

К. В. Войтович,
аспірант, Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи Національного банку України"

ВИЗНАЧЕННЯ НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНОГО ВАРІАНТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти визначення найефективнішого варіанта маркетингової стратегії в конкретних ринкових умовах. Визначено місце маркетингового стратегічного планування в процесі досягнення страховою компанією поставлених цілей.

The article deals with the theoretical and practical aspects of determination of the most effective variant of marketing strategy in certain market conditions. It was determinate the place of the marketing strategic planning in the process of achievement of the strategic aims of insurance company.

Ключові слова: страховий маркетинг, маркетингові стратегії, стратегічне маркетингове планування, ефективність маркетингової стратегії.

Key words: insurance marketing, marketing strategy, marketing strategic planning, efficiency of marketing strategy.

ВСТУП

У сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якої страхової компанії є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливе за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, грамотно розроблених стратегій, створення стратегічних планів, тобто використання стратегічного маркетингового планування.

В основі реалізації стратегічного маркетингового планування лежить розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

У науковій літературі приділяється значна увага дослідженню оцінки ефективності маркетингових стратегій. Результати цих досліджень знайшли своє відображення в працях таких вчених, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Н. В. Куденко, М. Мак-Дональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Д. Дей, Л. Багив, С. Гарковенко та ін.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Головною метою даної статті є визначення значення маркетингової стратегії для досягнення успіху страховою компанією, а також розробка моделі, за допомогою якої можливо оцінити, порівняти та визначити найбільш ефективну маркетингову стратегію в конкретних ринкових умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Більшість визначень маркетингової стратегії зводиться до того, що маркетингова стратегія забезпечує план дій підприємства для досягнення ринкової мети за допомогою

найбільш ефективного використання маркетингових ресурсів, що є у нього.

Американський маркетолог Філіп Котлер наводить таке визначення маркетингової стратегії: "Загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей".

Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Також немає єдиної думки щодо визначення стратегічного маркетингового планування. Його суть полягає в процесі створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Стратегічне маркетингове планування — це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Мета стратегічного планування в страховій компанії полягає у визначенні найбільш перспективних напрямів діяльності через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання всієї організації.

Інакше кажучи, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності страхової компанії до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднати надання страхових послуг, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток компанії.

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутня компанія, один чи декілька видів страхових послуг надає. Виділяють наступні рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень послуги.

На корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії страховика, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфеля та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні послуги маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів страхових послуг, які надає компанія.

Процес стратегічного планування в страховій компанії розпочинається з визначення її місії, адже місія — головний критерій компанії, який впливає на її стратегію, структуру та культуру.

Наступний етап — трансформація місії в стратегічні цілі, які конкретизуються на кожному рівні, тобто визначають: корпоративні цілі; бізнес-цілі; функціональні або продуктові цілі.

Наступним кроком є проведення маркетингового аудиту, який передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища страховика, до якого відносять маркетингове макросередовище (ті фактори, які компанія не може контролювати — політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні) і маркетингове мікросередовище (ті фактори, які компанія може контролювати певним чином — посередники, споживачі, конкуренти). Також маркетинговий аудит включає аналіз внутрішнього середовища фірми.

SWOT-аналіз — наступний етап стратегічного маркетингового планування. Він дозволяє визначити сильні й слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. SWOT-аналіз відбувається на базі даних, які отримано під час проведення маркетингового аудиту: сильні та слабкі сторони визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози — на основі аналізу мікро- та макросередовища.

На основі результатів SWOT-аналізу можна сформулювати чотири різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони для реалізації можливостей;
- стратегія, яка використовує сильні сторони для усунення загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін за допомогою наявних можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та усунення загроз.

Наступним етапом є визначення маркетингових цілей. Загальні цілі організації (визначені на другому етапі) можуть бути досягнуті за допомогою стратегій, реалізація яких знаходиться в компетенції різних служб компанії:

- аквізиторської (основна мета — ефективне використання наявних каналів продажів);
- маркетингової (вибір ринків та видів послуг);
- фінансової (визначення потреб у фінансових ресурсах).

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх страховиків на ринку однакова — одержання прибутку — не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх.

Наприклад, якщо розглянути маркетингові стратегії трьох страхових компаній, які діють на страховому ринку України, то можна визначити, що одна компанія є дочірньою компанією світового лідера на цьому ринку і її стратегія полягає в підтриманні ринкового лідерства, інша компанія застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості послуг, третя обрала стратегію концентрованого маркетингу й надає страхові послуги виключно для підприємств вугільної промисловості.

Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

Таблиця 1. Маркетингові стратегії росту страхової компанії

Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок
	Розвиток ринку
	Розвиток послуги
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція
	Горизонтальна інтеграція

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

1. Глобальні маркетингові стратегії — стратегії, які визначають принципи рішення щодо вибору напрямку розвитку компанії.

2. Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах.

3. Стратегії росту визначають напрям розширення масштабу компанії.

4. Залежно від методу обрання цільового ринку — стратегії, що дозволяють визначити, які види страхових послуг і яким ринковим сегментам буде надавати компанія.

5. Залежно від ступеня сегментування ринку — стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Якщо страхова компанія займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і прогнозує подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, вона має два шляхи:

1. Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів — інтенсивний ріст.

2. Об'єднання зусиль з іншими компаніями — інтегративний ріст.

Зазвичай виділяють ще одну стратегію росту — вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства — диверсифікаційний ріст, проте для страхових компаній це є неможливим, оскільки Законом України "Про страхування" передбачено виключний вид діяльності для страховиків — надання страхових послуг.

Основні маркетингові стратегії росту наведено в табл. 1.

1. Стратегії інтенсивного росту. Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати наступні терміни:

- "існуючий вид страхування" — вид страхування, який вже надається страховою компанією;
- "новий вид страхування" — вид страхування, який є новим у номенклатурі компанії;
- "існуючий ринок" — ринок, на якому діє страховик;
- "новий ринок" — ринок, на який страховик планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей компанії:

- підвищення ринкової частки та обсягу отриманих страхових платежів на існуючих ринках; за наявності такої можливості — глибоке проникнення;
- знаходження нових ринків для існуючих видів страхування, що надає компанія; за наявності — стратегія розвитку ринку;
- пропозиція нового виду страхування на існуючому ринку — стратегія розвитку послуги.

2. До стратегій інтегративного росту належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності однієї страхової компанії внаслідок об'єднання зусиль з іншими. Залежно від того, з ким об'єднується компанія, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання страхової компанії зі страховим посередником.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення масштабів діяльності страхової компанії за рахунок об'єднання її зусиль зі страховиком-конкурентом.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів продажів страхових послуг та ринкової частки компанії без зміни її товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих видів страхування на існуючих ринках. Ця стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

1) підвищити обсяги продажів для існуючих споживачів: запевнити споживача збільшити обсяг страхування — застосування крос-продажів;

2) залучити до страхування нових споживачів, які користуються послугами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання продажів;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- розвиток агентської мережі.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих видів страхування, які пропонує компанія, до нових ринків збуту, шляхом виходу на нові територіальні ринки. Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Стратегія розвитку страхової послуги означає модифікацію самої послуги компанії або її якісних параметрів (комплексність, процедура урегулювання, гнучкість до потреб споживача, розробку нових програм страхування для існуючого кола споживачів.

Стратегія розвитку страхової послуги, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та реалізацію нових видів страхування.

Маркетингові конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками. Розглянемо маркетингові стратегії ринкового лідера.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, в тому числі в страхуванні. Крім того, існують національні та світові лідери — компанії, які досягли лідируючого положення на національних та міжнародних ринках відповідно. Бути ринковим лідером — і вигідно, і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно — тому, що завжди існують страховики, які намагаються посунути лідера з його позицій, крім того, існують компанії, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

З метою утримання першості ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;
- захисту позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована наступним чином:

— пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування. Іншими словами, це популяризація страхування та підвищення страхової культури населення;

— збільшення обсягів страхування — реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення кількості видів страхування, які використовує страхувальник.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного ро-

сту), а збільшення обсягів споживання — це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій — дуже важливий напрям стратегічної діяльності фірми-лідера, оскільки на ринку завжди є компанії, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість видів страхування та ринків. Стратегії захисту позицій є дуже складними.

Принципи утримання ринкових позицій наступні:

— активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;

— ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на певному сегменті;

— кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують політику нижчих цін;

— орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;

— спрямованість на високу якість пропонованих послуг;

— активна рекламна діяльність;

— ефективне та якісне обслуговування.

Зосередження на тих чи інших методах стратегій ринкового лідера залежить від того, чи має намір компанія попередити хід конкурента, чи повинна своїми діями відповідати на атаку; має захищатися щодо одного ринкового сегмента чи на страховому ринку в цілому.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку передбачає, що зростання ринкової частки компанії є фактором зростання прибутковості. Але сучасна література з маркетингу містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком. Вибір цієї стратегії виправданий, якщо збільшення ринкової частки засновано на стратегії цінового лідерства.

Застосування стратегії має певні обмежувальні фактори:

— законодавче обмеження (через антимонопольне законодавство);

— зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки, оскільки зростають витрати на систему просування, боротьбу з конкурентами, які втрачають цю частку ринку, після 50 % ринку прибутковість зменшується;

— формування комплексу маркетингових засобів, обмеження полягає в тому, що вибір комплексу засобів, який був ефективним під час формування певної частки ринку, може бути неефективним при спробі її збільшення;

— значна насиченість страхового ринку;

— активний прихід на український ринок страхування іноземних інвесторів, у т.ч. світових лідерів у галузі страхування з багаторічним досвідом як безпосередньо страхування, так і боротьби на страховому ринку.

Вище перелічені лише основні з маркетингових стратегій, проте існує безліч інших. Яку стратегію обрати, залежить, перш за все, від позиції керівництва компанії, їх схильності до ризику, конкретної ситуації всередині компанії, загального стану страхового ринку та економіки країни в цілому.

За таких умов постає важливе питання щодо прогнозованої оцінки ефективності від реалізації тієї чи іншої стратегії. Запропонована нами модель дозволяє порівняти економічний ефект від реалізації тієї чи іншої стратегії з метою обрання найбільш ефективної.

Дана модель оцінки ефективності маркетингових стратегій базується на отриманні інтегрального показника, який враховуватиме різні якісні та кількісні характеристики, притаманні кожній із стратегій. Для порівняння візьмемо гіпотетичний приклад обрання стратегії з-поміж аналізованих чотирьох, одну з яких планується реалізувати в страховій компанії, яка діє на страховому ринку України.

Таблиця 2. Оцінка стратегій за основними параметрами

Параметри	Стратегії				Коефіцієнт
	Розширення місткості ринку	Розвитку страхової послуги	Розвитку ринку	Глибокого проникнення на ринок	
Відповідність місії компанії	Часткова відповідність, оскільки місія компанії направлена на якісні характеристики страхової послуги, а не на кількісні показники	Повна відповідність	Часткова відповідність, проте більша за відповідність стратегії розширення місткості ринку	Високий рівень відповідності: зміна якісних характеристик послуги залучить нових страховальників, а крос-продажі забезпечать комплексний захист клієнта та його майна	0,4
Відповідність положенню компанії на ринку	Не відповідає, оскільки ця стратегія є стратегією лідера	Відповідає	Відповідає	Відповідає	0,7
Відповідність страховим програмам компанії	Не відповідає, оскільки з існуючими програмами страхування реалізація даної стратегії неможлива	Не відповідає, потребує якісної зміни існуючих страхових програм	Частково відповідає	Не відповідає, потребує якісної зміни існуючих страхових програм	0,3
Період до отримання економічного ефекту	Значний час, необхідний для проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня страхової культури населення. Орієнтовно 7 років.	Значні строки реалізації, орієнтовно 4,5 роки	Значні строки реалізації, орієнтовно 5 років	Незначні строки реалізації, 1 рік	0,6
Ризиковість	Високий ризик, пов'язаний з строками реалізації стратегії та нестабільності економічної та політичної ситуації в країні	Високий ризик, пов'язаний з розробкою нових страхових програм	Високий ризик, пов'язаний з пошуком нових каналів збуту	Низький комерційний ризик	0,2
Залежність від зовнішніх факторів	Висока залежність, оскільки на рівень довіри до страхування та страхової культури впливають всі учасники страхового ринку	Низький рівень залежності, оскільки рішення щодо страхових програм приймаються всередині компанії	Середній рівень залежності, оскільки на нових ринках вже можуть бути представлені інші компанії.	Низький рівень залежності. Залежність існує лише від ефективності роботи підрядних організацій (рекламні та рекрутингові агентства, брокери та ін.)	0,1
Обсяги фінансового забезпечення	Значні обсяги фінансового забезпечення спрямовані на поширення інформації щодо страхування в цілому та безпосередньо страхової компанії. Орієнтовно 400 000,00 грн. щорічно	Середні обсяги фінансування, направлені на реінжиніринг системи страхового маркетингу та забезпечення тісного зв'язку з клієнтами. По 250 000,00 грн. в перші 2 роки, далі 50 000,00 грн. щорічно	Незначні обсяги фінансування, пов'язані з маркетинговими дослідженнями нових ринків, 200 000,00 в перший рік та 100 000,00 грн. на другий рік.	Середні обсяги фінансування, пов'язані з необхідністю активної рекламної підтримки, 250 000,00 грн. щорічно	0,8
Економічний ефект	Передбачається збільшення ринку страхування на 150 % через 7 років, збільшення обсягів страхування компанії на 80 %	Збільшення страхових платежів на 40 %	Збільшення частки компанії на страховому ринку на 5 %, збільшення страхових платежів на 25 %	Збільшення страхових платежів на 10 %	0,5
NPV	8 082 231,86	6 430 348,37	3 840 299,40	2 350 000,00	0,9
IRR	0,65	1,62	1,27	9,40	1,0

Таблиця 3. Значення параметрів стратегій

Параметри	Стратегії				Коефіцієнт
	Розширення місткості ринку	Розвитку страхової послуги	Розвитку ринку	Глибокого проникнення на ринок	
Відповідність місії компанії	1	4	2	3	0,4
Відповідність положенню компанії на ринку	1	3	3	3	0,7
Відповідність страховим програмам компанії	1	2,5	4	2,5	0,3
Період до отримання економічного ефекту	1	3	2	4	0,6
Ризиковість	1	3	2	4	0,2
Залежність від зовнішніх факторів	1	4	2	3	0,1
Обсяги фінансового забезпечення	1	3	4	2	0,8
Економічний ефект	4	3	2	1	0,5
NPV	4	3	2	1	0,9
IRR	1	3	2	4	1,0
Узагальнююча оцінка	9,7	16,85	13,9	14,55	-

Дана компанія представлена чотирма регіональними підрозділами в найбільших обласних центрах України, має 45 штатних працівників та 55 агентів, що працюють за договорами доручення. Частка компанії на ринку страхування становить 0,13 %. У т.ч. за видами страхування:

- страхування наземного транспорту — 0,09 %;
- майнове страхування, окрім страхування наземного транспорту — 0,13 %;
- інші види страхування — 0,14 %.

Компанія характеризується наступним чином:

- вчасно виконує свої зобов'язання з виплати страхового відшкодування;
- не має приписів з боку контролюючого органу;
- має 8 ліцензій на здійснення добровільного та 3 ліцензії на здійснення обов'язкового страхування;
- продуктовий ряд компанії представлений рядом стандартизованих продуктів, зміни в які вносяться рідко і лише для великих корпоративних клієнтів;
- дотримується політики стабільних цін, які приносять середній рівень прибутку;
- керівництво компанії не схильне до ризику та агресивного наступу на ринок страхування;
- місія компанії: "Забезпечити надійний комплексний захист клієнта та всього, що є для нього цінним";
- активна рекламна підтримка не здійснюється, а поширення інформації про компанію відбувається через подання оголошень в газетах та розповсюдження рекламних листівок в громадських місцях.

Керівництво компанії розглядає чотири різні маркетингові стратегії з метою обрання найефективнішої та забезпечення стабільності компанії на страховому ринку:

- 1) стратегія розширення місткості ринку;
- 2) стратегія розвитку страхової послуги;
- 3) стратегія розвитку ринку;
- 4) стратегія глибокого проникнення на ринок.

Ці стратегії необхідно оцінити за декількома параметрами та присвоїти їм певну кількість балів від 1 до 4 шляхом ранжування. Причому 1 бал дається за найгірше значення параметру, а 4 відповідно за найкраще. Крім того, ранжуванню підлягають і самі параметри оцінки за ступенем їх вагомості щодо оцінки стратегій. Таким чином, будуть отримані корегуючі коефіцієнти від 0,1 до 1, від найменшої ваги до найбільшої відповідно.

Оцінка здійснюється за такими параметрами:

- 1) відповідність стратегії місії страхової компанії;
- 2) відповідність стратегії існуючому положенню компанії на ринку;

3) відповідність стратегії наявним страховим програмам компанії;

4) період від початку впровадження стратегії до отримання першого економічного ефекту;

5) ризиковість стратегії;

6) залежність реалізації стратегії від зовнішніх факторів, на які страхова компанія не може вплинути;

7) обсяги необхідного фінансового забезпечення;

8) передбачуваний економічний ефект від реалізації стратегії;

9) фінансова оцінка: NPV та IRR реалізації стратегії при ставці дисконтування 12 %.

Слід зазначити, що оцінка має проводитися групою експертів з числа ключових працівників компанії, бажано керівного складу, які досконально володіють всією інформацією щодо стратегії та тактики компанії, хоча можливе залучення і сторонніх консультантів, які можуть виконувати роль незалежних експертів-критиків.

Економічний ефект можна оцінити за допомогою основних фінансових показників: NPV та IRR, виходячи з очікуваних витрат та доходів, а також строків реалізації кожної зі стратегій.

Спочатку потрібно оцінити кожну зі стратегій за вказаними вище параметрами та звести всі оцінки до єдиної таблиці (табл. 2).

Після аналізу вищенаведених даних присвоїмо кожній зі стратегій відповідні бали у розрізі параметрів, за якими вони досліджуються. Отримані дані наведені в табл. 3.

Таким чином, з наведеної таблиці видно, що найбільш ефективною стратегією для компанії за даних умов є стратегія розвитку послуги.

ВИСНОВКИ

Наведена модель економічної оцінки ефективності стратегії дозволяє оцінити існуючі стратегії та обрати найбільш відповідну умовам функціонування страхової компанії. Головними перевагами даної моделі є всебічний аналіз стратегій, наочність та зрозумілість отриманих результатів. Проте значна частка суб'єктивізму у підході до оцінки значущості параметрів та оцінки стратегій є недоліком даної моделі.

Дана модель може застосовуватися на практиці в діяльності страхових компаній як додатковий інструмент дослідження для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору маркетингової стратегії компанії на наступний період.

Література:

1. Крюков А. Маркетинговые стратегии роста [електронний ресурс] / А. Крюков. — Режим доступу до журналу: <http://forinsurer.com/public/06/09/07/2551>.
2. Медведев П. Типичные проблемы постановки маркетинга [електронний ресурс] / П. Медведев. — Режим доступу до журналу: <http://forinsurer.com/public/06/09/05/2545>.
3. Музика О. Парадоксы маркетингу на современном этапе развития рынка страховых услуг Украины / О. Музика // Страхова справа. — 2006. — № 1 (21).
4. Траут Д. Семь краеугольных камней маркетинговой стратегии / Д. Траут // БИЗНЕС. — 2004. — № 23 (594). *Стаття надійшла до редакції 22.05.2011 р.*