

Шифр «Стратегія»

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ  
ПОБУДОВИ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ ІІ. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ПЕРСПЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ</b> .....	23
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	27
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	30
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена трансформаційними процесами в економіці України, направленими на створення ринкового середовища, що виставляють конкретні вимоги до розробки стратегічного плану розвитку страхової компанії з використанням різних маркетингових інструментів, а саме матриці БКГ.

У сучасних умовах перед страховими компаніями постає ряд викликів, одним з яких є забезпечення сталого розвитку, що передбачає завоювання ринкових позицій та отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для забезпечення сталого розвитку страхової компанії необхідна детально розроблена стратегія, яка визначає пріоритетні напрями розвитку на основі використання стратегічного маркетингового планування, одним з найважливіших його компонентів виступає розробка та оцінка ефективності ринкової стратегії.

Одним із найпоширеніших та найвідоміших методів портфельного аналізу та планування є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), розроблена в 60-х роках ХХ ст. Згідно цієї моделі визначальними чинниками ефективності господарських підрозділів вважаються: відносна частка ринку і темп його зростання. Матриця, таким чином, визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (секторів бізнесу, товарів підприємства): «знаки питання», «зірки», «дійні корови» «собаки». Як і будь-який метод стратегічного аналізу та планування, матриця БКГ має свої переваги й недоліки, що визначають характер її застосування.

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

Особливості маркетингової стратегії страхових компаній та деякі аспекти дослідження стратегічних напрямків страхової діяльності знайшли відображення у працях вітчизняних вчених: В.Д. Базилевича, С.І. Верескуна, А.Д. Волкогонової, А.А.Гапоненко, А.Ф. Павленко та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку страхової компанії на основі побудови матриці БКГ. Для досягнення поставленої мети було передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну сутність, функції та призначення матриці БКГ;
- розкрити сутність ринкової стратегії страхової компанії та її основні види;
- визначити місце матриці БКГ в процесі формування стратегії розвитку страхової компанії;
- запропонувати перспективні стратегії розвитку страхових компаній;
- запропонувати шляхи вдосконалення використання матриці БКГ для формування стратегічного плану розвитку страхової компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку страхової компанії на основі побудови матриці БКГ.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку страхової компанії на основі маркетингових інструментів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості формування стратегії розвитку страхової компанії на основі визначених та згрупованих у роботі факторів, які впливають на вибір методів управління в умовах функціонування вітчизняного ринку та у запропонованих рекомендаціях до органів управління страхових компаній щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

У процесі дослідження використовувалась сукупність методів для розкриття основних характеристик об'єкту. Зокрема для вирішення сформульованих в роботі завдань були використані наступні загальнонаукові та специфічні методи:

абстракції, узагальнення, логічний (для розкриття теоретичних основ формування матриці БКГ та уточнення відповідної понятійної бази); групування, експертних оцінок, статистичного порівняння; з'ясування і формалізації прямих та зворотних зв'язків між економічними явищами і процесами (для визначення факторів формування стратегії); екстраполяції та прогнозування (для обґрунтування оптимальних напрямів формування та використання стратегічного плану страхової компанії).

Інформаційну базу дослідження становили Закони України та нормативно-правові акти України, наукові публікації, статистичні дані Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, інші статистичні ресурси, фінансова звітність страхових компаній, періодичні видання та навчальні посібники.

## РОЗДІЛ I

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій.

Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [17]. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле.

Отже, для обрання необхідної стратегії слід використати матрицю БКГ, оскільки вона є більш розширеним методом дослідження, що враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку. Матриця БКГ будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибуток.

Стратегічний аналіз є безперервним процесом, нестабільність зовнішнього середовища та зміни внутрішнього середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду стратегії підприємства, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їх здійснення. Для

вибору обґрунтованої стратегії підприємства, що передбачає зміну структури продуктового портфеля і перерозподіл наявних коштів, необхідно використати метод портфельного аналізу, а саме матрицю БКГ.

Матриця портфельного аналізу БКГ – одна з найвідоміших та найпростіших, у ній розглядаються лише два чинники, дві змінні [21]:

1) відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівень рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес потрапить у праву половину матриці ( $<1$ ), якщо більше – то в ліву ( $>1$ );

2) темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, варіює від 0% до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання.

Якщо частка ринку (горизонтальна вісь) свідчить про отримання підприємством грошей, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства грошових витрат на його освоєння.

По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів підприємства.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу (товарів) підприємства, які отримали загальноновизнані маркетингові назви:

1) висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – “зірки”;

2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – “дійні корови”;

3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, – майбутнє бізнесу не визначене – “важкі діти” (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

### Характеристика елементів БКГ-матриці

Вид стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Стратегія розвитку
«Важкі діти»	Низький, зростаючий, нестабільний	Від’ємні	Інвестування або селективний розвиток
«Зірки»	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Збереження лідерства
«Дійна корова»	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Отримання максимального прибутку
«Собака»	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Вихід з ринку або зменшення «активності» продукту

*Джерело:* складено автором на основі [6, 10, 12].

Перевагами використання матриці БКГ є її простота та наочність. Крім того, увага акцентується на тому, як взаємодіють різні стратегічні зони господарювання в середині компанії. Визначаючи стратегію для кожного товару, дана модель пропонує та пояснює пріоритети розподілу ресурсів між ними.



## РОЗДІЛ II

## ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Для дослідження вибір страхових компаній був проведений за таким основним критерієм, як обсяг страхових премій за I півріччя 2017 року (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Рейтинг страхових компаній України за обсягом страхових премій за I півріччя 2017 року, тис.грн.

№	Страхова компанія	Премії за I півріччя 2017 року	Премії за I півріччя 2016 року	Приріст, %
1	Кремень	2 093 815,8	1 473 442,0	42,1%
2	UNIQA	933 079,0	495 002,0	88,5%
3	Арсенал Страховання	837 612,0	581 925,0	43,9%
4	АХА Страховання	800 789,0	625 365,0	28,1%
5	PZU Україна	659 870,6	581 452,0	13,5%
6	Інго Україна	486 733,9	424 227,0	14,7%
7	Провідна	459 613,5	440 953,0	4,2%
8	ТАС СК	458 234,7	340 422,0	34,6%
9	Кредо	405 347,0	25 689,0	1477,9%
10	Українська страхова група	391 486,9	354 210,0	10,5%
11	Універсальна	331 976,1	268 257,0	23,8%
12	Оранта	281 196,9	258 901,0	8,6%
13	Аль'янс	269 453,0	178 453,0	51,0%
14	Альфа Страховання	249 343,6	221 159,0	12,7%
15	АСКА	240 941,0	316 505,0	-23,9%
16	Княжа	231 623,0	213 833,0	8,3%
17	Вусо	218 943,0	149 120,0	46,8%
18	Перша	200 698,0	183 864,0	9,2%
19	UPSK	187 743,4	183 324,0	2,4%
20	Країна	137 093,0	130 595,0	5,0%
	Всього по ринку	11 808 373,4	9 102 231	29,7%

Джерело: складено автором на основі [15].

На основі наведених даних СК «UNIQA», «Арсенал страхування» та «АХА страхування» були обрані для дослідження, оскільки наведені компанії займають одні з лідируючих позицій в загальному рейтингу страхових компаній по зібраним преміям. Не дивлячись на те, що страхова компанія «Кремінь» займає перше місце в рейтингу, вона не була обрана для дослідження з метою збереження однорідності вибірки, оскільки зазначена компанія значно випереджає своїх найближчих конкурентів за обсягом зібраних страхових премій за перше півріччя 2017 року.

Для наукової роботи були використані обсяги зібраних премій зазначених компаній (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка страхових премій для обраних страхових компаній за 2011-2016 рр.

№	Страхова компанія	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	СК "UNIQA"	635 348	665 768	589 467	743 785	1 008 058	1 064 115
2	Арсенал Страхування	329 767	503 141	636 520	626 945	882 477	1 211 259
3	АХА Страхування	728 520	786 919	782 749	758 208	1 089 649	1 400 430
	Всього на ринку	13 007 336	12 922 376	13 305 891	12 942 652	17 844 298	22 042 290

*Джерело:* складено автором на основі [15].

Зазначені страхові компанії володіють значними ринковими частками, що коливаються від 2,5% до 6,4% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка ринкових часток обраних страхових компаній за 2011-2016 рр.

№	Страхова компанія	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	СК "UNIQA"	4,9%	5,2%	4,4%	5,7%	5,6%	4,8%
2	Арсенал Страхування	2,5%	3,9%	4,8%	4,8%	4,9%	5,5%
3	АХА Страхування	5,6%	6,1%	5,9%	5,9%	6,1%	6,4%

Джерело: складено автором на основі [15].

У роботі для дослідження страхового ринку було обрано найбільш популярні страхові продукти на ринку страхування України, а саме: КАСКО, добровільне медичне страхування (ДМС) та страхування майна, тому що вони займають значну ринкову частку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Частка КАСКО, ДМС та страхування майна на ринку страхування України за 2015-2017 роки

Вид страхування	2015 р.	2016 р.	2017 р.
КАСКО	23%	20%	19%
ДМС	11%	10%	10%
Страхування майна	11%	10%	12%

Джерело: складено автором на основі [15].

Для побудови матриці БКГ необхідними є дані по зібраним преміям за кожним обраним страховим продуктом (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів страхових премій в розрізі страхових продуктів для обраних страхових компаній за 2011-2016 рр.

Страхова компанія	Вид страхування	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
СК "UNIQA"	КАСКО	235 474	260 743	268 265	306 060	415 396	486 221
	ДМС	92 999	114 684	74 644	113 611	155 336	175 681
	Страхування майна	57 681	57 183	46 055	50 372	49 308	65 723
Арсенал Страхування	КАСКО	49 098	85 251	146 943	151 440	198 191	340 729
	ДМС	9 876	10 453	12 138	20 161	34 940	39 585
	Страхування майна	34 059	46 359	58 256	105 444	225 200	295 828

Продовження табл.2.5

АХА Страховання	КАСКО	454 002	505 132	508 836	475 751	698 774	858 086
	ДМС	23 218	28 399	32 881	57 425	122 040	181 798
	Страховання майна	60 588	56 117	98 158	87 484	79 227	139 232
Всього на ринку	КАСКО	2 710 081	3 181 348	3 212 440	2 988 919	3 572 584	4 204 357
	ДМС	1 120 160	1 179 917	1 250 501	1 452 601	1 778 687	2 106 237
	Страховання майна	1 427 236	1 413 667	1 577 384	1 381 400	1 802 902	2 565 203

*Джерело:* складено автором на основі [15].

На основі даних, наведених в табл. 2.5 було розраховано ринкові частки для кожної обраної страхової компанії в розрізі страхових продуктів. Зазначені показники були використані для побудови матриці БКГ.

Рішення не використовувати відносну частку ринку було прийняте внаслідок неможливості вибору єдиного ринкового лідера для трьох компаній одночасно.

Також для побудови матриці було розраховано темпи росту ринку страхових продуктів за 2012-2016 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка темпів росту окремих страхових продуктів за 2012-2016 рр.

Вид страхування	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
КАСКО	1,17	1,01	0,93	1,20	1,18
ДМС	1,05	1,06	1,16	1,22	1,18
Страховання майна	0,99	1,12	0,88	1,31	1,42

*Джерело:* складено автором на основі [16].

На основі наведених даних було побудовано матриці портфельного аналізу БКГ для обраних страхових компаній для кожного страхового продукту за період 2012-2016 рр.

Вертикальною межею поділу матриці було обрано середній темп росту ринку кожного окремого страхового продукту, для КАСКО – 1,10; для ДМС та страхування майна – 1,14; за вертикальну межу було обрано середні ринкові частки страхових компаній за кожним окремим страховим продуктом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Середні частки ринку в розрізі страхових продуктів за період 2012-2016 рр.

№	Страхова компанія	Вид страхування	Середня ринкова частка
1	СК "UNIQA"	КАСКО	0,100
		ДМС	0,081
		Страхування майна	0,032
2	Арсенал Страхування	КАСКО	0,052
		ДМС	0,014
		Страхування майна	0,077
3	АХА Страхування	КАСКО	0,175
		ДМС	0,049
		Страхування майна	0,053

*Джерело:* складено автором на основі [15].

UNIQA Insurance Group (UNIQA) є однією з провідних страхових груп на своїх основних ринках Австрії, Центральної та Східної Європи. Дана страхова компанія є важливим гравцем страхового ринку України. Компанія пропонує класичний набір страхових продуктів для українських споживачів. Розглядаючи матрицю портфельного аналізу БКГ можна встановити, що продукт КАСКО за 5 років перемістився зі стану «важкої дитини» у стан «зірки», пройшовши нестандартний для матриці шлях («важка дитина» - «собака»-«дійна корова»-«зірка»). Однак, слід зазначити, що стан «зірки» є неоднозначним, оскільки спостерігається зміщення продукту в бік «дійної корови» за період 2015-2016 рр. (рис.2.1).

Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку – основна характеристика для продукту «зірка». Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

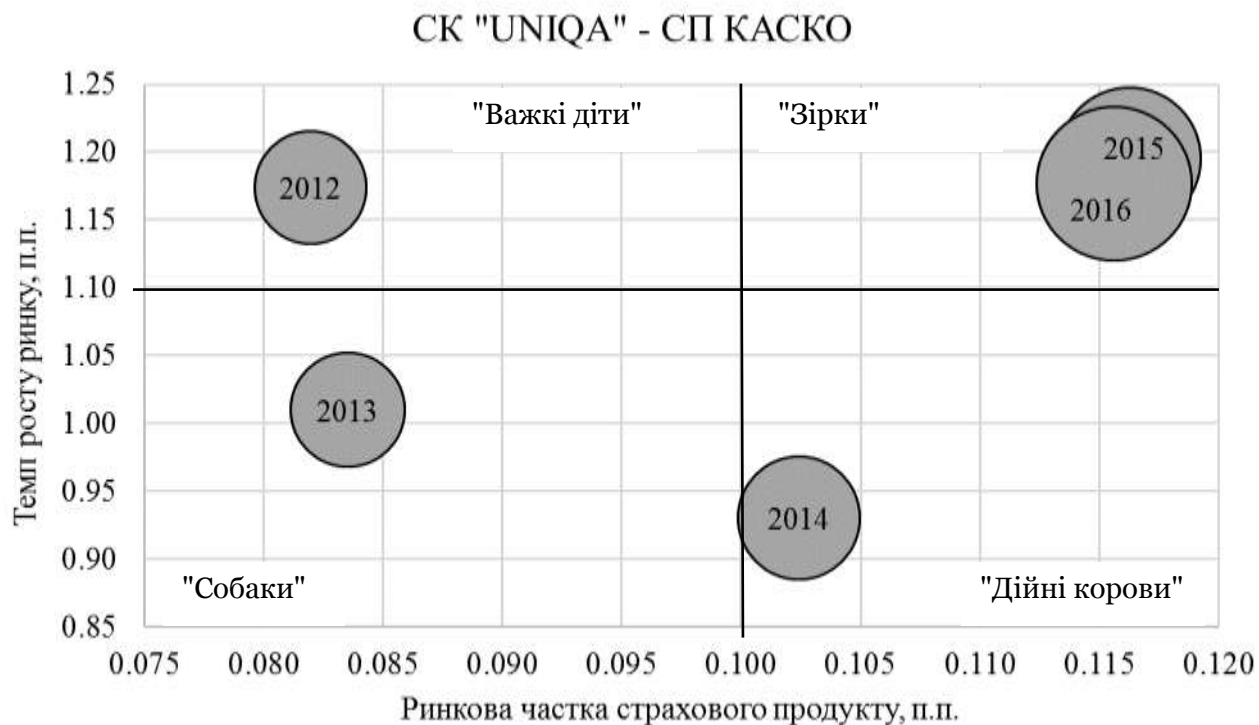


Рис. 2.1 Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – КАСКО)

Слід зазначити, що поступове переміщення страхового продукту КАСКО з четверті «зірок» до четверті «дійних корів» свідчить про необхідність зміни ринкової стратегії щодо даного продукту в короткостроковій перспективі.

Добровільне медичне страхування є другим за популярністю страховим продуктом серед населення України в портфелі страхової компанії «UNIQA». Ситуація з даним страховим продуктом схожа до ситуації з КАСКО. Продукт за 5 років перемістився до стану «зірки», однак початок шляху – стан «дійної корови», що також не є характерним для даної матриці. Стан «зірки» не є стійким, спостерігається зворотній рух до стану «собаки», що пояснюється одночасним зменшенням ринкової частки компанії та темпу росту ринку медичного страхування (рис.2.2).

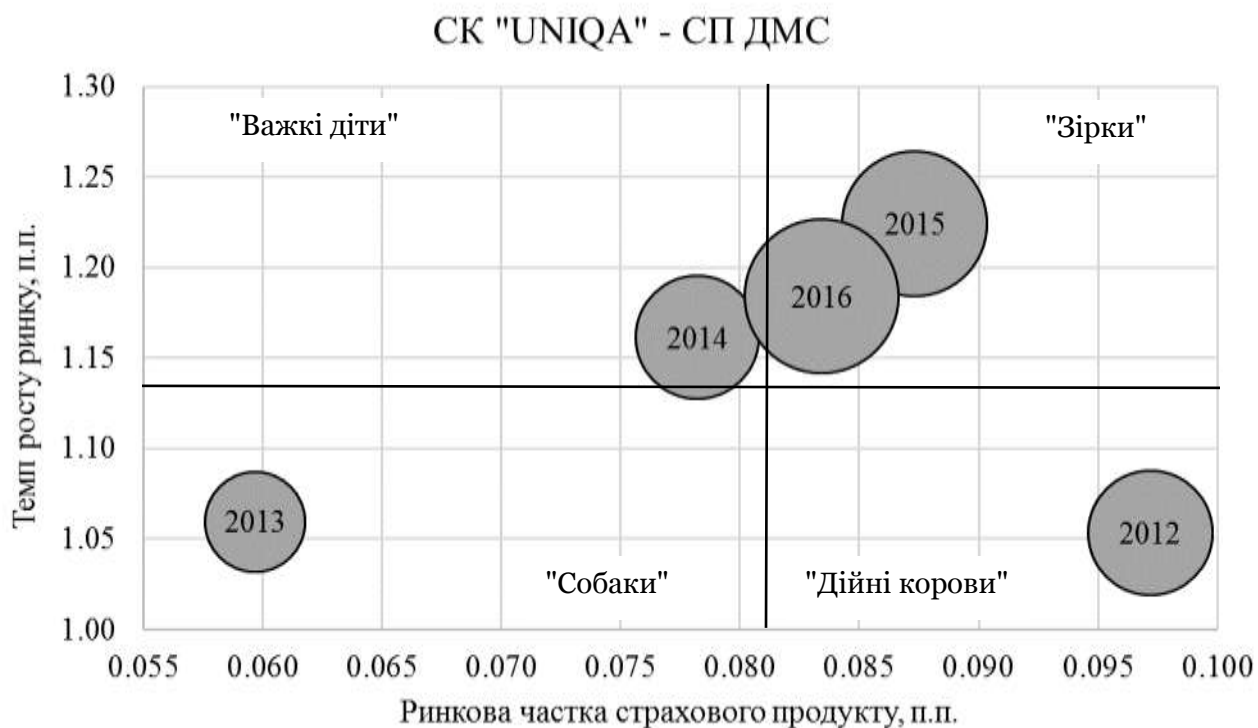


Рис. 2.2 Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – ДМС)

Страхування майна в портфелі компанії займає незначну частку (рис.2.3)

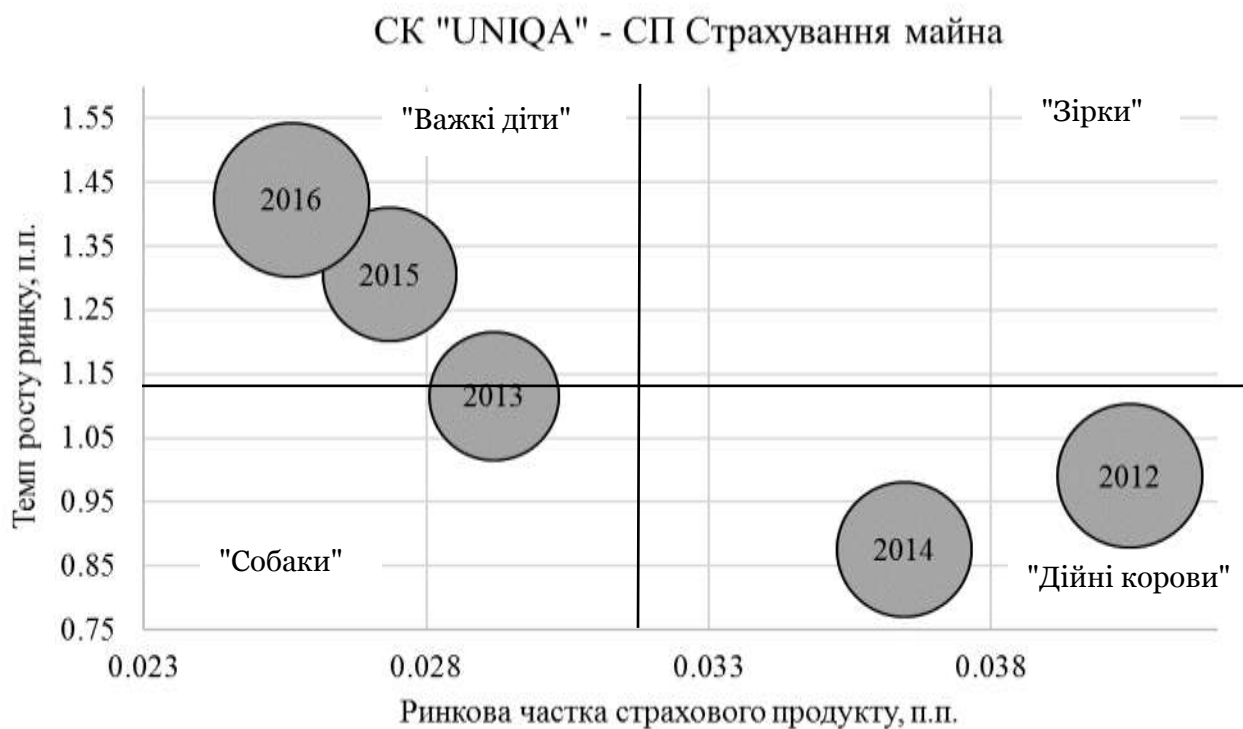


Рис. 2.3 Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – Страхування майна)

Даний продукт показав значне погіршення за досліджуваний період – переміщення зі стану «дійної корови» у стан «важкої дитини». Дана ситуація пояснюється значним скороченням ринкової частки компанії у сфері страхування майна, що відбувається на фоні зростання ринку.

Страхова компанія «Арсенал Страхування» - українська компанія, яка спеціалізується на наданні страхових послуг, заснована у 1995 році. Клієнтами компанії є близько 3,5 мільйонів осіб по всій території України. Починаючи з 2012 року компанія активну зміцнювала свої ринкові позиції на ринку страхових послуг України.

Серед всіх страхових продуктів страхування, що пропонує компанія на ринку України, найбільшим попитом користується КАСКО. Даний продукт перемістився зі стану «важкої дитини» до стану «зірки». Зазначена позитивна динаміка свідчить про зростання ринкової частки компанії на ринку автострахування. Переломним роком не тільки для компанії, а й для всього страхового ринку став 2014, оскільки саме за період 2015-2016 років страховий продукт КАСКО закріпив свої позиції в стані «зірка» (рис.2.4).

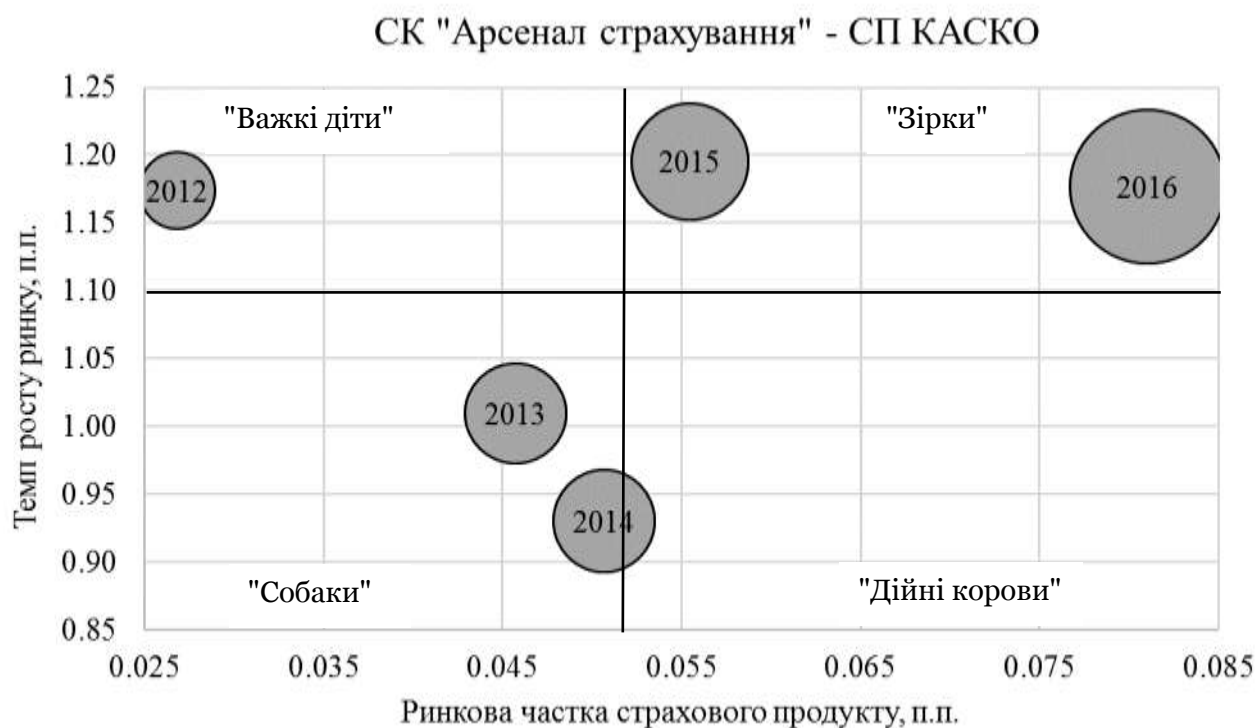


Рис. 2.4 Матриця БКГ для СК «Арсенал страхування» (страховий продукт – КАСКО)



СК «Арсенал страхування» також є активним гравцем на ринку добровільного медичного страхування. Компанія за досліджуваний період збільшила свою ринкову частку в даній сфері з 0,9% до 1,4%. Загальна частка даного продукту в портфелі компанії виросла з 2% до 8% за період з 2011 по 2016 роки.

Компанія активно застосовує маркетинговий комплекс для закріплення позицій свої продуктів на ринку страхових послуг України. Зокрема, страховий продукт Добровільне медичне страхування від «Арсенал страхування» за досліджуваний період перейшов зі стану «собаки» у стан «зірка», що є позитивним показником. Дана ситуація відбувалася за рахунок зростання ринкової частки компанії на фоні загального зростання ринку (рис. 2.5).

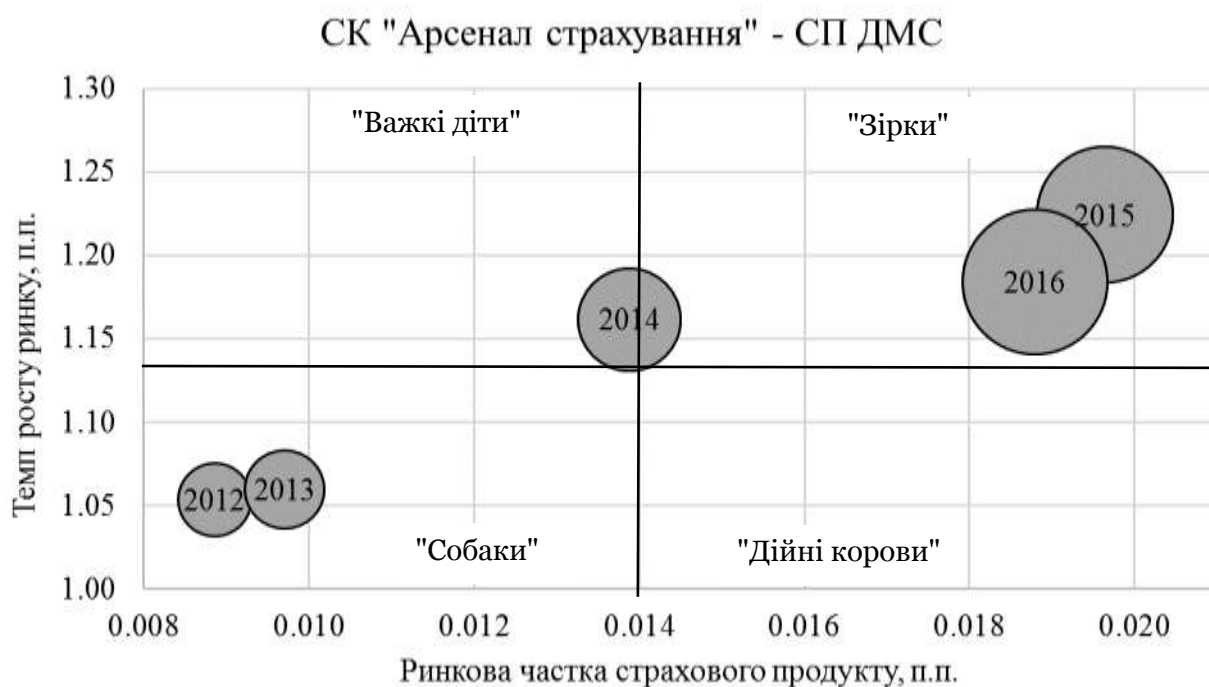


Рис. 2.5 Матриця БКГ для СК «Арсенал страхування» (страховий продукт – ДМС)

Аналогічну ситуацію для компанії «Арсенал страхування» можна спостерігати на ринку страхування майна (рис.2.6).

Даний страховий продукт перемістився зі стану «дійної корови» до стану «зірки» за розглянутий період. Зазначена ситуація пояснюється збільшенням

ринкової частки компанії у сфері майнового страхування. За досліджуваний період частка зросла з 4% до 5% ринку. Також спостерігалось загальне пожвавлення ринку даного виду страхування за вказаний період.

Компанія протягом 2012-2016 років постійно нарощувала частку страхування майна в своєму портфелі. Так за 5 років частка зросла з 7,7% до 19,1% (рис.2.6).

Страхування загалом та страхування майна зокрема, ще не набуло такої популярності серед українців, як наприклад в громадян розвинутих країн Заходу. В Україні застраховано лише близько 10 % ризиків, тоді як в розвинутих країнах цей показник досягає 90-95 %. Україна становить 7 % населення Європи, а частка українського страхового ринку в європейському обсязі страхових послуг становить лише 0,05% [16].

Страхова компанія «АХА Страхування» - один з лідерів на ринку ризикового страхування України, представлена на вітчизняному страховому ринку



Рис. 2.6 Матриця БКГ для СК «Арсенал страхування» (страховий продукт – страхування майна)

з 2007 року, входить до французької Групи АХА.

Характерним для компанії є переважання в портфелі продукту КАСКО. Станом на 2016 рік ринкова частка компанії на ринку страхування КАСКО становила 20,4%, що на 4,5% більше у порівнянні з 2012 роком. Загалом, для даного виду страхування характерне поступове зростання. За показниками 2016 року загальний обсяг зібраних страхових премій за продуктом КАСКО на ринку України збільшився на 42%.

Таким чином, страховий продукт КАСКО є «зіркою» у портфелі страхової компанії «АХА страхування» станом на 2016 рік. Даний продукт подолав шлях зі стану «дійної корови» у 2012 році (рис. 2.7).

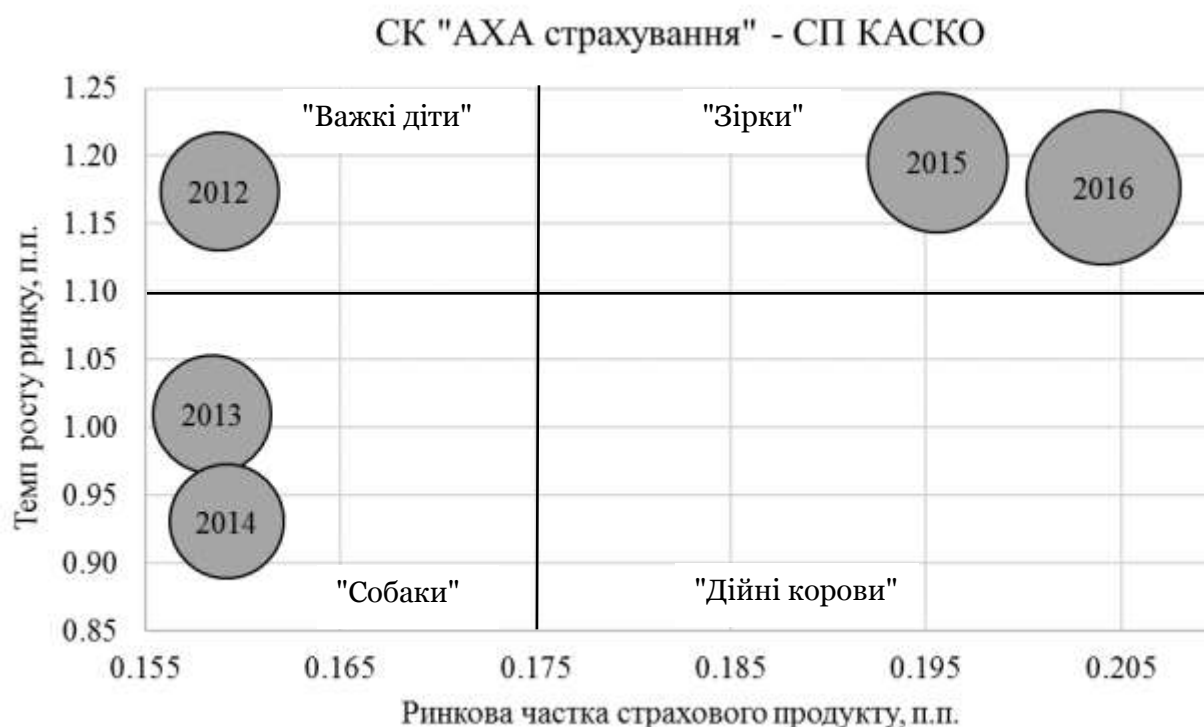


Рис. 2.7 Матриця БКГ для СК «АХА страхування» (страховий продукт – КАСКО)

Аналогічна ситуація для компанії спостерігалася і на ринку добровільного медичного страхування (рис.2.8).

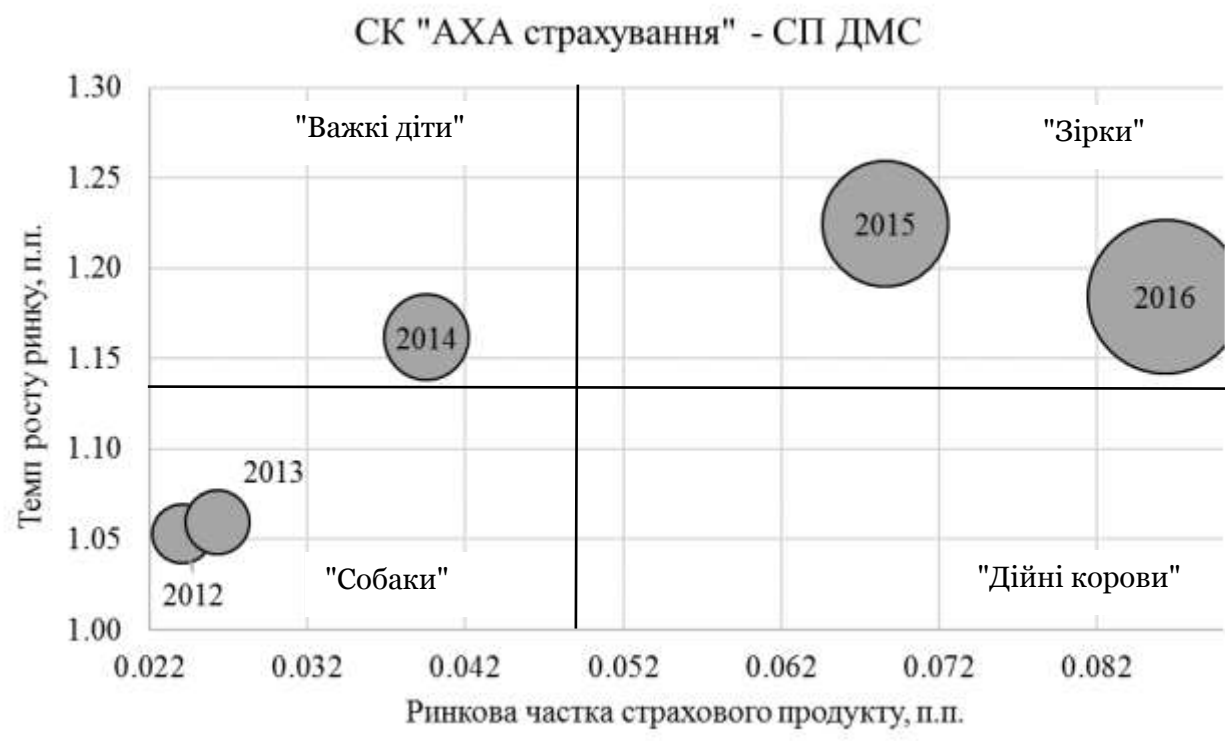


Рис. 2.8 Матриця БКГ для СК «АХА страхування» (страховий продукт – ДМС)

Дещо інший вигляд має матриця БКГ для продукту страхування майна від СК «АХА страхування» (рис.2.9).



Рис. 2.9 Матриця БКГ для СК «АХА страхування» (СП – страхування майна)

До кінця 2016 року даний продукт перемістився на межу між станом «важкої дитини» та «зірки», що пояснюється закріпленням ринкової частки компанії на ринку страхування майна.

На фазі виходу компанії на ринок та її розвитку доцільно застосовувати стратегію зростання – "збільшення частки ринку". На етапі стабілізації доцільніше використати стратегію обмеженого зростання (стабілізації) – "збереження частки ринку", на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – "збирання врожаю", "ліквідація бізнесу". Правильний вибір виду стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій компанії на ринку.

Таблиця 2.8

Узагальнення результатів матриці БКГ для обраних страхових компаній за 2012-2016 роки

Страхова компанія	Вид страхування	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017-18 рр. (прогноз)
СК "UNIQA"	КАСКО	Собака	Важка дитина	Корова	Зірка	Зірка	Корова
	ДМС	Корова	Собака	Важка дитина	Зірка	Зірка	Собака
	Страхування майна	Корова	Собака	Корова	Важка дитина	Важка дитина	Важка дитина
Арсенал Страхування	КАСКО	Важка дитина	Собака	Собака	Зірка	Зірка	Зірка
	ДМС	Собака	Собака	Важка дитина	Зірка	Зірка	Корова
	Страхування майна	Собака	Собака	Собака	Зірка	Зірка	Зірка
АХА Страхування	КАСКО	Важка дитина	Собака	Собака	Зірка	Зірка	Зірка
	ДМС	Собака	Собака	Важка дитина	Зірка	Зірка	Корова
	Страхування майна	Собака	Корова	Корова	Важка дитина	Зірка	Зірка

*Джерело: складено автором*

З аналізу таблиці 2.8. було встановлено, що життєві цикли обраних страхових продуктів мали подібний розвиток для кожної страхової компанії за обраний період. Отримані результати корелюють з загальною ситуацією, що склалася на вітчизняному страховому ринку.

Отже, можна зробити висновок, що розробка стратегії діяльності страхової компанії є її вагомим інструментом для утримання провідних позицій на ринку в умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Вона є систематичним планом поведінки страховика, спрямованим на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості на перспективу.

### РОЗДІЛ III

## ПЕРСПЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Основним завданням портфельного аналізу на основі матриці БКГ є визначення перспективних напрямів розвитку страхової компанії. Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки, що направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій структурній одиниці бізнесу (СОБ) або виникає (породжується) у результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки перебуває в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку (галузі) та відносної частки страхової компанії на цьому ринку. Матриця БКГ визначає 4 основні позиції бізнесу [8,14]:

1. Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках - називається "важкі діти" або знак питання "?" через те, що майбутнє даного виду бізнесу не визначено. Такий бізнес є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький. Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі СОБ, завдяки використанню матриці БКГ, необхідно вирішити чи варто фінансувати такий напрямок діяльності.

2. Висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку, називається "зірка", оскільки він обіцяє найбільші прибутки та перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфелю корпорації. СОБ "зірки" розрізняються за їхніми потребами в інвестиціях.

3. Висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях, називається "дійна корова". Компанії "дійні корови" заробляють кошти в обсягах, які перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Хоча "дійні корови" менш привабливі з погляду перспектив росту, ці компанії дуже коштовні господарські підрозділи.

Додаткове надходження коштів від них може бути використано на інвестування розвитку "зірок" та "важких дітей". Всі зусилля корпорації повинні бути спрямовані на підтримку "дійних корів" у процвітаючому стані, щоб як можна довше використовувати їхні можливості в генеруванні надходження фінансових ресурсів.

Господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються "собаками" через слабкі перспективи їхнього росту, відстаючі позиції на ринку, що обмежує розмір їхнього прибутку.

Слабкі "собаки" не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції та низького рівня прибутковості в галузі.

У ході виконання наукової роботи були визначені перспективні стратегії розвитку для досліджуваних страхових компаній по обраним страховим продуктам (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Перспективні стратегії розвитку страхових компаній по обраним страховим продуктам

<b>Страхова компанія</b>	<b>КАСКО</b>	<b>ДМС</b>	<b>Страхування майна</b>
СК "UNIQA"	Стратегія стабілізації	Стратегія виживання	Стратегія зростання
Арсенал Страхування	Стратегія зростання	Стратегія стабілізації	Стратегія зростання
АХА Страхування	Стратегія зростання	Стратегія стабілізації	Стратегія зростання

Джерело: складено автором на основі [3,7].

З табл.3.1 слідує, що стратегію зростання потрібно застосовувати тоді, коли компанія прагне якомога ефективніше використати можливості зовнішнього



середовища і сильні сторони для збільшення обсягів реалізації власних страхових продуктів. Дана стратегія може проявлятися в наступних напрямках розвитку:

- інтенсифікація: розширення мережі власних відділень за рахунок використання власних та залучених фінансових ресурсів;
- диверсифікація: вихід компанії на нові ринки, розширення асортименту страхових продуктів за рахунок освоєння нових видів страхування;
- інтеграція: розширення діяльності страхових компаній в сторону конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу;
- техніко-технологічний розвиток: інноваційна діяльність по розробці і впровадженню нових видів страхових продуктів, послуг, технологій, організаційних форм тощо [12].

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими страховими компаніями, які уже отримали переваги на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Дана стратегія характерна для продуктів, які перебувають в стані «корів». Включає наступні підвиди стратегічних напрямів:

- економія витрат: проведення поточного аналізу витрат страхової діяльності для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомим перевагою на ринку серед конкурентів;
- постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін вітчизняного та зарубіжного страхового ринку, недопущення порушень стабільності компанії впродовж якомога довшого періоду;
- збереження науково-технічного і кадрового потенціалу: підтримання іміджу страхової компанії із збереженням його домінуючих позицій на ринку [19].

Стратегія виживання найбільш доречно в умовах перехідного стану економіки, тобто в умовах нестабільності, інфляції, на етапі спаду життєвого циклу товару, і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов

господарювання та існуючої ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності. Дана стратегія найбільше підходить для продуктів, які перебувають в стані «собака». Включає наступні стратегічні альтернативи:

- організаційна санація: зміни в організаційній структурі управління страхової компанії через оптимізацію чисельності працюючих [10].
- маркетингова санація: дослідження ринку з метою визначення пріоритетних «ніш» збуту, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням страхової компанії у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши вищезазначене, ми дійшли висновку, що модель БКГ для страхових компаній має практичний характер, що дає можливість керівництву вибирати такі напрямки діяльності, які забезпечують високі прибутки. Проведені дослідження та розраховані авторами результати БКГ-аналізу для страхових компаній дозволяють визначити пріоритетні напрямки стратегічної діяльності, що дає шанс на успіх й досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. Здійснення запропонованих рекомендацій становить перспективу для подальших наукових досліджень.

Провівши аналіз можна зробити наступні висновки: за період 2012-2014 років, що був часом трансформації страхового ринку України, обрані страхові продукти у всіх компаніях здебільшого перебували в стані «собаки» або «важкої дитини». Починаючи з 2015 року більшість продуктів перейшли в стан «зірки» з подальшим прогностичним переходом у стан «корови» або продовження стану «зірки». Страхова компанія «Uniq» за прогнозом на 2017-2018 роки матиме в своєму портфелі КАСКО-«корову», ДМС – «собаку» та страхування майна – «важку дитину». З точки зору портфельного аналізу дана ситуація не є дуже сприятливою. Компанії потрібно збільшити кількість новинок та розробок для вказаних продуктів з метою їхнього переходу в стан «зірки».

Страхові компанії «Арсенал страхування» та «АХА страхування» за прогнозом на 2017-2018 роки матимуть в своєму портфелі КАСКО та страхування майна – «зірки», а ДМС – «важку дитину». В такому випадку компаніям рекомендується посилювати конкурентні переваги для зірок з метою збільшення частки ринку.

У ході виконання роботи були визначені основні переваги та недоліки матриці БКГ. Переваги моделі БКГ: 1) дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності; 2) показує фінансову

взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів; 3) пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації. Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу компанії, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання компанією коштів від кожної структурної одиниці бізнесу в майбутньому).

Недоліками моделі БКГ є: 1) враховує тільки два показники (темپ зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності структурної одиниці бізнесу; 2) не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку; 3) надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в "зірку" не завжди більш вигідно, ніж інвестування в "дійну корову", що приносить високий прибуток).

Отже, матриця БКГ допомагає виконати дві важливі функції: ухвалити рішення про намічені позиції на ринку і розподілити стратегічні грошові кошти між продуктами в майбутньому. Однак матриця БКГ застосовна в тому випадку, якщо зростання об'єму діяльності може бути надійним вимірювачем перспектив (не зміниться, наприклад, фаза життєвого циклу, невисокий рівень нестабільності). Відносні позиції фірми в конкуренції можна визначити по її частці на ринку. Крім того, необхідно обов'язково враховувати чинники ризику, знання минулих стратегій і їх ефективність, вплив на власників фірми з боку інвесторів і споживачів, чинник часу.

Основною задачею методу БКГ є допомога керівником у визначенні потреб різних підприємств в потоку грошових коштів (наприклад в групі) або видів діяльності (наприклад продуктів) в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє зробити це шляхом з'ясування, в якому місці на матриці

розташовується кожний вид діяльності. Матриця має дві зміни: темп зростання ринку і частку ринку. На матриці БКГ показані чотири типи продукції, які отримали найменування «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки».

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання [Текст] / В. Антонюк // Україна- №5.-2014.-С. 42-47.
2. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг [Текст] / Г. Беквит. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 224 с.
3. Верескун С.І. Основи стратегічного планування і огляд основних методів оцінки у оператора зв'язку [Текст] /С.І. Верескун // Економіка, менеджмент, бізнес. — 2012. —№7. — С. 205—212.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Підручник (ГРИФ). - М.: ИНФРА-М, 2007. - 256 з.
5. Гапоненко А.А., Панкрухин А. П. Стратегическое планирование: Підручник (ГРИФ). - 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2008. - 464 з.
6. Гвозденко А.А. Основы страхования: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп: [учебник] / А.А. Гвозденко. — М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги [Текст]/ П. Дойль, Ф. Штерн. — СПб.: Питер, 2017. — 544 с.
8. Ермичева Е. П., Стратегічний менеджмент. Конспект лекцій: Підручник (ГРИФ). - М.: Вища освіта, 2017. - 211 з.
9. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Учебное пособие [Текст]: [Учебное пособие]/ П.С. Завьялов. — М.: Инфра-М, 2012.-496 с.
10. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій (ГРИФ). - М.: ИНФРА-М, 2006. - 288 з.
11. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] /[Ж.-Ж. Ламбен , Р. Чумпитас И. Шулинг] Пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2016. — 720 с.
12. Мескон, М. Х. Основы менеджменту / М. Х. Мескон. - М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М., 1998.

13. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник [Текст]: Навчальний посібник / А.Ф.Павленко, А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2015. — 246 с.
14. Петров А. Н. Стратегический менеджмент: Підручник для ВУЗов (ГРИФ). - СПб.: Питер, 2007. - 496 з.
15. Рейтинги страховий компаній України [Електронний ресурс] // Форіншурер: [сайт]. — Режим доступу: <http://forinsurer.com/ratings/nonlife> — Назва з екрана.
16. Романів, А. П. Стратегический менеджмент: учбова допомога / А. П. Романов, І. А. Жаріков. - Тамбов: Изд-у Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. - 80 з.
17. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник [Текст] / М.Г. Саєнко. — Тернопіль.: Економічна думка, 2006. — 390 с.
18. Скамай Л.Г. Страхование дело: Учебное пособие [Текст]: [Учебное пособие] / Л.Г.Скамай, Т.Ю.Мазурина. — М.: ИНФРА-М, 2004 . — 256 с.
19. Стратегічний менеджмент / Під ред. Петрова А. : Питер, 2014. - 496 з: мул. - (Серія «Підручник для вузів»).
20. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика: Учбова допомога для вузів - М.: Аспект Прес, 2002. - 415 з.
21. Страхування: підручник / [Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Пікус Р.В. та ін.]; за ред. В.Д.Базилевича. — К.: Знання, 2008. — 1019 с.
22. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Підручник. - 7-е изд., испр. і доп. М.: Справа, 2012. — 448 с.
23. Aswath Damodaran Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset, University Edition, 3rd Edition / A. Damodaran — New Jersey: John Wiley & Sons — 2012.
24. Baumol W.J. Business behavior, value and growth / W.J. Baumol. — Harcourt: Brace and World — 2011.
25. Higgins Robert C. Analysis for financial management / Robert C. Higgins. — 10th ed., McGraw-Hill — 2012.

26. James C. Van Horne Fundamentals of financial management, 7<sup>th</sup> Edition / J.V. Horne. – New Jerse: Englewood Hall – 2013.
27. Marris R. The Economic Theory of Managerial Capitalism / R. Marris. – Glencoe, IL, Free Press of Glencoe – 2013.
28. Pamela P. Peterson, Frank J. Fabozzi Analysis of Financial Statements / P. Peterson, J. Fabozzi.– New York: Wiley – 2014.
29. Stolowy H., Michel L. Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective. Second edition / H. Stolowy, L. Michel. – London, Cengage Learning – 2013.
30. Timothy J. Gallagher, Joseph D. Andrew Financial Management; Principles and Practice, 4<sup>th</sup> Edition / T.J.Gallagher, J.D.Joseph. – Washington: Freeload Press – 2007.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Рейтинг страхових компаній України за страховими преміями за I півріччя 2017 року

№	Страхова компанія	Премії за I півріччя 2017 року	Премії за I півріччя 2016 року	Приріст, %
1		2 093 816	1 473 442	42,1%
2	Уніка	933 079	495 002	88,5%
3	Арсенал Страхування	837 612	581 925	43,9%
4	АХА Страхування	800 789	625 365	28,1%
5	PZU Україна	659 871	581 452	13,5%
6	Інго Україна	486 734	424 227	14,7%
7	Провідна	459 614	440 953	4,2%
8	ТАС СК	458 234	340 422	34,6%
9	Кредо	405 347	25 689	1477,9%
10	Українська страхова група	391 487	354 210	10,5%
11	Універсальна	331 976	268 257	23,8%
12	Оранта	281 197	258 901	8,6%
13	Аль'янс	269 453	178 453	51,0%
14	Альфа Страхування	249 344	221 159	12,7%
15	АСКА	240 941	316 505	-23,9%
16	Княжа	231 623	213 833	8,3%
17	Вусо	218 943	149 120	46,8%
18	Перша	200 698	183 864	9,2%
19	UPSK	187 743	183 324	2,4%
20	Країна	137 093	130 595	5,0%
21	UTICO	129 267	136 777	-5,49
22	Нафтогазстрах	125 466	118 578	5,81
23	Глобус	122 359	100 286	22,01
24	Просто страхування	110 295	108 051	2,08
25	Експрес страхування	90 765	48 829	85,88
26	Колонейд Україна	87 015	72 371	20,23
27	ALLIANZ Україна	82 930	66 787	24,17
28	Європейський страховий альянс	82 112	70 122	17,10

## Продовження додатку А

29	Київський страховий дім	80 574	96 582	-16,57
30	ЮНІВЕС	74 099	47 071	57,42
31	Брокбізнес	73 570	64 315	14,39
32	Дім страхування	73 462	32 244	127,83
33	Європейське туристичне страхування	71 156	51 990	36,86
34	Альфа-Гарант	70 595	72 700	-2,89
35	ТЕКОМ	65 177	42 617	52,94
36	Домінанат	64 311	60 435	6,41
37	ОМЕГА	54 801	43 668	25,50
38	Саламандра-Україна	49 523	58 240	-14,97
39	Здорово	41 454	23 547	76,05
40	ВіДі страхування	38 412	31 830	20,68
41	Еталон	35 049	16 170	116,75
42	Укрфінстрах	32 323	17 770	81,90
43	Довіра і гарантія	32 131	35 845	-10,36
44	Граве Україна	30 447	27 726	9,82
45	Раритет	28 408	30 172	-5,84
46	Абсолют	24 160	22 383	7,94
47	Український страховий стандарт	24 004	20 987	14,38
48	Мега-поліс	23 083	24 952	-7,49
49	Крона	20 109	16 272	23,58
50	ЮНІСОН	19 747	25 484	-22,51
51	Мжнародна страхова компанія	13 589	11 541	17,74
52	Харківстрах	13 247	18 186	-27,16
53	Захід-резерв	12 051	8 924	35,04
54	Індиго	9 768	7 941	23,01
55	Гардіан	9 477	1 596	494,00
56	Гарант система	7 070	13 898	-49,13
57	Талісман	6 490	4 783	35,67
58	Промисловий страховий альянс	4 284	3 868	10,75

*Джерело: складено автором на основі [15].*