

В. О. Заколюдажний,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ

V. Zakolodiazhnyi,
postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN INSURANCE

Стаття присвячена актуальній проблемі інноваційного розвитку страхової діяльності. Визначено, що системний підхід до управління інноваційними процесами в сфері страхування представляє собою методологію дослідження об'єктів як системи факторів для досягнення ефективної страхової діяльності. Охарактеризовано особливості застосування системного підходу до управління інноваційними процесами в страховій компанії. Доведено, що створення системного підходу до управління інноваційними процесами є необхідною складовою для ефективного управління страховою компанією.

The article devoted to the issue of innovative development of insurance business. It determined that a systematic approach to the innovation processes management in the insurance industry is a system of objects research methodology as factors for achieving effective insurance activities. Described features of a systematic approach to the management of innovation processes in an insurance company. It proved that the establishment of a systematic approach to the management of innovation processes is a necessary component for the effective management of the insurance company.

Ключові слова: системний підхід, проектно-матрична структура в страховій компанії, структура, стратегії, система управління, стиль управління, система цінностей, інноваційний процес, фактори діяльності.

Key words: systematic approach, design-matrix structure in the insurance company, the structure, strategy, management system, management style, value system, an innovative process, activities factors.

ВСТУП

Активізація глобалізаційних процесів у світі обумовлює зростання конкурентоспроможності на фінансовому ринку, а також на ринку страхових послуг. Жорстка конкуренція з боку іноземних страхових компаній на страховому ринку України, обумовлена їх багаторічним досвідом і ефективним інноваційним розвитком як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких умов, інноваційний розвиток виступає головною необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній.

Основні проблеми управління інноваційними процесами в страховій діяльності пов'язані з недостатнім розвитком інфраструктури вітчизняного страхового ринку, обмеженістю страхових резервів та можливістю їх подальшого інвестування, відсутністю довгострокових програм розвитку, низькою довірою до вітчизняних страхових компаній з боку населення, низьким рівнем страхової культури в цілому.

Актуальність проблематики інноваційного розвитку страхової діяльності посилюється також необхідністю визначення перспектив та напрямів підвищення ефективності страхової діяльності на основі системних підходів до управління інноваційними процесами в сфері страхування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних засад та особливостей розвитку страхової діяльності на основі інноваційного розвитку займалися такі вітчизняні вчені, як В. Базилевич, О. Залетов [3], Р. Пікус [6], Н. Приказюк [8] та інші. Серед російських вчених питання інноваційної складової в страховій діяльності висвітлено в працях С. Завьялова [2], Л. Кісельової [4], Ю. Платонова [7], А. Соломатіної [9; 10], Я. Ступіцьової [11], Р. Юлдашева тощо. Серед зарубіжних вчених-економістів питаннями інновацій в страхуванні займалися

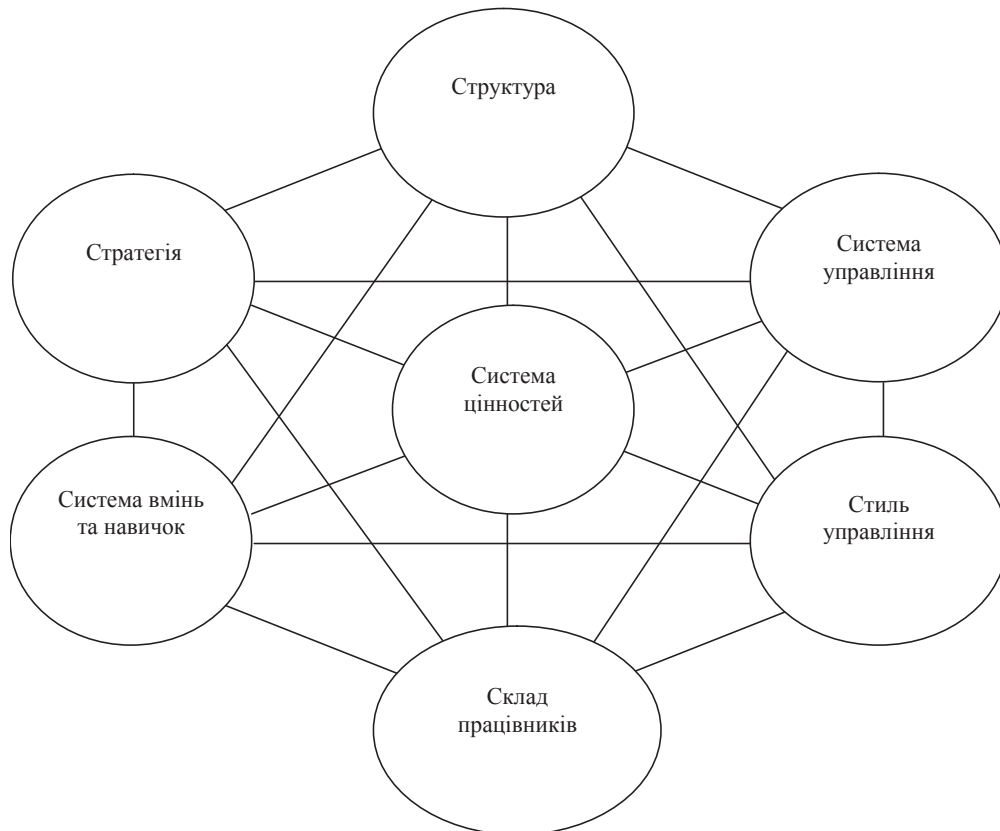


Рис. 1. Фактори ефективності організації згідно з концепцією "7С"

Джерело: [26, с. 18].

П. Віелрейчер [25], С. Вілрайт [27], Д. Гарт [16], М. Дулей [15], В. Зултовські [28; 20], К. Кйонсан [19; 18], С. Крістенсен [14], Ж. Мартін [20], Р. Меріл [21], М. Мюлер-Рейхарт [23], М. Рейнор [24] та ін.

Однак питання системного підходу до управління інноваційними процесами у сфері страхування висвітлено не в повній мірі, тому існує потреба у подальшому дослідженні обраної тематики.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є створення та використання системних підходів до управління інноваційними процесами в сфері страхування для досягнення запланованих результатів в динамічному, конкурентному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досвід функціонування страхових компаній зарубіжних країн свідчить про те, що ефективність страхової діяльності забезпечується завдяки формуванню в страховій компанії цілісної системи управління інноваціями.

Головною рисою страхової діяльності є глобалізація конкуренції та кооперації, підвищення ролі автоматизованих систем управління, висока мінливість зовнішнього середовища.

Тому, для досягнення бажаної ефективності страхової діяльності, необхідним є використання системного підходу до управління інноваційними процесами.

Системний підхід представляє собою методологію дослідження об'єктів як системи. Будь-яка система формується на основі п'ятиох ключових факторів:

- 1) наявність спільної цілі;
- 2) наявність взаємопов'язаних елементів, що формують її внутрішню структуру;

3) взаємодія із зовнішнім середовищем, що формує певні обмеження для організації;

4) наявність ресурсів для ефективного функціонування компанії;

5) наявність керівного центру [1, с. 124].

Для подальшої характеристики системного підходу в управлінні інноваційними процесами, визначимо основні принципи, на яких він будується:

1) принцип основної, генеральної мети — розвиток системи має бути спрямований на досягнення єдиної мети і всі зміни в системі мають будуватися навколо цього;

2) принцип розвитку — здатність до вдосконалення системи. Однією з характеристик відкритих систем є інноваційний характер розвитку;

3) принцип невизначеності — будь-яка система діє в динамічному зовнішньому середовищі;

4) принцип децентралізації;

5) принцип ієрархії;

6) принцип зворотного зв'язку — будь-яка відкрита система взаємодіє з зовнішнім середовищем, тому їй необхідно постійно адаптуватися до змін в ньому [1, с. 124—125; 5, с. 10—12].

Однією з найбільш відомих концепцій системного підходу є теорія "7С", яка була розроблена в консалтинговій фірмі "McKinsey" американськими вченими-економістами Т. Пітером та Р. Уотерманом ("В пошуках ефективного управління") і Р. Паскалем та Е. Атосом ("Мистецтво японського управління: керівництво для американських керівників"). Дана концепція вказує на взаємозв'язок між виробничими процесами в організації та тими, хто їх виконує [26, с. 18].

Зміни, що відбуваються в організації, це не тільки питання організаційної структури, взаємодії структури та стратегії компанії. Ефективні зміни в організації це питання взаємодії структури, стратегії, системи управління, стилю управл-

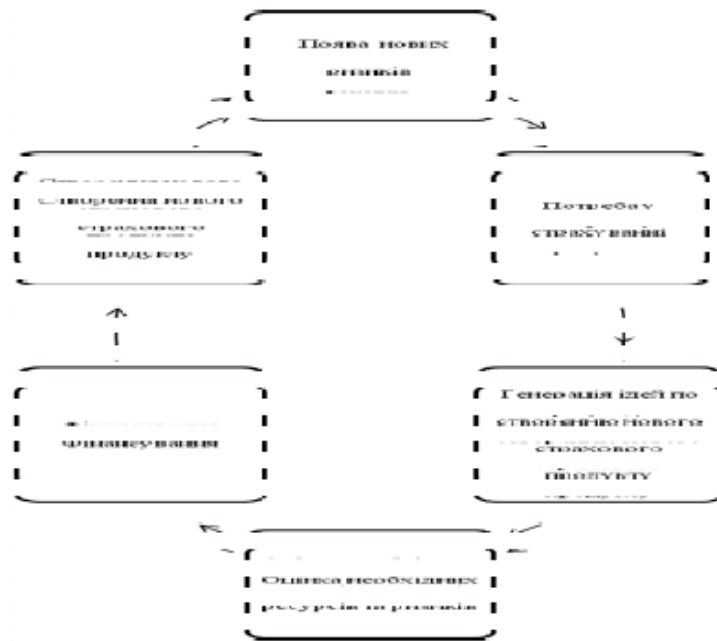


Рис. 2. Неперервність інноваційних процесів у страховій діяльності

Джерело: побудовано автором.

іння, складу працівників, сукупності їх вмінь та навиків, а також системи цінностей, навколо якої все це будується (рис. 1).

Вищенаведений рисунок показує, що для досягнення певних змін хоча б по одному з факторів, необхідні зміни в інших. Кожен елемент системи є важливим у питаннях інноваційного розвитку організації.

Структура організації відображає її підрозділи та розподіл прав та обов'язків між ними. В роботі Р. Уотермана відзначається недолік лінійних та функціональних систем та відхід від практики їх використання. Так в 1950-х рр. кількість компаній, що використовували децентралізовані системи управління складала 20%, а на сьогодні їх кількість понад 80% (до аналізу бралися компанії з рейтингу Fortune 500) посилення. Цю тенденцію можна пояснити поглибленням глобалізаційних процесів, динамічністю зовнішнього середовища, внаслідок чого необхідно є гнучка організаційна структура. Дане твердження особливо актуальне для страхової діяльності. Необхідним є відхід від використання лінійних чи лінійно-функціональних організаційних систем та перехід до більш прогресивних відповідно до сучасних умов — матричних чи проектно-матричних.

Зазначена структура активно використовується в ІТ секторі, який характеризується високим рівнем інноваційності і буде ефективною при реалізації в страховій діяльності клієнтоорієнтованого підходу, оскільки забезпечить їй більшу гнучкість.

Під стратегією розуміються всі дії компанії, які вона планує у відповідь на очікувані зміни зовнішніх факторів: потреб споживачів, поведінки конкурентів тощо. Через стратегію компанія реалізує свої конкурентні переваги, забезпечуючи кращу споживчу вартість товарів своїм споживачам, пропонуючи нову якість обслуговування, освоєння нових каналів збуту тощо. Стратегія визначає вектор руху компанії і, виходячи з неї, формується її організаційна структура [13]. Дане твердження було обґрунтоване А. Чандлером (Alfred D. Chandler) в праці "Стратегія та структура: віхи історії американських промислових підприємств" в 1962 році і є актуальним і сьогодні. Сучасними тенденціями в страховій діяльності є перехід до клієнтоорієнтованого підходу, проте більшість страхових компаній, вико-

ристовуючи лінійно-функціональну структуру, не можуть ефективно її реалізувати. Це змушує страхові компанії адаптувати організаційну структуру під сучасні тенденції. Таким чином, стратегія впливає на організаційну структуру страхової компанії.

Система управління відображає всі процеси, які здійснюються щоденно в організації (наприклад, андеррайтинг, бюджетування, система підвищення кваліфікації кадрів, планування тощо). Система управління також має значний вплив на інноваційні процеси. Наприклад, реалізуючи клієнтоорієнтовану стратегію із вдало побудованою організаційною структурою, але не змінивши систему управління (наприклад, не автоматизувавши свої бізнес-процеси, збір та аналіз інформації про клієнтів) страхова компанія може конкурентні позиції на ринку.

Наступним елементом, що впливає на ефективність діяльності страхової компанії є стиль управління: керівництво повинно своїми діями надихати працівників працювати краще.

Страхова компанія повинна наймати такий штат працівників, які б володіли необхідним рівнем кваліфікації і розділяли із керівництвом страхової компанії спільну систему цінностей — корпоративну культуру.

Таким чином, відповідно до концепції "7С" ефективно можуть функціонувати лише ті організації, в яких керівники можуть узгоджувати всі вищенаведені компоненти.

Страхова організація належить до організацій відкритого типу, яка повинна постійно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища для свого функціонування. В цьому аспекті логіку здійснення інноваційної діяльності можна представити у вигляді трьох послідовних процесів: входу, перетворення та виходу [12, с. 33—35]. Наприклад, на основі аналізу ринку відділ маркетингу прийняв рішення про необхідність створення нового страхового продукту, в якому відчувають потребу страховальники. Спочатку визначаються основні характеристики даного продукту (страхові ризики, об'єкти страхування, цільова аудиторія, обсяги потенційних страхових премій тощо). Далі визначаються вхідні параметри, тобто визначається чим компанія володіє для створення нового страхового продукту, а в чому відчуває нестачу. Після проведених досліджень та підготовки прово-

Таблиця 1. Система оцінювання основних факторів діяльності страхової компанії

Фактор	Показник	
	Характеристика	Ефективність роботи
Система маркетингу	Маркетингова стратегія; система продажів страхових продуктів; система PR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ приріст укладених договорів страхування; ▪ задоволеність послугами страхової компанії; ▪ відсоток клієнтів, які переуклали договори страхування; ▪ дохід від нових страхових продуктів
Фінанси	Система управління та контролю фінансового стану компанії	<ul style="list-style-type: none"> ▪ динаміка обсягу зібраних страхових премій; ▪ сумарна вартість активів; ▪ рентабельність; ▪ ринкова вартість акцій
Корпоративна культура	Система цінностей в страховій компанії	<ul style="list-style-type: none"> ▪ психологічний клімат у трудовому колективі; ▪ імідж страховика
Інформаційна система	Рівень інформаційних технологій, які використовує страхова компанія	<ul style="list-style-type: none"> ▪ швидкість обробки інформації; ▪ швидкість отримання інформації для прийняття управлінських рішень; ▪ швидкість здійснення бізнес-процесів; ▪ операційні витрати в процентному відношенні до доходу від продажів
Персонал	Кваліфікація працівників, їх особисті характеристики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ плінність кадрів; ▪ розмір страхових премій на одного працівника страхової компанії
Клієнти	Страховальники	<ul style="list-style-type: none"> ▪ частка нових договорів страхування у динаміці; ▪ обсяг клієнтської бази; ▪ кількість пролонгованих договорів

Джерело: побудовано автором за даними [7, с. 64; 10, с.165—180].

диться процес створення нового страхового продукту та його просування на страховому ринку.

Подібне твердження щодо здійснення інноваційних процесів відображено також в працях М. Мюлера-Рейхарта [23, с. 3]. Інновації, на його думку, це продукт чи процес, виникнення якого пов'язано з потребою страхового ринку в них. Це вимагає пошуку шляхів для їх задоволення з боку страховиків.

Інновації фактично виступають містком, що поєднує інтереси страховиків та страховальників, шляхом задоволення першими потреб ринку у тих чи інших страхових продуктах, в яких страховальники відчувають потребу. Потреба у нових страхових продуктах виникає в результаті створення певних нових ризиків (наприклад, виникнення автострахування внаслідок масового використання автотранспорту).

На основі вищенаведеного можна визначити інноваційний процес як невід'ємну частину страхової діяльності, що продемонстровано на рисунку 2.

Як видно з наведених досліджень, інноваційна діяльність в страховій компанії зумовлена необхідністю бути гнучкими та готовими до змін зовнішнього середовища. Для успішної реалізації інноваційного проекту необхідно правильно оцінювати ризики від введення інновацій у страхову діяльність.

Ризик у страховій діяльності має особливе значення, що впливає з специфіки діяльності страхової компанії, наприклад наявності функціонального ризику. Для оцінки ризиків управління інноваційними процесами використовуються методи експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод аналогій, метод "дерева рішень", статистичні методи тощо.

У зв'язку з обмеженістю статистичної інформації при здійсненні інноваційних проектів доцільним є використання методу експертних оцінок, завдяки яким можна оцінити вплив якісних параметрів. Подібні переваги характерні й для інших методів, крім статистичних.

Однією з найпростіших форм аналізу ризиків є SWOT-аналіз, методологія якого передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін страхової компанії, можливостей та загроз, які виникають у зовнішньому середовищі, після чого встановлюється зв'язок між цими елементами. Висновки, отримані внаслідок проведеного SWOT-аналізу, можуть бути використанні для формулювання стратегії організації, дозволивши обрати оптимальні шляхи розвитку, мінімізуючи загрози та максимально ефективно використовуючи наявні конкурентні переваги.

До факторів зовнішнього середовища страхової компанії можна віднести:

— політичні фактори — стабільна політична ситуація в країні є позитивним сигналом для розвитку інноваційних процесів у страховій діяльності, оскільки забезпечується захист інтересів вітчизняних та зарубіжних інвесторів;

— демографічні фактори — рівень життя населення, демографічна ситуація в країні ("старіння нації", перевищення смертності над народжуваністю тощо);

— економічні фактори — оскільки страхові послуги не є послугами першої необхідності, в кризові періоди попит на них буде знижуватися;

— законодавство, що регламентує страхову діяльність — законодавство накладає певні обмеження на страхову діяльність, наприклад обмежує обсяги інвестування в різні фінансові інструменти, інвестиції в інші страхові компанії.

Особливе значення при здійсненні інноваційного розвитку страхової діяльності має внутрішнє середовище страхових компаній, до якого відноситься:

— система маркетингу — система заходів, через які забезпечується максимізація прибутку страхової компанії за рахунок більш глибокого аналізу потреб страховальників;

— фінанси — фінансові ресурси страховика, управління його грошовими потоками;

— корпоративна культура — ключові пріоритети функціонування страхової компанії, система цінностей, яку повинні розділяти всі члени організації;

— система управління — принципи, механізми управління, організаційна структура компанії; внутрішні бізнес-процеси компанії;

— персонал страхової компанії;

— менеджмент страхової компанії;

— рівень інформаційних технологій, завдяки яким оптимізуються бізнес-процеси страхової компанії [7, с. 63].

Для успішного управління факторами, що впливають на страхову діяльність, необхідно мати чітко розроблену систему кількісних показників їх оцінки (табл. 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

При застосуванні системного підходу до управління інноваційними процесами страхова діяльність розглядається як складна система, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на досягнення спільної

цілі в динамічному середовищі. Для успішного впровадження інновацій страхові компанії повинні мати штат висококваліфікованих широкопрофільних спеціалістів, розвинутий інформаційний відділ. Окремі види інновацій такі, як впровадження автоматизованих систем управління, страховики не можуть самостійно реалізувати, оскільки це потребує значних фінансових затрат на розробку самого програмного продукту.

Тому деякі інноваційні проекти доцільно здійснювати через систему аутсорсингу, тобто використовувати послуги сторонніх організацій, що спеціалізуються на відповідних проектах. Особливе місце при реалізації інноваційних проектів має відводитися відділу маркетингу.

Ефективні зміни в страховій компанії можливі лише при взаємодії всіх елементів страхової організації: організаційної структури, стратегії розвитку, системи управління, стилю управління, сукупності вмінь та навиків працівників, а також системи корпоративної культури, навколо якої все це будується.

Страхова компанія повинна мати організаційну гнучкість для того, щоб швидко пристосовуватися до кон'юнктури ринку. Актуальність вищезазначених питань посилюється в умовах глобалізаційних процесів у світі та все зростаючою конкуренції на ринку фінансових послуг. Отже, необхідність подальшої наукової дискусії щодо вдосконалення системного підходу до управління інноваційними процесами в сфері страхування не викликає сумніву.

Література:

1. Белоусов И.И. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия, дис. к-та экон. наук: 08.00.05 / И.И. Белоусов; Московский государственный университет. — Москва, 2007. — С. 124—143.
2. Завьялов С.В. Развитие инновационной деятельности страховых компаний, дис. к-та экон. наук: 08.00.05 / С.В. Завьялов; ГОУ ДПО "Гос. академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы". — Москва, 2010. — С. 10—134.
3. Залетов А.Н. Консенсус-прогноз развития страхового рынка в 2015 году / А.Н. Залетов // Forinsurer, available at: <http://forinsurer.com/files/file00538.pdf>
4. Киселева Л.С. Инновационная политика страховщиков в системе обеспечения экономической безопасности личности: дис. к-та экон. наук: 08.00.10 / Л.С. Киселева; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Тюменский государственный университет". — Тюмень, 2004. — С. 10.
5. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій / О.В. Кустовська. — Тернопіль: Економічна думка, 2005. — С. 5—15.
6. Пікус Р.В. Інновації в страхуванні: світовий досвід, напрямки розвитку в Україні / Р.В. Пікус // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2009. — № 18. — С. 135—140.
7. Платонов Ю.А. Инновационное развитие страховой деятельности в современной России: дис. к-та экон. наук: 08.00.05 / Ю.А. Платонов; ГОУ ДПО "Гос. академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы". — Москва, 2007. — С. 7—164.
8. Приказюк Н. Роль Інтернету в реалізації страхових послуг / Н. Приказюк, Т. Моташко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — Економіка. — 2014. — Вип. 3 (156). — С. 45—51.
9. Соломатина А.С. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности страховых компаний, А.С. Солома-

тина, Вестник ВЭГУ: Гуманитарные науки, 2011 рік, № 3 (53), С. 141—146.

10. Соломатина А.С. Повышение конкурентоспособности страховой компании на основе применения сбалансированной системы показателей: дис. к-та экон. наук: 08.00.10 / А.С. Соломатина; Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации". — Москва, 2014. — С. 3—180.

11. Ступічова Я.Г. Пути совершенствования управления инновационными процессами в страховании / Я.Г. Ступичева // Интернет-журнал "Науковедение". — 2013. — № 2. — Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ), available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/44evn213.pdf>

12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2005. — С. 33—39.

13. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. Chandler // The Massachusetts institute of technology Press. — 1962. — 488, available at: https://ia700502.us.archive.org/34/items/stratgystructur00chan_0/stratgystructur00chan_0.pdf

14. Christensen C. We are living the capitalist's dilemma, CNN Edition: International, available at: <http://edition.cnn.com/2013/01/21/business/opinion-clayton-christensen/index.html>

15. Dooley M. A strategic resolution for insurers: be social / M. Dooley. The digital, available at: <http://www.the-digital-insurer.com/a-strategic-resolution-for-insurers-be-social/>

16. Garth D. Strategic vision for insurance industry of tomorrow / D. Garth, Innovation, available at: http://www.innovation-group.com/files/documents/Public%20Files/Industry_Presentations/AIR_CEO_Summit_-_Strategic_Vision_of_Insurance_Industry_for_Tomorrow.pdf

17. Innovation in insurance: The path to progress, Deloitte University Press, 2013. — P. 1—18.

18. Kong KyongSun. Insurance in South Korea: Market and IT Overview, KyongSun Kong, available at: <http://www.celent.com/reports/insurance-south-korea-market-and-it-overview>

19. Kong KyongSun. Online Insurance in Japan: Seeking Avenues for Greater Growth, KyongSun, available at: <http://www.celent.com/reports/online-insurance-japan-seeking-avenues-greater-growth>

20. Martin J. The Innovation Imperative / J. Martin, W. Zultowski, WZ Research + Consulting, available at: <http://www.wzresearch.com/pdf/innovation.pdf>

21. Merrill P. Innovation generation: Create an innovative process and culture / P. Merrill // ASQ Quality Management Division Conference, available at: http://www.asq-qm.org/resourcesmodule/download_resource/id/447/src/@random4baa53b5ae497/

22. Mini-roundtable: Innovation in the insurance industry, Risk&Compliance. — June. — 2014. — P. 3—16.

23. Muller-Reichert M. Possibilities and Restrictions for Product-Innovations of Globalized Insurers / M. Muller-Reichert, Insurance Economics: Information for Risk and Insurance Economics. — 2001. — № 44. The Geneva Association, available at: <https://www.genevaassociation.org/media/176262/ga2001-ie44-m%3C%BCIIer-reichert.pdf>

24. Raynor Michael E. The Innovator's Manifesto: Deliberate Disruption for Transformational Growth, NY, Crown Business. — 2011. — P. 5—20.

25. Vielreicher P. Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen / P. Vielreicher // Wiesbaden, 1995. — P. 35—45.

26. Waterman R. Structure is not organization / R. Waterman, T. Peters, J. Philips. — Business Horizons, 1980. — P. 14—26. — Режим доступу: http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

27. Wheelwright S. Revolutionizing Product Development / S. Wheelwright, K. Clark // The Free Press. — 2011, available at: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section3/Section3Documents/RevolutionizingProductDevelopment.pdf>

28. Zultowski W. Ten barriers to successful innovation in life insurance, W. Zultowski, WZ Research, Consulting, available at: <https://www.soa.org/News-and-Publications/Newsletters/NewsDirect/2013/may/10-barriers-to-successful-innovation-in-life-insurance.aspx>

Reference:

1. Belousov, I.I. (2007), "Management of competitiveness of industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moskovskij gosudarstvennyj universitet, Moscow, Russia.

2. Zav'jalov, S.V. (2010), "Development of innovative activity of insurance companies", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Gos. akademija professional'noj perepodgotovki i povysnenija kvalifikacii rukovodjashih rabotnikov i specialistov investicionnoj sfery, Moscow, Russia.

3. Zaletov, A.N. (2015), "The consensus forecast for the development of the insurance market in 2015", Forinsurer, available at: <http://forinsurer.com/files/file00538.pdf> (Accessed 5 September 2015).

4. Kiseleva, L.S. (2004), "The innovative policy of insurers in the system ensuring economic security of the person", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Tjumenskij gosudarstvennyj universitet Tyumen, Russia.

5. Kustovs'ka, O.V. (2005), Metodologija sistemnogo pidhodu ta naukovih doslidzhen' [The methodology of systematic approach and research], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.

6. Pikus, R.V. (2009), "Innovations in insurance: international experience, development directions in Ukraine", Teoretichni ta prikladni pitannja ekonomiki, vol. 18, pp. 135—140.

7. Platonov, Ju.A. (2007), "Innovative development of insurance business in modern Russia", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Gos. akademija professional'noj perepodgotovki i povysnenija kvalifikacii rukovodjashih rabotnikov i specialistov investicionnoj sfery, Moscow, Russia.

8. Prikazjuk, N. (2014), "The role of the Internet in the implementation of insurance", Visnik Kiiivs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 3 (156), pp. 45—51.

9. Solomatina, A.S. (2011), "Инновации как фактор повышения конкурентоспособности страховых компаний", Vestnik VJeGU: Gumanitarnye nauki, vol. 3 (53), pp. 141—146.

10. Solomatina, A.S. (2014), "Improving the competitiveness of the insurance company based on the use of balanced system of indicators", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Finansovyj universitet pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii, Moscow, Russia.

11. Stupich'ova, Ja.G. (2013), "Ways to improve the management of innovation processes in insurance", Internet-zhurnal "Naukovedenie", vol. 2, available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/44evn213.pdf> (Accessed 5 September 2015).

12. Fathutdinov, R.A. (2005), Strategicheskij marketing [Strategic marketing], Biznes-shkola Intel-Sintez, Moscow, Russia.

13. Chandler, A. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The

Massachusetts institute of technology Press, Boston, available at: https://ia700502.us.archive.org/34/items/strategystructur00chan_0/strategystructur00chan_0.pdf (Accessed 5 September 2015).

14. Christensen, C. (2013), We are living the capitalist's dilemma, CNN Edition: International, available at: <http://edition.cnn.com/2013/01/21/business/opinion-clayton-christensen/index.html> (Accessed 5 September 2015).

15. Dooley, M. (2015), "A strategic resolution for insurers: be social", The digital, available at: <http://www.the-digital-insurer.com/a-strategic-resolution-for-insurers-be-social/> (Accessed 5 September 2015).

16. Garth, D. (2015), "Strategic vision for insurance industry of tomorrow", Innovation, available at: http://www.innovation-group.com/files/documents/Public%20Files/Industry_Presentations/AIR_CEO_Summit_-_Strategic_Vision_of_Insurance_Industry_for_Tomorrow.pdf

17. Deloitte University Press (2013), Innovation in insurance: The path to progress, Deloitte University Press, pp. 1—18.

18. Kong KyongSun (2014), "Insurance in South Korea: Market and IT Overview", Celent, available at: <http://www.celent.com/reports/insurance-south-korea-market-and-it-overview> (Accessed 5 September 2015).

19. Kong KyongSun (2013), "Online Insurance in Japan: Seeking Avenues for Greater Growth", Celent, available at: <http://www.celent.com/reports/online-insurance-japan-seeking-avenues-greater-growth> (Accessed 5 September 2015).

20. Martin, J. (2010), The Innovation Imperative, WZ Research + Consulting, available at: <http://www.wz-research.com/pdf/innovation.pdf> (Accessed 5 September 2015).

21. Merrill, P. (2010), Innovation generation: Create an innovative process and culture, ASQ Quality Management Division Conference, available at: http://www.asq-qm.org/resourcesmodule/download_resource/id/447/src/@random4baa53b5ae497/ (Accessed 5 September 2015).

22. Risk&Compliance (2014), "Mini-roundtable: Innovation in the insurance industry", Risk&Compliance, pp. 3—16.

23. Muller-Reichert, M. (2001), Possibilities and Restrictions for Product-Innovations of Globalized Insurers, Insurance Economics: Information for Risk and Insurance Economics, vol. 44, The Geneva Association, available at: <https://www.genevaassociation.org/media/176262/ga2001-ie44-m%C3%BCller-reichert.pdf>

24. Raynor Michael, E. (2011), The Innovator's Manifesto: Deliberate Disruption for Transformational Growth, NY, Crown Business, pp. 5—20.

25. Vielreicher, P. (1995), Produkt innovations management in Versicherung sunternehmen, Wiesbaden, pp. 35—45.

26. Waterman, R. (1980), Structure is not organization, Business Horizons, pp. 14-26, Rezhim dostupu: http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf (Accessed 5 September 2015).

27. Wheelwright, S. (2011), Revolutionizing Product Development, The Free Press, available at: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/GeneralMills/Section3/Section3Documents/RevolutionizingProductDevelopment.pdf> (Accessed 5 September 2015).

28. Zultowski, W. (2013), Ten barriers to successful innovation in life insurance, WZ Research, Consulting, available at: <https://www.soa.org/News-and-Publications/Newsletters/NewsDirect/2013/may/10-barriers-to-successful-innovation-in-life-insurance.aspx> (Accessed 5 September 2015).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2015 р.