

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток системи управління маркетинговою діяльністю організації»
(за матеріалами Подільського регіонального страхового центру
Приватного акціонерного товариства
«Українська пожежно-страхова компанія», м. Вінниця)**

Здобувача вищої освіти
ІІІ курсу, групи МО-31зс,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
заочної (зі скороченим терміном)
форми навчання

Світлани
Козачишиної

Науковий керівник
д-р. екон. наук, доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Галина
Іванченко

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДІЛЬСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО СТРАХОВОГО ЦЕНТРУ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ»	13
2.1 Характеристика ПРСЦ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ» та основні напрями її діяльності	13
2.2 Маркетинговий аудит середовища діяльності ПРСЦ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ»	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРСЦ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ»	32
3.1. Напрями активізації маркетингової діяльності ПРСЦ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ» в умовах становлення цифрової економіки	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. Обставини непереборної дії, такі як пандемія, війна в Україні та її наслідки практично паралізували ділову активність в Україні. За цих умов цілком закономірним є скорочення вітчизняного ринку страхових послуг, вибуття з нього найбільш слабких гравців, посилення вимог до сервісу та надійності страхових послуг компаніями-лідерами. Беззаперечно, кожне підприємство бажає підвищити результативність своєї фінансово-економічної діяльності, використовуючи розроблену стратегію розвитку в цьому напрямку. Маркетинг, як одна з основних частин стратегічного управління діяльністю підприємства, відіграє велику роль у розширенні ринку збуту послуг. Саме тому всебічний аналіз практики використання системи маркетингу, що склалася в Україні, вивчення можливих інструментів мінімізації страхових ризиків є сьогодні досить актуальним.

Теоретико-методичні основи ведення маркетингової діяльності, засади формування та реалізації технологій у напрямі підвищення прибутковості підприємств, рівня конкурентоздатності продукції є об'єктом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема серед них: І. Абрамович, М. Бейкер, О. Бочко, А. Василюк, Д. Войт, Д. Воловик, І. Даценко, П. Друкер, Н. Карпенко, Л. Коваленко, Ж. Ламберн, Р. Муха, О. Оснач, В. Пилипчук, А. Савчук, А. Старостіна та ін. Водночас, зважаючи на часті зміни умов функціонування, вплив інтеграційних процесів, необхідність розширення ринків збуту, зазначена проблематика потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Об'єкт дослідження – система управління маркетинговою діяльністю організації.

Предметом дослідження є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій в напрямку розвитку системи управління маркетинговою діяльністю Подільського регіонального страхового центру

Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» (м. Вінниця).

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства та визначити проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, логічного аналізу, системного підходу, графічні методи для ілюстрування змін, структури, SWOT аналіз та PEST моделювання для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища та визначення власної позиції на ринку тощо.

Інформаційна база дослідження: праці вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері управління маркетингом, законодавчі акти, бухгалтерська звітність, фінансові звіти та інші документи підприємства.

Результати роботи були апробовані шляхом виступу на ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції, 06 жовтня 2022р. та друку наукової статті на тему: «Розвиток системи управління маркетинговою діяльністю організації» в збірнику матеріалів «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», Ч. I [38].

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів основного тексту роботи, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту роботи 39 сторінок, містить 12 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Маркетинг підприємства стає не окремою функцією управління підприємством, а концепцією управління виробничою організацією в цілому. Існує досить багато визначень «маркетингу» підприємства. Маркетинг – процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій. Можна запропонувати ще таке визначення: маркетинг – діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів. Використання маркетингу як основи підприємництва, передбачає мету – орієнтацію всієї діяльності на задоволення потреб споживачів, і для цього, мобілізацію та інтеграцію усіх фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, інтеграцію усіх підрозділів підприємств, цілеспрямовану на її отримання [2].

Водночас, управління маркетинговою діяльністю як одне з функціональних завдань підприємства має реалізовуватися у відповідності до затвердженого плану маркетингу, який паралельно виступає складовою частиною загального плану діяльності підприємства. Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємства є управлінням усіма функціями підприємства, усіма структурними підрозділами на основі маркетингу.

Здійснення управління маркетинговою діяльністю підприємства виступає важливим кроком на шляху до забезпечення ефективного розподілу обмежених ресурсів, реалізації готової продукції та задоволення потреб споживачів. Функція контролю і аналізу маркетингової діяльності хоча і виступає

останньою в переліку функцій, проте завжди в будь-якому виді підприємницької діяльності залишається актуальною [3].

Слід виокремити базові напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, зокрема (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Базові напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [4].

Важливо визнати той факт, що ефективність діяльності підприємства на ринку безпосередньо пов'язана з процесом управління продажами, який необхідно здійснюватися в контексті загального стратегічного маркетингового плану. Тільки в цьому випадку, можна гарантувати, що зусилля з продажу будуть відповідати, а не суперечити іншим маркетинговим діям. У зв'язку з цим стратегії і тактики продажів можуть бути обрані, реалізовані й оцінені тільки в рамках загальних завдань компанії та процесів її стратегічного планування.

Можна визначити базові концепції маркетингу, на основі яких підприємство здійснює управління маркетинговою діяльністю, а саме:

- концепція удосконалення виробництва;
- концепція удосконалення продукції;

- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

Суть концепції удосконалення виробництва полягає в тому, що якщо товар добре «йде» на ринку, то необхідно розширювати його виробництво. І як результат – збільшення продажів товару за низькими цінами та отримання більшого прибутку. Також спостерігається низький рівень обслуговування покупців. Наступна концепція удосконалення товару ґрунтується на тому, що у покупців виникає бажання купувати більш якісний, надійний і функціональний товар на ринку. В свою чергу, виробник повинен постійно вдосконалювати власну продукцію (види виробів, асортимент), слідкувати за конкурентами та розвитком науки, техніки і технології виробництва продукції.

Разом з цим, приділяючи велику увагу товару, необхідно зважати на потреби споживачів. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на тому, що підприємство повинно докласти максимальних зусиль щодо просування та збуту продукції. Четверта – концепція маркетингу, яка спрямована на дослідження та аналіз ринку, вивчення потреб споживачів за допомогою маркетингових інструментів і контроль маркетингової діяльності підприємства. На цьому етапі став застосовуватися комплекс маркетинг-мікс (модель «4Р» (Product, Price, Place, Promotion): продукт, ціна, місце та просування). Концепція соціально-етичного маркетингу («зеленого» маркетингу) полягає у тому, що підприємство націлене на визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб краще, ніж це зроблять конкуренти для підвищення добробуту суспільства через екологічно чистий товар, який не шкодить довкіллю та населенню.

На основі концепцій маркетингу можна встановити його основні цілі: максимізація прибутку за допомогою різних засобів; виявлення потреб споживачів та максимальне їх задоволення; максимізація вибору; максимізація якості життя покупців. Вагомим є формування організаційної маркетингової структури (маркетингової служби), яка б повністю функціонально задовольняла

управлінські потреби із оптимальними для підприємства витратами на її утримання: функціональна, ринкова, товарна, товарно-ринкова. Водночас, з метою чіткого розподілу функцій між окремими працівниками можна використати матричний метод, тобто побудову відповідних лінійних карт з інформацією про те, хто і якою мірою бере участь у розв'язанні питань [6].

Для успішного ведення маркетингової діяльності доцільно забезпечити наявність на підприємстві ефективно діючої маркетингово-інформаційної системи. Основним її завданням є допомога підприємству уникати стратегічних несподіванок, отримувати своєчасну, повну й актуальну інформацію про стан зовнішнього середовища, формувати позитивну репутацію, сприяти більш успішному просуванню продукції на ринок і збільшенню обсягів її продажу. Реалізувати цю систему на підприємстві можна здійснити через вдосконалення інтернет сайту шляхом кращої організації інформації на сайті, доповнення її прайс-листами з цінами та видами продукції для того, щоб потенційним покупцям було легше зорієнтуватися у продукції, яка виготовляється і реалізується на підприємстві.

Сучасний розвиток інтернет-технологій вимагає від підприємства також представлення себе, свого бренду та продукції у соціальних мережах, таких як: Facebook, Instagram, що забезпечить популяризацію підприємства, забезпечить пізнаваність торгової марки серед споживачів та забезпечить репутацію підприємства як такого, що розвивається [7]. Для покращення ефективності маркетингу доцільно звернути увагу на реальні показники діяльності ринку, на якому функціонує підприємство, проаналізувати продукцію конкурентів, а також спеціалізацію сфери, галузі тощо. Ефективність маркетингової діяльності можна оцінювати, використовуючи співвідношення таких показників, як сума обігу і кількість клієнтів; обсяг одержаних замовлень і кількість клієнтів; сума одержаних замовлень і кількість клієнтів; обіг і сума наявних замовлень; обіг і готові товари на складі; обіг і сума одержаних замовлень; обіг і кількість реклаमाцій; сума одержаних і наявних замовлень; обіг і кількість співробітників

у збутовій сфері; обіг і кількість продавців; витрати на рекламу та обіг; витрати на рекламу і прибуток компанії [9].

Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності повинні ґрунтуватися на розвитку базових складових маркетингового потенціалу, зокрема таких як: використання ІТ-технологій та розвиток маркетингових інформаційних систем, рівень кваліфікації залучених фахівців, удосконалення проведення маркетингових досліджень, коригування цінової політики підприємства та збутової мережі, внесення змін в номенклатуру продукції, виокремлення ринкових сегментів, ціна-якість продукції тощо.

Складниками маркетингової діяльності підприємства мають бути:

1. планування маркетингу здійснюється з врахуванням цілей, місії, завдань підприємства та його маркетингу, а також зовнішнього й внутрішнього маркетингового середовища. На етапі планування маркетингу обов'язковою складовою є прогнозування необхідних заходів з контролю маркетингової діяльності підприємства;

2. організація маркетингу має базуватися на: визначенні бюджету маркетингу; проведенні маркетингових досліджень; аналізі ринкових можливостей підприємства; сегментації та виборі цільових ринків; розробці ринкової стратегії; формуванні комплексу маркетингу підприємства;

Управління маркетинговою діяльністю – це система різноманітних видів діяльності, котрі являють собою великий комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру, які пов'язані між собою та спрямовані на ефективну реалізацію діяльності підприємства на ринку та досягнення головної мети – задоволення потреб покупців продукції та, на цій основі, отримання високого прибутку [12].

Для ефективного функціонування системи маркетингу на підприємствах потрібно розуміти послідовність здійснення процесу управління нею. Даний управлінський процес складається з таких етапів:

- 1) дослідження ринкових можливостей підприємства включає оцінку тактичного й стратегічного попиту;

- 2) визначення цільових ринків;
- 3) розробка маркетингових стратегій;
- 4) розробка комплексу маркетингу..

5) формування програми маркетингу, яке відбувається із врахуванням цілей, місії та завдань підприємства, його маркетингу та маркетингового середовища;

- 6) реалізація програми маркетингу;
- 7) аналіз і контроль маркетингової діяльності підприємства.

Як показує практика роботи переважної більшості вітчизняних підприємств, маркетингова діяльність реалізується з використанням традиційних інструментів маркетингу, які взаємопов'язані з завданнями маркетингу. Інструменти маркетингу можна поділити на вісім груп, які відображені на рисунку 1.2.

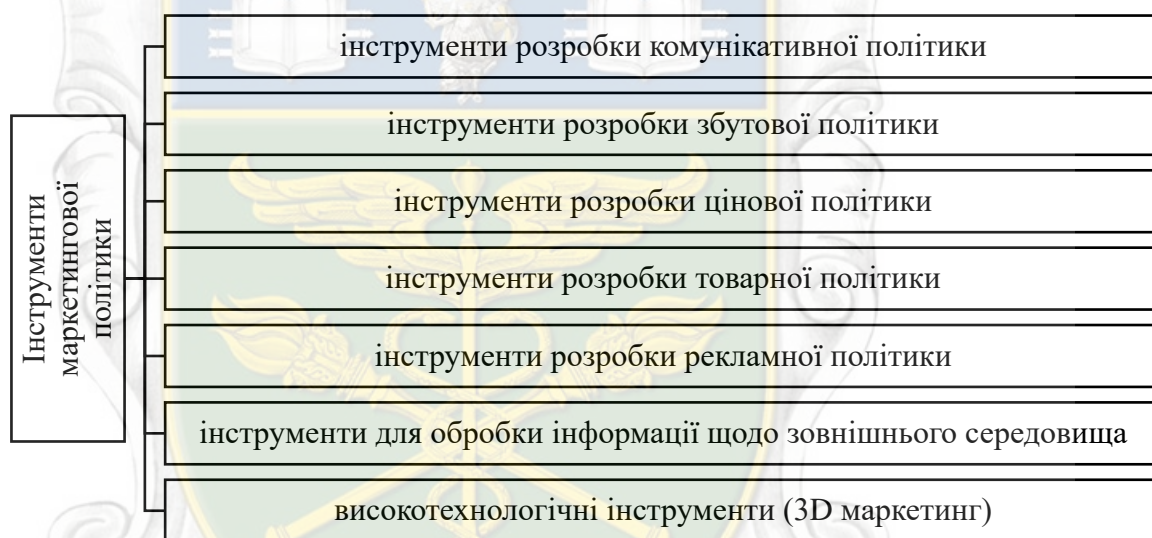


Рисунок 1.2 – Інструменти маркетингової політики

Джерело: складено автором за [18].

Зазначені інструменти (рис. 1.2) активно впроваджуються в маркетинговій діяльності підприємств. В умовах прискорення темпів розвитку новітніх технологій значної уваги заслуговує остання група інструментів маркетингу. 3D-маркетинг безпосередньо пов'язаний із візуалізацією більшості процесів маркетингової діяльності підприємства. Науково доведено, що людина

сприймає більше 80% інформації саме візуально. 3D-маркетинг надає можливість використати таку особливу людську властивість із високою вигодою для підприємства, що виробляє продукцію. 3D-маркетинг швидко популяризується у всьому світі і запроваджується у різних сферах маркетингової діяльності. Впровадження використання 3D-технологій спричиняє розвиток 3D-маркетингу.

Особливість маркетингу полягає у спроможності поєднати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, бізнес та ринки, інтереси споживачів та акціонерів, аналітичні та креативні методичні підходи та прийняття та впровадження ефективних маркетингових рішень. На рисунку 1.3 зображено модель функціонування системи маркетингу вітчизняного підприємства.

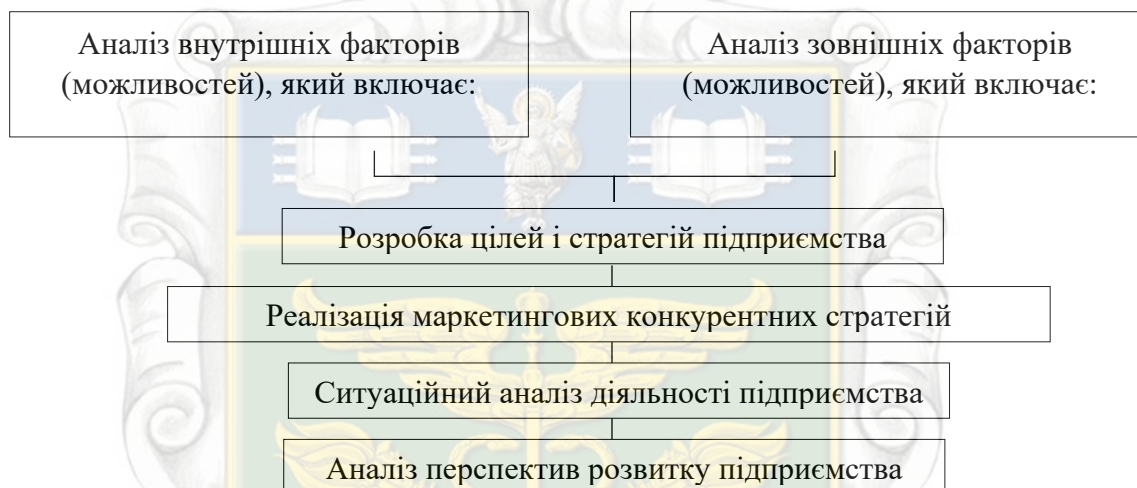


Рисунок 1.3 – Організація функціонування систем маркетингу на підприємствах

Джерело: складено автором за [14].

Перспективи розвитку маркетингу вітчизняних підприємств за умов економії бюджету передбачають:

- зростання ефективності маркетингових дій з меншими витратами (зниження обсягів бюджетів);
- зростання рівня професіоналізму фахівців з маркетингу (конкуренція знань і умінь, а не бюджетів, постійна самоосвіта);

- зниження рівня автономності відділів маркетингу та зростання їхньої інтеграції в інші види діяльності підприємства (логістика, реалізація фінанси, обслуговування);
- наголос на точкові і ефективні заходи (наприклад, персоніфіковані стосунки з клієнтами, особисті продажі);
- зростання рівня інтеграції в бізнес-клієнтів (як можливості взяти на себе певну частину їхньої роботи, приклад «3PL»);
- побудова партнерських відносин для різних категорій споживачів (починаючи з першої особи і закінчуючи експедиторами);
- зниження рівня загальної прибутковості і грамотне управління ціновою політикою підприємства;
- ретельніше управління продуктовим портфелем, позбавлення від власних позицій, оптимізація асортименту по широті (на основі ABC-аналізу та BCG-матриці);
- зменшення обсягу оборотних активів та товарних запасів на складах постачальників (робота під конкретне замовлення, а не на склад);
- можливість деяких законодавчих змін в способах здійснення реклами, що може мати вплив на набір використовуваних інструментів.

Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві варто розрізняти. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю – це поєднання різних інструментів та комплексів стратегічних заходів, направлених на максимізацію прибутку та підвищення конкурентоздатності та задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПОДІЛЬСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО СТРАХОВОГО ЦЕНТРУ
ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ»

2.1 Характеристика ПРСЦ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ» та основні напрями її діяльності

Об'єктом дослідження є Подільський регіональний страховий центр ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» (далі ПрАТ «УПСК»). Страхова компанія створена в 1992 році та є однією з провідних страхових компаній України. ПрАТ «УПСК» представлена на всій території України і має більше 5000 точок продажів страхових продуктів та центрів обслуговування клієнтів, які працюють на підставі агентських угод.

В 2021 році ринок страхування України функціонував у складних умовах у зв'язку із нестабільною економікою та низькою активністю клієнтів. Ринок все ще характеризувався високим рівнем витрат, пов'язаних з продажем страхових продуктів, проблемами страхових компаній щодо забезпечення поточної ліквідності, а також зниженням рівня довіри з боку фізичних осіб, зумовленим проблемами, пов'язаними з ліквідністю частини банківської системи.

ПрАТ «УПСК» є асоційованим членом моторного (транспортного) страхового бюро України, членом АРІФРУ, а також входить до Об'єднання учасників страхового ринку України Асоціація «Страховий бізнес», є членом Об'єднання «Ядерний страховий пул». ПрАТ «УПСК» акредитована в найбільших системних банках України, таких як ПАТ «Державний ощадний банк України», ПАТ «Укресімбанк», АБ «Укргазбанк», ПАТ «ОТП Банк» тощо. Для максимального захисту інтересів своїх клієнтів та забезпечення фінансової стійкості, ПрАТ «УПСК» співпрацює з провідними компаніями з перестраховування: Gen Re, Partner Re, Hannover Re, SWISS Re, SCOR, Polis Re, Chubb, Lloyds, AzRe, SAVA Re, Польське перестраховальне товариство.

За час військових дій клієнти ПрАТ «УПСК» мають можливість швидко укласти електронний договір страхування подорожуючих за кордоном через сайт компанії. Договір діє на території України, крім тимчасово окупованих територій та населених пунктів. Не визнаються страховими випадками дії, що прямо або опосередковано пов'язані, зокрема із будь-якими військовими діями.

ПрАТ «УПСК» планує підвищити ефективність роботи на страховому ринку та збільшити обсяги страхування, в системі страхування майна - удосконалити загальну стратегію просування страхових продуктів.

Компанія є акціонерним товариством, і її органом управління виступають Загальні Збори учасників, що скликаються не рідше 1 разу на рік. Станом на 31.12.2021 р. статутний фонд ПрАТ «УПСК» становить 100 млн. грн. Організаційна структура ПрАТ «УПСК» представлена на рис.2.1.

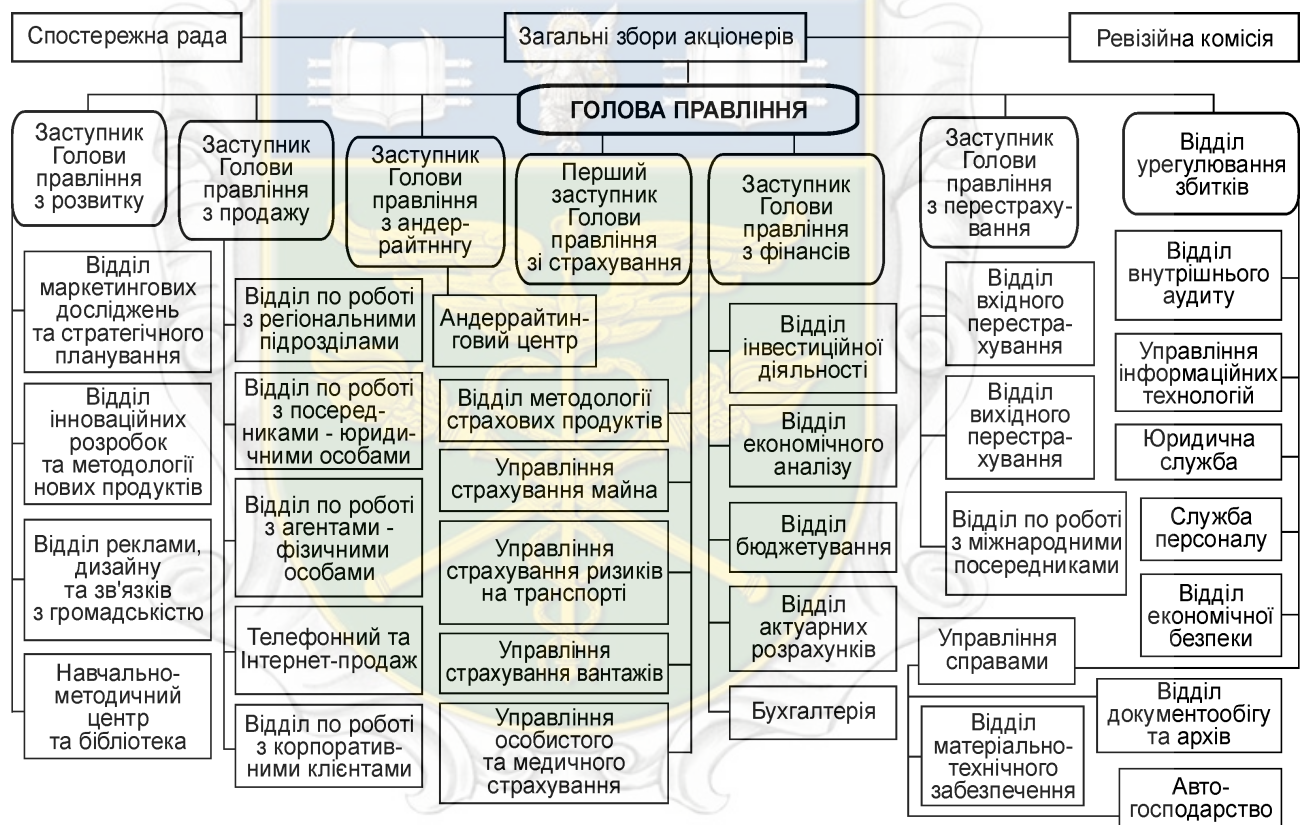


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «УПСК»

Джерело: складено автором.

Як бачимо ПрАТ «УПСК» очолює голова правління, який підзвітний загальним зборам акціонерів. Сфера діяльності маркетингу відноситься до департаменту з розвитку. В компанії працює 597 осіб. Фінансові показники компанії представлені у табл. 2.1 та ілюстровано рис.2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників господарської діяльності ПрАТ «УПСК», тис. грн.

Стаття витрат, тис. грн.	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Чисті зароблені страхові премії	653762	764720	749559	-15 161	14,7
премії підписані, валова сума	731064	786589	788082	1 493	7,8
премії, передані у перестраховування	19581	11 705	43749	32 044	123,4
зміна резерву незароблених премій, валова сума	57833	8 883	-573	-9 456	-101,0
зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	112	-1 281	4 653	5 934	4054,5
Собівартість реалізованої продукції	22257	18298	59 292	40 994	166,4
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2103289	-306403	-360346	-53 943	-117,1
Валовий: прибуток	421177	440019	329921	-110 098	-21,7
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	42484	-16 087	24 484	40 571	-42,4
зміна інших страхових резервів, валова сума	42703	-15 868	24484	40 352	-42,7
Інші операційні доходи	21751	21 079	31 088	10 009	42,9
Адміністративні витрати	132173	124287	59648	64 639	-145,1
Витрати на збут	275227	249687	254963	-5 276	-192,6
Інші операційні витрати	32541	77066	62845	14 221	-293,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-39497	-6029	8 037	14 066	-120,3
Інші фінансові доходи	42669	34 170	21 286	-12 884	-50,1
Інші доходи	88	489	25 867	25 378	29294,3
Фінансові витрати	4089	4686	4 401	285	7,6
Інші витрати	31791	158	26 921	-26 763	-15,3
Чистий прибуток	-58403	196	288	92	-100,5

З таблиці 2.1 видно, що підприємство є прибутковим останніх 2 роки, до того ж є позитивна тенденція. Розмір чистих страхових виплат у 2021 р. становив 180854 тис. грн. (2020 р. – 28 749 тис грн., 2019 – 17 568 тис. грн.).



Рисунок 2.2 –Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія», тис. грн.

Джерело: складено автором.

Аналізуючи рис. 2.2 можна сказати, що в 2021 р. спостерігалось зростання чистого прибутку компанії, порівняно з 2020 р. та 2019 р., і становив відповідно 288 тис. грн., 196 тис. грн., збитку в 58403 тис. грн., в тому числі за видами страхування: від нещасних випадків – 4 430 грн., (3 026, 2 790), медичне страхування (безперервне страхування здоров'я) – 539 (161, 108); страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту – 2261 (1167, 988); страхування кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту) – 6 259 (551, 145) та ін. Аналіз фінансових звітів за період з 2019 р. по 2021р. показав зростання страхових резервів та активів компанії, збільшення її власного капіталу. Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «УПСК» в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «УПСК», тис. грн.

Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	84989	141486	144072	56497	66,48
Інвестиційна нерухомість	108522	82138	77651	-26384	-24,31
Залишок коштів у ЦСРФ	145939	147325	133405	1386	0,95
необоротні активи	379329	409895	387777	30566	8,06
Гроші та їх еквіваленти	165585	215828	228404	50243	30,34
оборотні активи	194409	234850	265786	40441	20,8
активи	602551	673558	657768	71007	11,78

Джерело: складено автором.

Збільшення суми балансу у 2020р зумовлене зростанням як оборотних (+20,8%), так і необоротних активів (+8,06%). Натомість на кінець 2021 р відбулося їх скорочення на 15790 тис. грн., що в сумі склало 657768 тис. грн. відбулося це за рахунок скорочення необоротних активів на 22118 тис. грн.

Горизонтальний аналіз пасивів ПрАТ «УПСК» розглянемо в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПрАТ «УПСК», тис. грн.

Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	100000	100000	100000	0	0
Капітал у дооцінках	22663	57370	65737	34707	153,14
власний капітал	173017	207920	219713	34903	20,17
Страхові резерви	364182	388933	363876	24751	6,8
резерв збитків або резерв належних виплат	97986	113854	89370	15868	16,19
резерв незароблених премій	266196	275079	274506	8883	3,34
довгострокові зобов'язання	389053	419843	395386	30790	7,91
короткострокові зобов'язання	40481	45795	42669	5314	13,13
баланс	602551	673558	657768	71007	11,78

Джерело: складено автором.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+20,17%), короткострокових (+13,13%) і довгострокових зобов'язань (+7,91%). Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «УПСК» розглянемо в табл 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «УПСК»,

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,29	0,31	0,02	7,5
Поточна ліквідність	9,37	8,95	-0,42	-4,48

Джерело: складено автором.

З таблиці 2.4 видно, що спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 30,87% своїх активів.

Значення поточної ліквідності перевищує нормативну межу (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Сума чистого доходу від реалізації товарів та послуг була нульовою у 2020 році. Сума чистого прибутку компанії є додатною (196 тис. грн у 2020 році та 288 тис. грн у 2021 р.), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності. Вони покращилися у 2021 р., порівняно з 2019 р., незважаючи на складну економічну ситуацію в країні та світі.

Тож за роки існування компанія зарекомендувала себе як надійний гарант страхових виплат для своїх клієнтів та партнерів. Фінансові показники демонструють зростання прибутків та активів компанії, що свідчить про в цілому успішність менеджменту і правильно запроваджених антикризових заходів.

2.2 Маркетинговий аудит середовища діяльності ПРСЦ ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»

Проведемо аналіз зовнішнього (макро) і внутрішнього (мікро) середовища функціонування страхової компанії «ПРАТ «УПСК». За даними НБУ, станом на другий квартал 2022 р. ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків. Загальна кількість страхових компаній станом на 31.09.2022 становила 225. Кількість страхових компаній має тенденцію до зменшення, у 2022р. їх кількість зменшилася на 20 одиниць. Однією з основних причин скорочення кількості страховиків є затвердження влітку 2018 р. розпорядження «Про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика», згідно з яким впродовж 2 років страховики повинні сформувати додатковий запас ліквідності та очистити свої портфелі від неякісних активів. З 30.06.2020 р. розмір «подушки безпеки» для ризикових страхових компаній складає 30 млн. грн., а для компаній зі страхування життя – 45 млн. грн.

Пандемія Ковід-19 та пов'язана з нею економічно-фінансова криза, а потім ще й війна призвели до зниження рівня ділової активності та зменшення обсягу надходження валових страхових премій на ринку на 5 млн грн. (0,1%) практично за усіма видами страхування. Більше детально ці показники приведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розвиток страхових ринків країн-лідерів страхової галузі [15]

Країна	Населення	Застраховано, % населення	Кількість працівників	Кількість компаній
Великобританія	65 млн	76%	305 тис.	934
Люксембург	580 тис.	75%	6,6 тис.	299
Данія	5,7 млн	27% медичне страхування	17 тис.	87
Багамськіострови	340 тис.	49%	1,3 тис	205
Франція	66 млн	80% медичне страхування	16,4 тис	365
Гонконг	7,347 млн	82% страхування життя	84 тис.	161
Швейцарія	8,372 млн	99,9%/	10 тис.	154
Україна	42 млн	5% застрахувало життя	29 тис.	225

Отже, як бачимо, Україна перебуває в кінці списку провідних країн за ступенем розвитку страхового сервісу. І цьому є чимало причин, які криються у політичній, економічній, соціальній галузях. Аналіз показників страхового ринку свідчить, що більшу частку страхування займає ринок іншого страхування, ніж страхування життя, що характерно для країн зі слабким економічним розвитком. Іншою особливістю страхового ринку України є низька концентрація. Так, у сегменті страхування життя на трійку лідерів припадає понад 50% частки ринку, в іншому сегменті – 23%. Понад 99% відповідної частки ринку утримують 20 компаній сегменту страхування життя і 150 компаній іншого страхування. Для кращого розуміння особливостей національного ринку страхових послуг скористаємося PEST моделлю і проаналізуємо зовнішнє середовище функціонування обраного товариства.

Таблиця 2.6 – PEST аналіз зовнішнього середовища компанії «ПрАТ «УПСК»»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів, у балах(1-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозування тенденцій змін	Вірогідність змін	Прогнозована зміна
Економічні	Розвиток економіки	-1	2	-2	-1	1	-1
	Розвиток страхового ринку	+1	3	3	+1	2	+2
	Платоспроможність клієнтів	-1	1	-1	-1	1	-1
Політичні	Політична стабільність	+1	3	+3	+1	2	+2
	Динамізм законодавчої бази	+1	1	+1	+1	2	+2
	Війна	+1	3	+3	+1	2	+2
Соціальна	Культура і традиції страхування	+1	2	+2	+1	3	+3
	Кваліфікація персоналу	+1	3	+3	+1	3	+3
Технологічні	Наявність Інтернету	+1	3	+3	+1	3	+3
	Поширення інформаційних технологій	+1	2	+2	+1	3	+3

Джерело: складено автором.

Технологічні фактори стосуються рівня поширення та доступності до

Інтернету та використання інформаційних технологій. Під час пандемії суттєво збільшилася частка страхових послуг, що надавалися он-лайн. Культура і традиції страхування стосується недовіри до страхування у населення, низький рівень страхування життя та здоров'я населенням. Страховий ринок України гостро відчуває нестачу кваліфікованих кадрів. Політична ситуація в Україні ускладнюється пандемією, нокдауном, та війною. Законодавство у сфері страхування змінюється досить часто. В таблиці 2.7 представимо перелік можливостей та загроз макросередовища для ПрАТ «УПСК»

Таблиця 2.7 – Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність страхової компанії ПрАТ «УПСК» за допомогою SWOT-аналізу

		Зовнішні	
		<i>O (opportunities, можливості)</i>	<i>T (threats, загрози)</i>
внутрішні	S (strengths, сильні сторони)	Оголошена санація НБУ у 2021 р скоротить кількість конкурентів; 2021 р. Пандемія сприятиме поширенню послуг зі страхування здоров'я та медичних витрат; Високий рівень конкуренції спричиняє підвищення якості послуг. Військові дії сприятимуть поширенню послуг зі страхування майна, за винятком втрати майна внаслідок військових дій.	Скорочується обсяг інвестування, зменшуються потенційні джерела надходження грошових потоків; Посилюються вимоги до страхових компаній, їх фінансових показників, оголошена санація ринку у 2021 р.; Можливе послаблення позицій у рейтингу лідерів ринку; Загроза платоспроможності; Загроза неадекватного реагування на ризики; Високий рівень конкуренції спричиняє зменшення кількості укладених договорів. Андерайтингові ризики
	W (weaknesses, слабкі сторони)	Акумуляування ресурсів, Набуття досвіду антикризового управління; Створення професійної команди із залучених фахівців, знавців своєї справи; Запровадження інновацій, нових видів страхових послуг; Вдосконалення маркетингової складової страхової діяльності; Вдосконалення та зміцнення бренду страхової компанії.	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу, кадровий голод; Зменшення активів, загроза втрати власного капіталу; Неможливість розширення, згортання інвестиційних проектів; Можливість вибуття з ринку, банкрутство.

Джерело: складено автором.

Протягом 2022 р. відбулося падіння економічного рівня на 7%, згідно з оцінкою МБРР [28]. Показники страхового ринку також скоротилися через зменшення ділової активності та падіння платоспроможності населення. Таким чином, аналіз зовнішнього середовища продемонстрував складність та

нестабільність зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «УПСК», що ускладнює роботу в 2022 р. та має визначати обрання нею відповідної стратегії.

Щодо внутрішніх факторів, які обумовлюють діяльність компанії ПрАТ «УПСК», то для їх аналізу і визначення їх зв'язків із зовнішнім середовищем ми використаємо методику SWOT-аналізу. Проведемо оцінку факторів зовнішнього середовища прямого впливу, адже вони є важливим елементом аналізу середовища діяльності підприємства. Оцінку впливу факторів подано в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на компанію «ПрАТ «УПСК» », 2022 рік

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозування змін	Вірогідність змін	Прогнозна зміна
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	+1	2	+2
	Стан і тенденції попиту на послуги страхування	+1	2	+2	+1	2	+2
	Ступінь довіри споживачів до послуг страхування	-1	1	-1	-1	1	-1
	Купівельна спроможність покупців	-1	1	-1	-1	1	-1
	Ступінь прихильності клієнтів до послуг компанії	+1	2	+2	+1	3	+3
Глобальні страховики	Конкурентна сила Глобальних страховиків	+1	2	+2	+1	3	+3
	Ступінь привабливості глобальних страховиків	+1	2	+2	+1	3	+3
	Доцільність договірної політики	+1	2	+2	+1	3	+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-1	2	-2	-1	2	-2
	Сила конкурентного тиску	-1	2	-2	-1	1	-1
	Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	-1	1	-1

Джерело: складено автором.

На сьогоднішній день великі та лояльні клієнти будуть міняти страхові компанії, де вони обслуговувалися десятиліттями. Глобальні страховики

перестають надавати покриття українським підрозділам своїх клієнтів через війну. Це могло б спричинити бум локального ринку, але українські компанії навряд чи зможуть дати покриття такої ж якості. До війни українські дочки міжнародних корпорацій та великих компаній страхувалися стабільно та безтурботно. Рішення про факт страхування, перелік ризиків та бажаний рівень витрат ухвалювалися безпосередньо в хедофісі, який шукав постачальника страхової послуги на глобальному рівні.

Глобальний страховик забезпечував клієнта покриттям в усіх країнах, де є підрозділи клієнта. Для цього міжнародні страхові компанії контактували зі своїми колегами в кожній конкретній країні. Вони випускали локальний страховий поліс з перестраховкою 99% ризику в глобального страховика. Це називається перестрахованням: договір страхування випускає локальна компанія, але якщо відбувається страховий випадок, наприклад, пожежа, то збиток покривається з допомогою глобального перестраховика. Однак через війну страховики в Україні не можуть укладати договори перестраховання з іноземними партнерами, а лідери глобального ринку не готові надавати послуги в Україні.

Загалом, SWOT-аналіз продемонстрував, що страхова компанія має достатньоширокий спектр можливостей та загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, що можуть впливати на її діяльність у 2023 р. Для активізації можливостей та зменшення загроз найважливішими інструментами є обрання правильної стратегії, вміння вчасно вносити корективи у поточні плани, гнучко реагувати на зміну зовнішньої кон'юнктури.

Задля того, аби залишатися на страховому ринку та продовжувати функціонувати, а особливо для того, щоб нарощувати частку ринку, залучати нових користувачів та отримувати прибутки, ПрАТ «УПСК» вимушено поспішати за всіма сучасними трендами, такими як більша персоналізація, відхід від уніфікації товарів та послуг, пряма та прозора комунікація з потенційним споживачем, розробка чіткої та зрозумілої всім стейкхолдерам стратегії розвитку компанії, її місії та цінностей, а також діджиталізація усіх

процесів. З огляду на зазначене, доцільним є проведення аналізу наявних маркетингових стратегій українських та зарубіжних страхових компаній, виявлення в них спільних та відмінних рис, а також критичний аналіз практичного відображення стратегій у конкретних маркетингових каналах та маркетингових заходах, що їх має проводити страховик. Для огляду було взято ті компанії, на сайтах яких були розміщені маркетингові стратегії. Ними стали ПрАТ «УПСК», ARX Україна, а також 3 світові страхові компанії, такі як Allianz Group, лідер з non-life у Європі, зокрема німецька філія, та AXA Insurance, світовий лідер, а також іспанська страхова компанія MAPFRE, лідер на локальному ринку.

Щодо повноти місії, то сформульовані місії присутні у всіх страхових компаній. Було проведено аналіз місій 5ти обраних страхових компаній за принципом «що, як, навіщо?». Таким чином, розклавши місії аналізованих страховиків за цим принципом [30-33], дійшли висновку, що кожна з представлених на сайтах місій не цілком відповідає необхідним критеріям, аби бути чіткою та зрозумілою для стейкхолдерів страхової компанії.

Стосовно оприлюднення маркетингової стратегії, три з проаналізованих компаній, а саме ПрАТ «УПСК», AXA Insurance та MAPFRE, мають сформульовану маркетингову стратегію на сайті, відповідно у вигляді досягнень в рамках річного звіту, у вигляді виконаних цілей та у вигляді загального плану маркетингових заходів. Allianz Group має частково сформульовану опубліковану маркетингову стратегію у вигляді планів запуску страхових продуктів, у той час як ARX Страхування взагалі не має або з певних причин не публікує свою маркетингову стратегію.

У таблиці 2.9 представлені брендові маркетингові заходи та брендові канали комунікації, які використовують українські та закордонні страховики у своїй діяльності.

Таблиця 2.9 – Брендіві маркетингові заходи та канали комунікації страховиків

Страхова компанія	Основні брендіві маркетингові заходи	Брендіві канали комунікації
1	2	3
Страхові компанії, що діють в Україні		
ПрАТ «УПСК»	Інформаційна підтримка бізнесу та персоналу, маркетинговий супровід процесу продажів – зокрема, розробка рекламних та інформаційних матеріалів, необхідних для впровадження та популяризації як нових, так і вже наявних онлайн продуктів та цифрових сервісів. Соціальні мережі існують, але не є ключовим каналом просування страхових продуктів та бренду страховика	Instagram, Facebook, Unіqа блог, чат боти у Viber, Telegram
ARX Страхування	Реклама на радіо, борди на віздах в аеропорти, банери при підключенні до WiFi, ведення соціальних мереж, сітілайти, відеоборди	Facebook, Instagram, YouTube, TikTok
Зарубіжні страхові компанії		
Allianz Group	Ведення соціальних мереж, закупка брендівих запитів у всіх пошукових мережах: Google, Duckduckgo, Bing.	Facebook, Instagram, власний блог
AXA Insurance	Соціальні мережі, інфлуенс маркетинг для збільшення впізнаваності бренду, зовнішні заходи для потенційних страхувальників, спонсорська підтримка різноманітних заходів, спортивних змагань. Запуск челенджів у соціальних мережах	Facebook, Instagram, власний блог, TikTok, Youtube, зовнішні статті
MAPFRE	Брендіві реклама в Інтернеті, зовнішня вулична реклама, інфлуенсери	Facebook, Instagram, власний блог

Джерело: складено авторами на основі [30-33].

Отже, з аналізу брендівих маркетингових заходів та каналів комунікації можна помітити, що українські та зарубіжні страхові компанії володіють приблизно одним і тим же набором інструментів для просування бренду страховика. У деяких моментах, наприклад ведення власного TikTok акаунту, українська компанія ARX страхування навіть випереджає закордонні, такі як Allianz Group та MAPFRE.

Щодо комунікації про просування нових страхових продуктів на ринок, такі страхові компанії як ARX Страхування, Allianz Group, MAPFRE, не надають на своїх сайтах інформацію про нові страхові продукти які планують запускати в майбутньому. У той же час, страхова компанія ПрАТ «УПСК» та страхова компанія AXA Insurance активно комунікує про продукти, що

запустила нещодавно та над якими працює в даний момент. Наприклад, з початком пандемії COVID-19 ПрАТ «УПСК» швидко зреагувала на ситуацію на ринку і однією з перших почала пропонувати нові страхові продукти з більшим покриттям, у тому числі від ускладнень коронавірусної інфекції, а також запропонувала розширення лінійки програм накопичувального страхування життя («Легкий старт: Майбутнє», «Легкий старт: діти»), які активно рекламувала на своєму сайті. АХА Insurance, у свою чергу, «розповідає» про нові продукти в сфері екології та збереження довкілля. Пакет АХА France «Libre Voiture» є інноваційною моделлю, за якою клієнтам пропонується використовувати невеликий міський транспортний засіб з низьким рівнем викидів протягом тижня та великий сімейний автомобіль (універсал) у вихідні або у відпустці, тим самим зменшуючи загальні викиди, а АХА Spain пропонує електричні скутери преміум-класу шляхом угоди з виробником електричних скутерів. Отже, лише 2 з 5 аналізованих страховиків активно показують свої нові страхові продукти на сайтах та демонструють їх переваги. Хоча це і не є обов'язковою умовою створення якісної маркетингової стратегії, але все ж бажаною, адже доводить відповідність намірів страховика його реальним діям.

Корпоративна соціальна відповідальність також є одним з основних елементів, що формують бренд страховика, який приваблює страхувальників. З проаналізованих компаній лише одна, АРХ страхування, не мала інформації про свою корпоративну соціальну відповідальність. На офіційному сайті страхової компанії ПрАТ «УПСК» згадувалося про проведення заходів соціального маркетингу, що не мають за ціль зростання фінансових показників компанії, а спрямовані на створення інших нематеріальних суспільних цінностей. Прикладом таких заходів є підтримка програми центру раннього розвитку для дітей з синдромом Дауна [40]. Цим прикладом, так само як АХА Insurance специфічним страховим продуктом, ПрАТ «УПСК» довела серйозність своїх намірів та відповідність місії реальним діям. Іншим кейсом корпоративної соціальної відповідальності є діяльність Allianz Group, яка чітко констатує свої глобальні цілі (стійкість, екологічність, соціальність, суспільність), вказує

конкретні кроки, що здійснює для досягнення цих цілей (капітальні інвестиції у джерела відновлюваної енергії, менше споживання паперу в середині компанії, перехід на діджитал paperless, інклюзія та підтримка різноманіття). AXA Insurance в свою чергу чітко наголошує на глобальних цілях власного бізнесу та виокремлює три основні напрямки власного розвитку: кліматичні зміни, тобто зменшення вуглецевого сліду, збільшення покриття страхуванням різних ризиків здоров'я, а також відповідальне використання даних задля збільшення ІТ безпеки та кращого управління ризиком.

У той же час, MAPFRE приділяє особливу увагу забезпеченню стійкості у всіх сферах: забезпечення різноманіття та політика недискримінації, екологічна стійкість. Компанія постійно комунікує про свої цінності та конкретні кроки для досягнення своїх цілей у щомісячних та щоквартальних звітах. Отже, корпоративна соціальна відповідальність має співставлятися з реальними діями компанії та підкріплюватися результатами її діяльності, наприклад специфічними страховими продуктами, які підтримують окремі ініціативи, такі як «AXA Insurance та екологія». У такому разі корпоративна соціальна відповідальність буде працювати на підвищення ефективності страховика в довгостроковій перспективі.

Щодо маркетингових стратегій страховиків з позиції основних та діджитал маркетингових каналів, то результати представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Порівняння маркетингових стратегій страховиків з позиції основних та діджитал маркетингових каналів

Страхова компанія	Основні маркетингові канали	Використання діджитал маркетингових каналів
Страхові компанії, що діють в Україні		
ПрАТ «УПСК»	Соціальні мережі, блог, заходи для стейкхолдерів.	Так, брендова реклама в пошуку.
ARX Страхування	Гібридна онлайн-модель продажів: залучення якісного продуктового трафіку на сторінку + робота сейлз менеджерів	Так, банери, які з'являлися при підключенні Wi-Fi у терміналі, пошукова реклама в Google. Розсилка в Viber, Facebook, кооперація з блогерами.
Зарубіжні страхові компанії		
Allianz Group	Соц. мережі, блог, мобільний додаток, статті в електронних і традиційних виданнях.	Так, брендова реклама в пошуку, закупка ключових слів конкурентів, релевантних ключових слів за темою різних видів страхування.
AXA Insurance	Соц. мережі, блог, мобільний додаток, статті, інфлуенс маркетинг, Display реклама, пошукова реклама, платна реклама в соціальних мережах.	Так, брендова реклама, перформанс закупка трафіку з різноманітних каналів, нативна реклама, афіліат маркетинг, інфлуенс маркетинг.
MAPFRE	Соц. мережі, блог.	Так, основні маркетингові канали саме діджитал: брендова та перформанс закупка, нативна реклама, реклама у блогерів.

Джерело: складено автором.

Інформація була зібрана в мережі Інтернет за допомогою пошуку за ключовими словами та за назвою страхової компанії в Google search, соціальних мережах Instagram, TikTok, Facebook, посилань на офіційних сайтах на месенджери та чатботи у Viber та Telegram, а також пошуку публікацій про аналізовані страхові компанії у ЗМІ.

Для більш глибокого аналізу діджитал маркетингових каналів використаємо аналітичну програму Similarweb [37] для визначення джерел трафіку, а отже й потенційних споживачів страхових продуктів, а також наявність мобільних застосунків та кількість користувачів.

Таблиця 2.11 – Присутність страхових компаній у діджитал просторі

Характеристика	Страхові компанії				
	ПрАТ «УПСК»	ARX Страховання	Allianz Group	AXA Insurance	MAPFRE
Обсяг щомісячних відвідувань сайта, шт.	102 146	59 858	788 406	1 332 455	412 922
% користувачів з ноутбуку (desktop ratio), %.	61	36	66	52,72	53,58
Середній час на сайті, сек.	394	155	284	243	200
Наявні застосунки у Appstore.	MyUniqa	MyARX Casco SMART, Smart drive	Allianz SE Events, Allianz Investor relations, well together	-	MAPFRE Salud, Autoservicio MAPFRE, MAPFRE Fin
Наявні застосунки в Google Play.	my Uniqa, Uniqa Life	MyARX, Smart drive	Allianz My Health, Allianz Investor, Allianz Health and Care	AXA Pocket, MyAXA	Fidelity MAPFRE, Autoatendime nto, MAPFRE Afin
Наявність рекламної видачі на брендові запити в пошуковій мережі Google.	так	так	так	так	так
Основні сайти, що посилаються на сайт страхової компанії.	1.privat24. 2.privatbank.ua, 3.wiki.anderselab.com, 4.minfin.com.ua, 5.forinsurer.com 6.mtsbu.ua	1.privatbank.ua, 2.forinsurer.com 3.pay.vodafone.ua 4.m.srt.ua (продаж автомобілів), 5.minfin.com.ua	1.Webex.com 2.Eu.degreeed.com (навчальний сайт про фінанси, страхування та аудит), 3.indeed.com (пошук роботи), 4.Dynatrace.com	1.Merchantstsmbe.be, 2.peerlift.org (освітній портал), 3.Broadcastm.com	1.Mapfre.com 2.indeed.com 3.Bumeran.com.pe 4.Worldinsurancecompanies.com 5.Pe.talent.com

Джерело: складено автором.

З таблиці 2.11 можна помітити певні закономірності. Страхові компанії мають набагато більші обсяги трафіку на своїх сайтах, що логічно з огляду на більші обсяги їхньої діяльності. Відсоток користувачів, що відвідують сайт з ноутбука чи персонального комп'ютера приблизно однаковий у всіх страхових компаній, крім ARX. Це відхилення можна пояснити, висунувши гіпотезу про їхню більшу активність в платній рекламі і відповідно більшу кількість заходів на сайт з мобільних телефонів та планшетів, адже мобільного трафіку на діджитал маркетингових платформах набагато більше, ніж десктопного. Ця

гіпотеза підтверджується ще й найменшим середнім часом, що його користувачі проводять на сайті, тобто трафік, який масово залучається на сайт, не завжди є цільовим (користувачі не знаходячи на сайті те, що шукали, йдуть із сайту швидше). У всіх аналізованих страхових компаній знайдені застосунки як в Appstore, так і в Google Play, причому як в українських, так і в зарубіжних страховиків застосунки поділені на life та non-life страхування. Також, всі без винятку страхові компанії мають рекламну видачу в пошукових мережах за брендovими запитами, та великі сайти-реферали, з яких залучається трафік. На мою думку, структуру діджитал маркетингових каналів обраних страхових компаній можна представити рисунком 2.3.

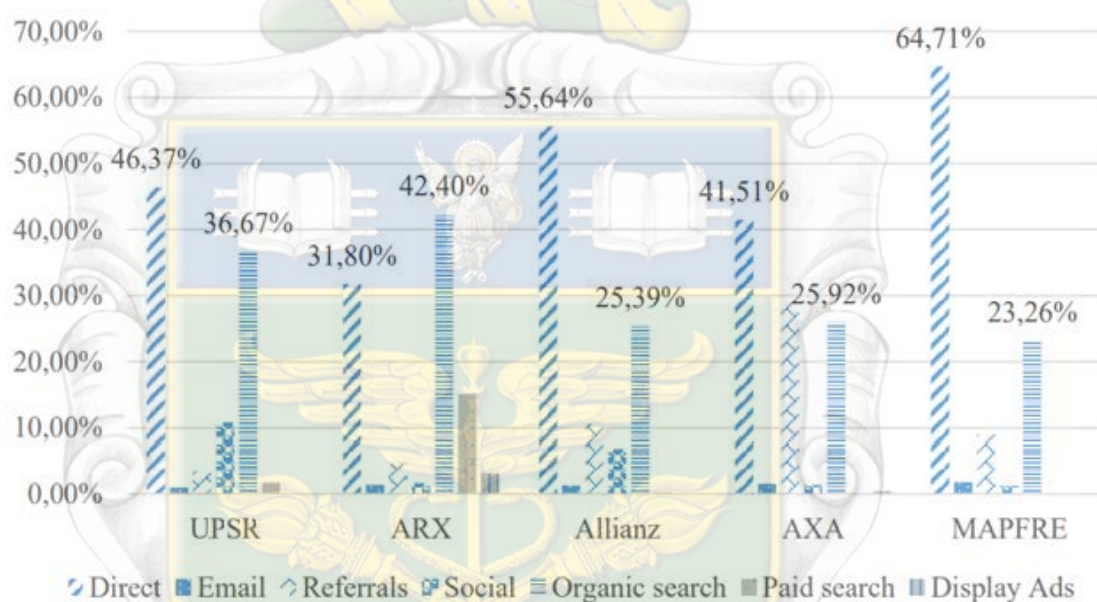


Рисунок 2.3 – Структура діджитал маркетингових каналів страхових компаній

Джерело: складено автором.

З рисунку 2.3 можна дійти висновку про те, що зарубіжні страхові компанії набагато більше уваги приділяють реферальним каналам залучення споживачів, тоді як українські страховики більше всього користувачів залучають напряду чи з органіки. Лише дві компанії, ПрАТ «УПСК» та Allianz мають суттєву частку трафіку, що залучається з соціальних мереж, а ось платну

рекламу в пошукових системах згідно з даними Similarweb використовує лише ARX, тоді як інші компанії задовольняють свою необхідність у нових користувачах за допомогою інших каналів. Варто відзначити, що в той же час лише ARX використовує Display банерну рекламу. Щодо Email маркетингового каналу, то він займає незначну частку у всіх страхових компаніях. На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що українські страхові компанії вже прямують до активного та широкого застосування діджитал маркетингових каналів для залучення потенційних страхувальників. Хоча обсяги трафіку ще невеликі, помітні намагання тестувати різноманітні маркетингові канали, досліджувати їхню ефективність для залучення споживачів різних страхових продуктів, особливо це видно на прикладі страхової компанії ARX, яка має найбільш диверсифікований діджитал маркетинг мікс.

Отже, хоча страхові компанії поступово долучаються до активного використання маркетингових каналів, однак лише окремі страховики системно підходять до розробки маркетингової стратегії та наважуються на активне використання діджитал маркетингових каналів. Здебільшого страхові компанії обмежуються придбанням реклами на брендові пошукові запити у пошукових мережах. Більше того, низка страхових компаній займаються маркетингом за залишковим принципом, не розробляючи стратегічні плани розвитку та напрями комунікації з потенційними та поточними страхувальниками, не працюючи активно з пізнаваністю бренда та донесенням інформації про власні страхові продукти населенню.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРСЦ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА
КОМПАНІЯ»

3.1 Напрями активізації маркетингової діяльності ПРСЦ ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» в умовах становлення цифрової економіки

За допомогою аналітичного порівняння наявних маркетингових стратегій відібраних українських та зарубіжних страхових компаній, які було проведено в п. 2.2, були виявлені особливості залучення споживачів страхових послуг на різних ринках і за допомогою різноманітних традиційних та інноваційних діджитал маркетингових каналів, а саме формулювання місії страхової компанії та комунікація корпоративної соціальної відповідальності для більшої персоніфікації страхової компанії, використання брендів маркетингових заходів для просування бренду страховика та його страхових продуктів, початок активного використання діджитал маркетингових каналів залучення споживачів. Аналіз маркетингових каналів українських та зарубіжних страхових компаній дозволив обґрунтувати низку заходів, спрямованих на подальше вдосконалення маркетингових стратегій та виведення їх на новий рівень, зокрема:

– розширення каналів комунікації з потенційним споживачем страхових послуг, активне використання соціальних мереж для просування страхових продуктів та бренду страховика;

– проведення ґрунтовніших маркетингових досліджень для визначення ядра своєї цільової аудиторії, портрету споживача страхових послуг;

- посилення персоніфікації комунікації з потенційними та поточними страхувальниками, адже це є глобальним трендом у маркетингу та створенні якісних товарів та послуг на ринку;
- збільшення бюджетів на маркетинг, особливо на діджитал маркетингові канали;
- чітке формулювання цінностей компанії та своїх цілей на ринку, принципів корпоративної соціальної відповідальності, які б якісно виділяли страхову компанію серед конкурентів;
- приділення уваги відповідності заявлених місії та цінностей компанії реальним діям, демонстрування дотримання заяв за допомогою відкритої комунікації про свою діяльність, підтримку різноманітних соціальних проєктів, створення нових страхових продуктів;
- більш системний підхід до створення маркетингової стратегії, що узгоджувалася б з глобальними фінансовими та соціальними цілями страховика.

За умов дотримання цих рекомендацій та загалом приділення більшої уваги маркетингу та комунікації зі споживачами ПрАТ «УПСК» матиме змогу підвищити пізнаваність бренду, залучити релевантних та зацікавлених споживачів і в довгостроковій перспективі підвищити показники ефективності діяльності та посилити свої позиції на ринку.

Розвиток страхового ринку України вимагає докорінних змін, що спровоковані сучасними викликами розвитку цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій у всі види економічної діяльності, через розвиток електронної комерції, електронного бізнесу, різноманітних мобільних додатків та платформ, використання яких забезпечує отримання конкурентних переваг. В короткостроковому періоді впровадження заходів діджиталізації маркетингу забезпечить для ПрАТ «УПСК» можливість підвищити прибутковість, конкурентоспроможність та, як наслідок, економічну безпеку. Розглянемо ці тенденції:

1. Проблема кібербезпеки призводить до зростання попиту серед компаній та домогосподарств на продукти, що здатні захистити від можливої

втрати персональних або комерційних даних та подальших негативних наслідків. Нові потреби страхувальників обумовлені розвитком цифрової економіки, що разом з новими інноваційними технологіями забезпечують для ПрАТ «УПСК» можливості для зростання на основі отримання конкурентних переваг.

2. Відбувається значне зростання інвестицій в діяльність Insuretech – технологічних компаній. Свою назву InsureTech – технологічні компанії отримали за аналогією із FinTech – фінансово-технологічними компаніями, що займаються розробкою ІТ-рішень для фінансової сфери, зокрема, банків. В деяких країнах з появою InsureTech знизилися регуляторні бар'єри входу на ринок [39]. На теперішній час діяльність InsureTech найбільш популярна на етапі розподілу, особливо в сфері страхування нерухомості та страхування нещасних випадків (P&C – property and casualty) (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи створення ланцюжка вартості, на яких фокусується діяльність InsureTech

Об'єкт страхування	Частка інновацій				Страхові позовні заяви
	Продукт	Маркетинг	Розподіл	Ціноутворення	
P&C	8 %	4 %	17 %	10 %	7 %
Здоров'я	5 %	3 %	11 %	8 %	6 %
Життя	3 %	2 %	9 %	5 %	2 %

Джерело: складено на основі [39].

Аналіз досліджуваної тематики свідчить, що 75 % діяльності InsureTech зосереджено на обслуговуванні роздрібних споживачів, а 25 % - на обслуговуванні комерційних клієнтів [39].

3.Необхідно зазначити, що цифрові технології змінюють методи та підходи, за допомогою яких страховики взаємодіють зі страхувальниками. Основний напрямок таких змін – поступова переорієнтація діяльності страховика зі «сліпого» розвитку продуктової лінійки до орієнтації на споживача. Крім того для аналізу поведінки споживача використовуються технології з елементами штучного інтелекту, великі дані (big data) та аналітика.

4. Інтернет речей (Internet of Things (IoT)) та мобільні технології дозволили страховикам перейти від страхування ризиків до попередження настання страхового випадку. Розвиток діджиталізації визначає майбутні затребувані ринком напрямки діяльності ПрАТ «УПСК»:

- клієнтоорієнтований підхід;
- пошук партнерів в сфері технологій;
- захист інтелектуальної власності і результатів інтелектуальної діяльності;
- створення інноваційної культури.

5. Страхування кібер-ризиків. Розвиток цифрової економіки та використання інноваційних технологій в страховій діяльності ПрАТ «УПСК» значно впливають на ефективність фінансової системи. З розвитком цифрових технологій виникає необхідність забезпечення фінансового захисту від інформаційних ризиків. Згідно із аналітичними даними витік конфіденційної інформації в світі зріс у 8 разів протягом 1 півріччя 2022 р. [39]. Однак, необхідно розуміти, що цифрові технології створюють не лише ризики для ведення діяльності, а також забезпечують можливості управління ними. Сьогодні розроблено та використовується чимало методів керування кібер-ризиками і незважаючи на складність їх оцінки, активно розвивається страхування даної сфери. Згідно із даними опитування SwissRe/IBM приблизно половина страхових компаній (51 %) і корпорацій (46 %) використовують цифрові технології для створення гнучких страхових рішень, до числа яких можна віднести наприклад, продукти страхування від кібер-ризиків, продукти, що здатні покрити ризики появи нових форм кібер-атак, нові підходи до захисту від кібер-атак [29]. Аналітичні дослідження McKinsey пропонують три основні напрямки розвитку з метою забезпечення перебудови страхового бізнесу в сучасних умовах цифрової економіки, які також доречно взяти до уваги ПрАТ «УПСК»: нові види ризиків; нові підходи до андеррайтингу; нова корисність [29].

6. Забезпечення покриття ризиків нових глобальних ланцюжків постачання з використанням технології Інтернет речей (Internet of Things (IoT))

для забезпечення відслідковування переміщення по всьому ланцюжку від матеріалів до готових виробів, ризику економіки спільного споживання (The sharing economy) – це також новий вид страхування.

7.Новий підхід до андеррайтингу передбачає підвищення зацікавленості до мікрострахування на основі використання нових потоків даних та аналітики, страхування «на вимогу» на дуже короткий період. Наприклад, стартап Тров (Trove), заснований у Сан-Франциско, головне завдання якого максимально зручно вирішувати проблеми побутових переїздів, транспортування, зберігання речей клієнтів, використовує додаток, який запускає або відключає страхове покриття для об'єктів власності, що зручно під час використання протягом регулярних короткострокових поїздок.

8.Також потрібно зауважити, що у майбутньому спостерігатиметься використання в страховій практиці сенсорів, які відстежують стан здоров'я застрахованої особи, кількість таких прикладів буде невпинно зростати і, як наслідок, зростатиме кількість нових індивідуалізованих страхових продуктів.

Таким чином, використання на практиці ПрАТ «УПСК» нових технологій та моделей управління дозволить підвищити ефективність надання страхових послуг, вимагатиме від неї розробки нових страхових продуктів із врахуванням індивідуальних побажань клієнтів, а також сприятиме розширенню сфери використання страхування як методу передачі ризику в комплексній системі ризик-менеджменту, а також забезпечить створення унікальних конкурентних переваг для ПрАТ «УПСК», якщо воно буде здатне впроваджувати інноваційні цифрові технології відповідно до індивідуалізованих запитів клієнтів.

Для досягнення довгострокового фінансового успіху ПрАТ «УПСК» має прагнути використовувати нові підходи, нові стратегії ведення бізнесу. Тепер, коли не бракує пропозиції страхових послуг, бракує клієнтів, тому що клієнт хоче платити за якісне довгострокове вирішення своїх проблем, розраховує отримати ексклюзивну пропозицію. Однією із стратегій налагодження довгострокових контактів з існуючими страхувальниками, застрахованими особами, а також потенційними клієнтами є CRM стратегія (Customer

Relationship Management - Управління Взаємовідносинами з Клієнтами). У рамках даної стратегії відбувається поворот від масового маркетингу до індивідуального, перехід від монологу до діалогу зі споживачем, від бомбардування ринку до побудови взаємовідносин, від пасивного клієнта до зацікавленого споживача. CRM – це не програмний продукт і не технологія. Це стратегія, спрямована на використання передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), видобуває з неї знання і використовує їх в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин з ними.

Тому, однією з найважливіших ланок, що з'являються в структурі маркетингу ПрАТ «УПСК» є підрозділ клієнтських відносин або клієнтів-менеджерів. Відразу хотілося б застерегти - багато страхових компаній намагалися своїх колишніх співробітників перепрофілювати на персональних менеджерів, просто додавши їм додаткові функції та відповідальність, але зберігши за ними всю технічну роботу з оформлення документів, обліку та звітності. Практика ПрАТ «УПСК» показала, що формальне створення відповідних підрозділів та посад майже нічого не змінює по суті. Відмітна риса завантаження клієнт-менеджера – 80% часу на взаємодію з клієнтом, 20% часу – на адміністративні функції. Однак задача формування клієнт-орієнтованих стратегій та структури страхової компанії не повинна обмежуватися створенням команди менеджерів по роботі з клієнтами, вона в обов'язковому порядку припускає створення могутньої системи підтримки (база даних, керована програмним забезпеченням CRM-системи; мультимедійний Call center (комп'ютерна телефонія, поштова, факсимільна й електронна розсилка, web-взаємодія), здатний на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних задач, наповнювати достовірною інформацією клієнтську базу).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що між управлінням маркетингом та управлінням маркетинговою діяльністю є суттєва різниця. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства. Управління маркетинговою діяльністю – це поєднання різних інструментів та комплексів стратегічних заходів, направлених на максимізацію прибутку та підвищення конкурентоздатності й задоволення потреб споживачів.

2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «УПСК» показав, що воно пропонує 21 вид добровільного та 39 видів обов'язкового страхування на вигідних умовах за 60 ліцензіями. Страховий портфель компанії складається на 65% з послуг автострахування, на 16% – медицина, нещасні випадки, 5% страхування відповідальності та на інші види страхування припадає 13%. Страхова компанія ПрАТ «УПСК» незважаючи на введення воєнного стану і проведення бойових дій на території України, продовжує працювати і намагається безперебійно надавати страхові послуги своїм клієнтам з урахуванням особливостей воєнного стану. За роки існування компанія зарекомендувала себе як надійний гарант страхових виплат для своїх клієнтів та партнерів. Фінансові показники демонструють зростання прибутків та активів компанії, що свідчить про в цілому успішність менеджменту і правильно запроваджених антикризових заходів.

3. Проведений SWOT-аналіз підтвердив загрози щодо припинення покриття глобальними страховиками певного сегменту страхового ринку через війну. Загалом, SWOT-аналіз продемонстрував, що страхова компанія має достатньо широкий спектр можливостей та загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, що можуть впливати на її діяльність у 2023 р. Для активізації

можливостей та зменшення загроз найважливішими інструментами є обрання правильної стратегії, вміння вчасно вносити корективи у поточні плани, гнучко реагувати на зміну зовнішньої кон'юнктури.

4. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних страхових компаній показав, що здебільшого, страхові компанії обмежуються придбанням реклами на брендові пошукові запити у мережах та не підходять системно підходять до розробки маркетингової стратегії, не розробляють стратегічні плани розвитку та напрями комунікації з потенційними та поточними страхувальниками, не працюють активно з брендом та донесенням інформації про власні страхові продукти населенню.

5. З метою забезпечення розвитку ПрАТ «УПСК» було обґрунтовано напрями активізації маркетингової діяльності в умовах становлення цифрової економіки, зокрема: розширення каналів комунікації з потенційним споживачем страхових послуг; проведення ґрунтовніших маркетингових досліджень для визначення ядра своєї цільової аудиторії, портрету споживача страхових послуг; посилення персоніфікації комунікації з потенційними страхувальниками; чітке формулювання цінностей компанії та своїх цілей на ринку, принципів корпоративної соціальної відповідальності, які б якісно виділяли страхову компанію серед конкурентів; демонстрування дотримання заяв за допомогою відкритої комунікації про свою діяльність; більш системний підхід до створення маркетингової стратегії, що узгоджувалася б з глобальними фінансовими та соціальними цілями страховика.

6. Крім того, розглянуто основні тенденції на ринку послуг страхування, які доречно взяти до уваги ПрАТ «УПСК» та запропоновано покращити технологій взаємодії компанії з клієнтами за рахунок створення Контакт-центру. Запропоновано відкрити школу страхування, де б фахівці ПрАТ «УПСК» провидили роз'яснювальну роботу без «тиску» стосовно придбання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Базилевич В. Д. Страхові послуги: підручник. У 2 част. Ч.1. Київ: Логос, 2014. 496 с.
3. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
4. Бочко О. Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 846. С. 21–24.
5. Воробець В. Маркетингові технології промислових підприємств, їх особливості. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 47. № 4. С. 170–178.
6. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 365 с.
7. Войт Д. С. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL. : www.economy.nayka.com.ua
8. Даценко І. М. Формування маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL. : www.economy.nayka.com.ua
9. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
10. Лобова О. М. Теоретичні основи маркетингової діяльності страхової компанії. Економічна наука. *Інвестиції: практика і досвід*. № 6. 2017. URL.: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/14.pdf.
11. Муха Р. А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. 2019. № 5. URL.: www.economy.nayka.com.ua
12. Пікус Р., Заколюдажний В. Інноваційний розвиток страхової діяльності як основа підвищення її ефективності. *Вісник Київського*

національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2015. Вип. 3. С. 72–80.

13. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 27–38.

14. Ситницький М. В. Стратегічне планування інноваційної діяльності фінансових установ. *Інноваційний ресурс страхового ринку в сучасних умовах*. 2021. № 1. С. 10-17.

15. Румик І. І. Розвиток фінансового сектору: стан, фінансова інклюзія, візія та стратегія дій. Соціально-економічні та правові аспекти розвитку суспільства: колективна монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. С. 132-145.

16. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56-60.

17. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2022. № 4. С. 324-328.

18. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є, Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(61), 2020. С. 139-145.

19. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (52). С. 114-123.

20. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.

21. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.

22. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. №58. С. 115-120.

23. Nurul Aida Harun, Mohd Nazri Mohd Noor. Relationship marketing in insurance industry: a systematic analysis of literatures. First Padang International Conference On Economics Education, Economics, *Business and Management, Accounting and Entrepreneurship*, PICEEBA 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/327896979_Relationship_Marketing_in_Insurance_Industry_A_Systematic_Analysis_of_Literatures.

24. Weien Guo, Fang Liu. Research on insurance marketing segmentation model and marketing strategy based on big data and machine learning. 2nd International conference on artificial intelligence and information systems. May 2021. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3469213.3471326>.

25. Рейтинг страхових компаній 2021. Інтернет видання mind.ua. 2021. URL: <https://mind.ua/publications/20228044-rejting-strahovihkompanij-2021>.

26. INSURANCE 100 2021. The annual report on the most valuable and strongest insurance brands. *Brand Directory*, 2022. URL: <https://brandirectory.com/rankings/insurance/table>

27. 2020 Ranking for the largest European insurance groups. Mapfre economics. 2020. URL: https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1112751.

28. Другий рік різкого уповільнення темпів зростання. Назва з екрану. URL.: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/global-economic-prospects>

29. Blockchain insurance industry initiative B3i. B3i founders form blockchain startup. URL: <https://b3i.tech/singlenews-reader/b3i-incorporation.htm>

30. Офіційний сайт компанії ARX. URL.: <https://arx.com.ua/prokompaniyu>.

31. Офіційний сайт компанії Allianz. URL.: <https://www.allianz.com>.

32. Офіційний сайт компанії AXA. URL.: <https://www.axa.com>

33. Офіційний сайт компанії MAPFRE. URL.: <https://www.mapfre.com>

34. The world of Mapfre. The client as the focus of our digital strategy. URL.: <https://www.elmundodemapfre.com/en/2018/04/14/clientecentro-nuestra-estrategiadigital-2>.
35. Nachhaltigkeit bei Allianz. *Офіційний сайт компанії Allianz*. URL.: <https://www.allianz.de/unternehmen/nachhaltigkeit>.
36. Без зайвих витрат. Як ARX змінює консервативний ринок страхування за допомогою маркетингу. *VCTR Media*. 2020. URL.: <https://vctr.media/ua/marketing-u-strahovij-yak-arx-zminyuerinok-novimi-kanalami-54386/>
37. Similarweb analytics tool. *Платформа Similarweb*. URL.: <https://pro.similarweb.com>.
38. Козачишина С. Розвиток системи управління маркетинговою діяльністю організації. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. Ч. І. С.382-388
39. . Global InsurTech funding tops \$3bn in 2021. *FinTech Global*. URL.: <https://fintech.global/globalinsurtech-funding-tops-3bn-in-2021/>
40. Офіційний сайт ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». URL: <https://ПрАТ «УПСК» .com.ua/>.