудиторія (страхувальники юридичні і фізичні особи) |
| Підсистеми страхової компанії                              | Структурні підрозділи страхової компанії, які співпрацюють зі службою маркетингу  |
| Служба маркетингу страхової компанії                       | Керівництво служби маркетингу та співробітники (маркетологи)  |

Під маркетинговим середовищем розуміють сукупність діючих за межами і всередині страхової компанії суб'єктів і сил, які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими страхувальниками. Маркетингове середовище містить як загрози, так і можливості. Його структуру можна представити так (табл. 5.2).

Розрізняють стратегічний, оперативний та організаційний маркетинг страхової компанії [15].

*До заходів стратегічного маркетингу відносять:*

- *дослідження страхового ринку та його сегментацію; визначення індикативних показників страхової продукції;*
- *розробку пропозицій та проектів щодо стратегії подальшого розвитку страховика.*

*Оперативний маркетинг передбачає:*

- > *аналіз поточного стану реалізації страхових послуг;*
- > *професійну підготовку фахівців та страхових посередників;*
- > *організацію проведення рекламних заходів і зв'язків з громадськістю;*
- > *розробку та впровадження додаткових сервісних послуг страхувальникам.*

У межах організаційного маркетингу вирішуються такі завдання:

- *моніторинг організаційних взаємозв'язків у структурі страхової компанії;*
- *підвищення ефективності взає події структурних підрозділів страховика;*
- *впровадження заходів щодо зміцнення корпоративної культури персоналу страховика.*

Маркетингова діяльність страхової компанії підлягає ретельному плануванню. Маркетинговий план є одним з головних документів. Його розробка, розгляд і прийняття передують складанню інших планів страховика.

Виходячи з концепції маркетингу, його процес може бути зведений до двох основних функцій:

- а) *Формування попиту на страхові послуги і здійснення їх реалізації.*
- б) *Забезпечення страхових інтересів [11].*



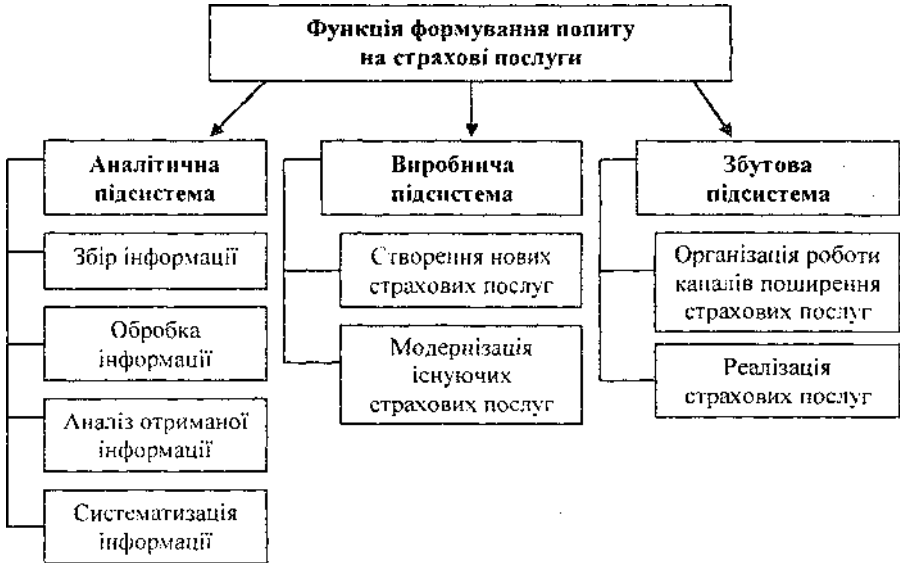


Рис. 5.1.- Складові функції формування попиту на страхові послуги

Формування попиту на страхові послуги є найбільш важким завданням, що витікає зі специфіки страхової послуги, її відмінності від інших товарів та послуг.

Функція формування попиту представляє собою достатньо складну систему, яка складається з аналітичної, виробничої і збутової підсистем, що відображено на схемі (рис. 5.1).

## 5.2. Система розробки та продажу страхових послуг

Маркетингова політика традиційно поділяється на такі основні види (хоча на практиці вони можуть, бути взаємопоєднаними):

- орієнтована на вибір потенційного страхувальника, тобто на пошук окремих категорій громадян, умовно дібраних за певними ознаками - за видом трудової діяльності; відношенням до майна; регіоном проживання (наприклад, орендарі, власники автотранспортних засобів, вантажоперевізники, працівники ризикових професій тощо);

- орієнтована на окремі види страхування чи групи страхових продуктів - медичне, від нещасних випадків, падання пакета страхових послуг тим, хто від'їжджає за кордон, і т. ін., або за порівняльною вартістю страхових продуктів, сервісним обслуговуванням при їх реалізації, розслідуванні страхової події та виплаті страхових відшкодувань, забезпеченні асиансом, супроводженням ризику (наприклад, при страхуванні вантажоперевезень залізницею);

- орієнтована відносно конкретних каналів реалізації - наприклад, поширення страхових полісів на підприємствах, дібраних за певними груповими ознаками (транспортно-експедиційні, туристичні тощо).

За будь-яких умов маркетингова політика передбачає проведення маркетингових досліджень. Об'єктом таких досліджень виступає страхове поле. Під цим узагальненим терміном у практичній роботі пропонується розглядати такі два головні поняття:

- клієнти як фактичні чи потенційні споживачі страхових послуг. їх поділ (його ще називають "сегментуванням ринку споживачів") для подальшого визначення або формування споживчих запитів, реалізації страхових продуктів тощо виконується за наявністю характерних ризиків, які потребують страхового захисту; місцем проживання, роботи чи іншим (наприклад, дачний кооператив, підприємство), де передбачається укладання договорів страхування; за купівельною спроможністю і т. ін.

- об'єкти страхування, які також доцільно класифікувати для подальшої обробки інформації, що буде здобута відносно них, а саме: майно юридичних чи фізичних осіб, які визнані потенційними страхувальниками, вантажі, цивільна відповідальність тощо.

Виконавці маркетингового дослідження в роботі обов'язково мають керуватись такими принципами, як. об'єктивність,, повнота, лаконічність та своєчасність.

Так, в процесі маркетингових досліджень маркетинговий відділ проводить дослідження в таких напрямках:

- визначення потреб потенційних страхувальників;
- дослідження ситуації на ринку, дій конкурентів;
- аналіз стану і тенденцій економічної ситуації серед потенційних страхувальників;
- оцінка потенціалу конкурентів за тим чи іншим напрямком страхової діяльності;

- проведення оцінки і встановлення можливостей роботи компанії в даному регіоні, в сегменті ринку, за видом страхування тощо;
- проведення соціально-демографічних оцінок і прогнозів та екстраполяція результатів на потенційні можливості компанії.

Одним з найбільш важливих завдань страхового маркетингу є розробка та просування нових видів страхових послуг. При цьому нові страхові послуги можуть бути двох типів:

**перший тип** - (найчастіший варіант) послуга, яка не реалізувалася компанією, але вже реалізувалася на ринку іншими страховими компаніями;

**другий тип** - послуга, яка взагалі реалізується на ринку вперше, немає аналогів і відповідно відсутні конкуренти щодо її реалізації з боку інших страховиків.

В першому випадку менеджмент страхової компанії повинен шляхом проведення маркетингових досліджень з'ясувати - чи є реальна можливість виходу на ринок з тим чи іншим видом страхових послуг. При цьому встановлюються:

- ⇒ компанії-конкуренти, їх кількість, фінансова потужність, потенціал у випадку гострої конкурентної боротьби;
- ⇒ кількість потенційних страхувальників (наприклад, якщо очікується їх зменшення, то рішення про вихід на ринок з даною страховою послугою взагалі може бути скасоване);
- ⇒ сумісно з фінансовим відділом обраховується необхідний для розробки і просування нової страхової послуги обсяг інвестицій [15].

В процесі формування каналів реалізації страхових послуг компанія обов'язково має враховувати чинник витрат. Витрати на формування каналу реалізації страхових послуг поділяються на початкові та постійні. **Початкові витрати** - це витрати на організацію каналу продаж, а **постійні** - витрати, пов'язані з, утриманням каналу. Відповідно до цього, початкові витрати є завжди більшими, ніж витрати на утримання. У зв'язку-з цим існує дві стратегії:

- ⇒ перта - передбачає, що для формування ефективного каналу просування страхових послуг компанія свідомо йде на збиткову діяльність впродовж певного періоду часу;

⇒ - друга - передбачає врахування усіх витрат компанії, в тому числі і початкових витрат на формування каналу реалізації при визначенні страхового тарифу.

В практичній діяльності “фінансовий супермаркет” - це офіс, що створений переважно на базі банківських відділень, страхових компаній, в якому клієнт може отримати повний спектр фінансово-кредитних послуг.

*Головна складова концепції “фінансового супермаркету”, безумовно, маркетингова. Її мета - максимальне задоволення потреб роздрібною клієнта. В значній мірі ця мета досягається правильним обранням формату “фінансового супермаркету”. Під форматом розуміють:*

- вибір цільової аудиторії;
- місцерозташування установи;
- внутрішню логістику (зручність проходження інформаційних і документарних потоків, розташування робочих зон менеджерів);
- стилістика зовнішнього оформлення та інтер'єру.

### **5.3. Управління рекламною діяльністю страхової компанії**

Достатньо велика кількість страхових послуг забезпечує увагу страхувальників, але ускладнює їх вибір. На допомогу приходить *страхова реклама* - стисла інформація, спрямована на певну категорію споживачів страхових послуг, що здійснюється через засоби масової інформації чи будь-яким іншим способом публічного звертання. Метою реклами є сприяння укладенню нових і поновленню вже діючих договорів страхування.

*Основними засобами поширення реклами є:* реклама у пресі; друкована реклама; реклама засобами мовлення; поштова реклама; зовнішня реклама; кіно- і відеореклама; реклама на транспорті; реклама на місці продажу; інші види реклами [25]. Всі наведені способи поширення реклами можна назвати прямими. Достатньо важливим є непрямий спосіб реклами, який здійснюється клієнтами компанії, які отримали страхове відшкодування. Такий спосіб реклами формує імідж компанії і в значній мірі сприяє надходженню до компанії нових клієнтів. Все вище зазначене унаочнює наступна схема (рис. 5.2).

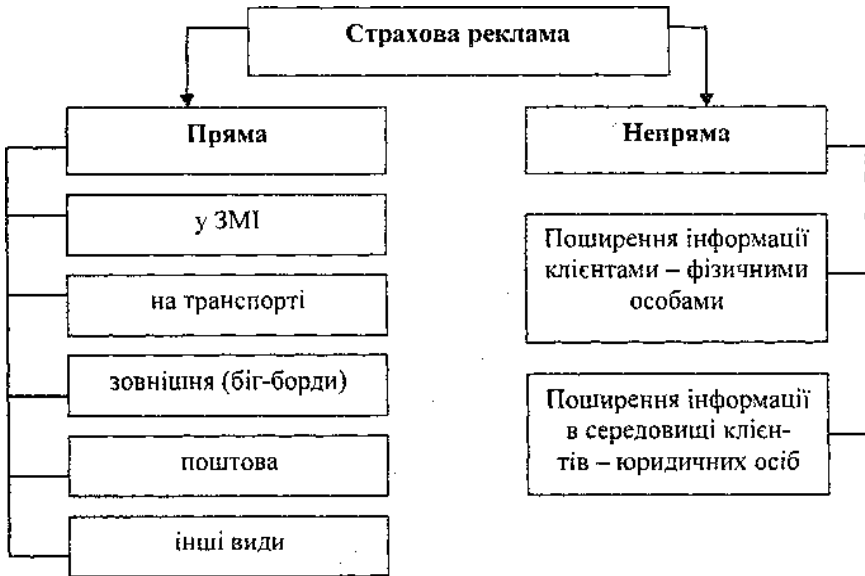


Рис. 5.2. - Види страхової реклами

До інших видів прямої реклами належить реклама компанії, яка надається її працівниками і страховими посередниками (страховими агентами і страховими брокерами). Також страхові компанії укладають договори з професійними установами (рекламними агенціями), які можуть на власний розсуд визначати рекламні заходи.

Існують загальні і специфічні вимоги до реклами страхових послуг.

До загальних вимог належать *правдивість, конкретність, адресність, плановість.*

*Правдивість* - реклама повинна мати діловий характер, відповідати об'єктивній реальності, нести інформацію, яка відповідає дійсності.

*Конкретність* - виражається в простому і аргументованому тексті.

*Адресність* - полягає в тому, наскільки рекламні засоби звернені до конкретних груп населення та суб'єктів підприємництва.

*Плановість* - реклама є складовою частиною плану організаційно-масових заходів в будь-якій страховій компанії.

Специфічні вимоги до проведення реклами регламентуються діючим законодавством. Базовим законодавчим актом при цьому виступає Закон України “Про рекламу”. Зокрема, страхова компанія при здійсненні реклами своїх страхових послуг не може вказувати на те, що вони є кращими за аналогічні послуги її конкурентів, якщо на це дійсно не має підстав. Компанії, які здійснюють страхування життя не можуть вказувати в рекламних повідомленнях про розміри очікуваних бонусів, які виплачуються за підсумками інвестиційної діяльності (може мати місце лише повідомлення про бонуси виплачені в минулому за підсумками не менш, ніж одного року).

Непряма реклама, про яку вже згадувалося, тісно пов’язана з формуванням іміджу страхової компанії. Чутки про невиконання страховою компанією своїх зобов’язань, про фінансові труднощі компанії поширюються серед діючих і потенційних клієнтів дуже швидко і довіра до страховика зменшується. Спростувати такі чутки достатньо важко і це потребує певного часу. Натомість клієнти, які отримали страхове відшкодування і повністю задоволені надаваним компанією сервісом, часто стають безкоштовними рекламними агентами для компанії.

#### ***5.4. Управління відносинами страховика зі страховими посередниками***

Основними страховими посередниками в Україні є страхові агенти та страхові брокери.

***Страхові агенти*** - юридичні або фізичні особи, які здійснюють посередницьку діяльність на страховому ринку від імені страховика за відповідну комісійну винагороду.

***Страхові брокери*** - юридичні або фізичні особи, які зареєстровані як суб’єкти підприємництва та здійснюють посередницьку діяльність на страховому ринку від свого імені на користь страхувальника. Відповідно до діючого законодавства [13], страхові брокери можуть отримувати комісійну винагороду лише від страхувальника.

Якщо політика компанії передбачає активне використання праці страхових посередників для реалізації страхових послуг, то має бути сформована система управління відносинами страховика зі

страховими посередниками. Така система має включати:

- *планування роботи зі страховими посередниками (бажано, щоб в маркетингових планах компанії відображалось, скільки компанія має отримати страхових премій за участю страхових агентів і страхових брокерів);*
- *мотивація діяльності посередників (грошова і негрошова). Мають бути встановлені конкретні відсотки, або граничні значення комісійної винагороди;*
- *договірні відносини (особливо це стосується договорів зі страховими брокерами, які є більш складними, ніж договори з агентами);*
- *система навчання (зараз страхові компанії усе більше переваг віддають формуванню підходів до навчання страхових агентів відповідно до змісту страхових послуг, які надаються).*

Планування роботи зі страховими **посередниками** починається з аналізу надходження страхових премій в попередньому періоді. Оцінюється, яка питома вага страхових премій, що надійшли від страхових посередників в загальній сумі надходження страхових премій, та за окремими напрямками страхування. Такий же аналіз робиться і відповідно до типу страхових посередників (страхові агенти, страхові брокери, перестрахові брокери). На основі вивчення відповідних даних попереднього періоду, прогнозування ситуації на ринку та проведення переговорів з посередниками формуються планові завдання на наступний рік.

Важливим є проведення перманентного аналізу в системі мотивації діяльності страхових посередників. В основу такої мотивації покладено грошовий чинник, але ряд компаній застосовують і негрошові способи мотивації (отримання штатної посади, безкоштовне навчання, відпочинок за рахунок компанії, відрядження в інші країни для обміну досвідом та підвищення кваліфікації тощо). Достатньо часто додаткова негрошова мотивація застосовується компаніями, які здійснюють страхування життя. За підсумками кожного з періодів визначається обґрунтованість ставок комісійної винагороди, діючі ставки порівнюються зі ставками, які виплачуються посередникам конкурентами.

Більш складним завданням є формування мотивації у відносинах зі страховими брокерами. Норма, за якою страхові брокери можуть отримувати комісійну винагороду лише від страхувальника, є

дискримінаційною і суттєво ускладнює відносини між страховиком і страховим посередником (брокером), оскільки страховик усе рівно в більшості випадків має забезпечити брокеру винагороду (і часто така винагорода обминає офіційні канали і не оподатковується). Окрім цього страхова компанія має постійно доводити страховим брокерам якість своїх страхових послуг і наявність конкурентних переваг в наданні страхового сервісу.

Співпраця зі страховими брокерами може відбуватися як в індивідуальному порядку, так і на тендерній основі. Так, нещодавно страхові брокери вивели на ринок послугу, яка раніше була доступною лише для юридичних осіб - проведення тендеру на відбір страховика для страхування ризиків фізичних осіб. Зокрема, на умовах тендеру страхові брокери пропонують відбирати - страховиків для страхування майна і автотранспорту фізичних осіб.

Процедура співпраці між страховиком і страховим посередником виглядає так. Брокер оголошує тендер на страхування того чи іншого об'єкту. Страхові компанії, які бажають прийняти участь у тендері спрямовують до брокера свої програми страхування відповідних ризиків. Брокер оцінює заявки і обирає переможця, який потім і сплачує комісійну винагороду.

Існує дві моделі проведення тендерів. За першою моделлю страховий посередник створює віртуальну тендерну площадку в Інтернеті і пропонує страховикам та їх клієнтам зареєструватися для проведення тендеру. Клієнт заповнює анкету, в якій подається інформація про вид страхування, що його цікавить та інформацію, яка дозволяє розрахувати страховий тариф. Водночас страховий брокер обирає страхову компанію, яка на його погляд надає найкращу пропозицію. При цьому враховується досвід роботи з цією компанією в попередніх періодах. Якщо цей досвід є негативним, то компанія виключається з участі у тендері.

За другою моделлю зміст процесу не змінюється, але спілкування проходить не в режимі "он-лайн", а за допомогою безпосередньо переговорів між страховиком і посередником. З клієнтами брокер спішується за допомогою листів. При цьому на вимогу клієнта страховий посередник надає можливість ознайомитися з повними умовами договору або правилами страхування.



### 5.5. *Bancaïnsurance* як специфічний канал реалізації страхових послуг

Зміст *Bancaïnsurance* полягає в тісній співпраці банків і страхових компаній щодо сумісної реалізації своїх послуг клієнтам. *Bancaïnsurance* як канал реалізації послуг сформувався в розвинених країнах світу усередині 80-х років минулого сторіччя. Достатньо швидко даний канал почав активно використовуватися в процесі банківської і страхової діяльності в переважній більшості країн з ринковою економікою.

Важливим фактором розвитку *Bancaïnsurance* є ставлення людей до фінансових установ громадської довіри, до яких відносяться як банки, так і страхові компанії. У таких країнах, як Франція чи Іспанія, клієнти відвідують відділення банку дуже часто (на відміну від Великобританії та США), тому включення банків до системи продажу страхових продуктів дуже важливе й доходне.

Причинами, що стимулюють банки до співпраці зі страховими компаніями, є:

- ✓ *Посилення конкуренції на ринку банківських послуг, яка супроводжується зниженням доходів, у т. ч. скороченням доходу від маржі з традиційних банківських продуктів, а також збільшенням адміністративних і маркетингових витрат. Пропозиція клієнтам нових послуг, у тому числі страхових, може підвцтити прибутковість і ефективність банківської діяльності.*
- ✓ *Світова тенденція до універсалізації банківської діяльності, що передбачає надання банками всього спектру фінансових послуг. Проте, поєною мірою реалізація цієї ідеї можлива лише в тих країнах, де знято законодавчі обмеження на право банків здійснювати страхові операції (а таких країн небагато).*
- ✓ *Бажання втримати клієнта. Оскільки деякі клієнти воліють мати рахунки в декількох банках, перед банками постає завдання завоювати їхню лояльність. Поєднання банківських і страхових продуктів зручне, насамперед, для споживачів, оскільки забезпечує їм більш широкий вибір послуг. Для банків же це означає зростання продажів і встановлення тісних стосунків із клієнтом порівняно із звичайним наданням банківських послуг, \*У зв'язку з цим ширший обсяг послуг запобігає переходу клієнтів до конкурентів.*

- ✓ *Погіршення демографічної ситуації, що проявляється у зниженні народжуваності в поєднанні зі збільшенням тривалості життя, накладає значний відбиток на вікову структуру населення. Старіння населення спричиняє посилення ролі пенсійних систем і довгострокових інвестицій. Така ситуація відкриває перед банками широкі можливості для задоволення потреб клієнтів і відтак - для одержання додаткових доходів.*
- ✓ *Аналіз доступної інформації про фінансовий і соціальний стан споживачів значною мірою допомагає досліджувати їхні потреби, а також розробляти і просувати нові продукти. Якість інформації, яку мають банки про своїх клієнтів, створює переваги банкам у просуванні страхових продуктів порівняно з іншими страховими посередниками та безпосередньо страховиками.*
- ✓ *Зміцнення бренду банку як фінансового супермаркету.*
- ✓ *Уточнення даних про клієнтів, а також можливість повідомити їм необхідну інформацію за рахунок страховика [ 14].*

Відповідно до Закону України «Про банківську діяльність» банк може виступати агентом страхової компанії, що робить формально можливою їх взаємодію [24].

Незважаючи на переваги і недоліки, які існують в сфері Bancainssurance (їх детально буде розглянуто далі), безумовним є те, що даний канал реалізації страхових послуг буде існувати завжди і набирати поширення, незважаючи на стан розвитку економіки або ситуації на тих чи інших ринках.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****Основна література:**

1. Плиса В. Й. Страхований менеджмент : навч. посіб. / В. Й. Плиса; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. - 377 с.
2. Страхований менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [С. С. Осадець та ін.]; за наук. ред., д-ра екон. наук, проф. С. С. Осадця ; 30 Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». - К. : КНЕУ, 2011. - 333 с.
3. Страхований менеджмент : навч. посіб. / Куцик П. О. [та ін.]; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 243 с.
4. Сокиринська І. Г. Журавльова Т.О. , Аберніхіна І.Г. С 89 Страхований менеджмент. Навчальний посібник./ І.Г.Сокиринська, Т.О.Журавльова, І.Г.Аберніхіна – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - с. 301
5. Страхований менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 102 с.
6. Говорушко, Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку : монографія / Т. А. Говорушко, В. М. Стецюк, О. Ю. Толстенко. К. : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
7. Баранов А.Л. Фінанси страхових організацій. Практикум: навч. посіб. / А.Л. Баранов, О.В. Баранова. К.: КНЕУ, 2012. 215 с.
8. Козьменко О.В., Козьменко С.М., Васильєва Т.А. Нові вектори розвитку страхового ринку України: Монографія / Керівник авт. проекту д-р екон. наук., проф. О.В. Козьменко. Суми: Університетська книга, 2012. 320 с.
9. Никулина, Н. Н. Страховой менеджмент : учебное пособие / Н. Н. Никулина, Н. Д. Эриашвили. М. :ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 703 с.
10. Стратегічне маркетингове планування в страхових компаніях: монографія / І. Л. Литовченко, .В. Рулінська, Л.В. Новошинська, В.Г.Баранова. Одеса : ИНВАЦ, 2014. 280 с.
11. Стратегічне управління страховою компанією : кол.моногр. /

В.М. Фурман, О. Ф. Філонюк, М. П. Ніколенко та ін. ; наук ред та кер. кол. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. К. : КНЕУ, 2008. 440 с.

12. Страхова справа. : підручник / О. Д. Вовчак. Київ : Знання, 2011. 391с.

13. Страховий менеджмент: підручник / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С.С. Осадця. К.: КНЕУ, 2011. 333 с.

14. Страхування в запитаннях і відповідях. Долгошея Н.О. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 318 с. 102

15. Супрун А.А., Супрун Н.В. Страховий менеджмент. Навч. посіб. / А.А. Супрун, Н.В. Супрун. Львів: Магнолія, 2010. 300 с.

16. Шірінян Л. В. Страховий менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050801, 8.03050801«Фінанси і кредит» денної та заочної форм навчання / Л. В. Шірінян. -К.: НУХТ, 2014. 143 с.

17. Алескерова Ю. В. Страховий менеджмент: підручник / Ю.В. Алескерова, І.Ю. Салькова, Л.І. Федоришина. Вінниця: ВНАУ, 2019. – 295 с.

### *Додаткова література:*

21. Borysiuk O., Datsyuk-Tomchuk M., Lipovska-Makovetska N. Problems of development of insurance of market in modern conditions: Collection of scientific articles. Actual scientific research, Rome, Italy. 2018. p.111-113.

22. Баранов, А. Л. Ідентифікація страхових ризиків та її значення для управління страховим портфелем. Фінанси України. 2011. № 8. С. 115-124.

23. Борисюк О. В. Андеррайтинг як фактор забезпечення фінансової стійкості страховиків та важливий елемент страхового менеджменту. Економіка та суспільство. Випуск №20/2019 с. 604-609.

24. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б. Проблеми розвитку страхування життя в умовах нестабільного фінансового середовища. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. Випуск Том 1 № 17, 2019. с. 100-106.

25. Борисюк О. В., Стащук О. В. Оцінка фінансової безпеки страхових компаній в сучасних умовах. Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств: колективна монографія / Л.М.

Савчук, Maria Fic. Дніпро: Пороги, 2017. с.313-326.

26. Борисюк О.В. Дистрибуція страхових продуктів як важливий елемент страхового менеджменту. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. Випуск №2(14), 2018р. С.131-137.

27. Борисюк О.В. Оцінка основних показників фінансової безпеки вітчизняного страхового ринку в сучасних умовах. Взаємодія банків та інших фінансових установ з підприємствами: теорія, методика і практична реальність: монографія / Л. І. Катан та Н. І. Демчук. Дніпро: Пороги, 2018. с.253-261. I

28. «4Р» маркетингу страхових компаній: монографія/ [Козьменко О.В., Козьменко С.М., Васильєва Т.А. та ін..] : кер.авт.кол. д.е.н., проф. О.В.Козьменко.- Суми: Університетська книга, 2014.- 432с.

29. Алескерова Ю. В., Астапкевич А. О.Фінансовий контроль за страховими компаніями /Алескерова Ю. В.,Астапкевич А. О// [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://repository.vsau.org/repository/getfile.php/20359.pdf>

### *Інтернет ресурси*

30. Ліга страхових організацій. Офіційний сайт. URL: <http://uainsur.com/>.

31. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

32. Моторне (транспортне) страхове бюро України. URL: <http://www.mtsbu.kiev.ua/>.

33. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

34. Форіншурер - Інтернет-журнал про страхування. Офіційний сайт. URL : <http://forinsurer.com/>.

35. Про страхування : [закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>

36. Статистика страхового ринку України. Режим доступу : <https://forinsurer.com/stat>

37. Страхові компанії України. Режим доступу <https://forinsurer.com/links/insurancenon>

