

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

На даний час розроблено багато аналітичних методів та моделей, які можна застосовувати при прийнятті стратегічного рішення [1,2,3]. Одним з найбільш використовуваних інструментів стратегічного планування є портфельний аналіз. Взагалі процедура аналізу складається з перехресної класифікації кожного напрямку діяльності фірми за наступними параметрами: привабливість базового ринку на якому працює фірма та здатність структурних підрозділів цієї фірми використовувати свої можливості на цьому ринку. Цей метод в більшій мірі використовується західними корпораціями.

Під корпоративним портфелем (портфелем підприємства) необхідно розуміти сукупність відносно самостійних стратегічних одиниць бізнесу, які належать одному й тому же власнику. Для страхової компанії одиницями бізнесу можуть виступати як види страхової діяльності (згідно отриманих ліценцій) так і інші види фінансової діяльності, що передбачені законодавством.

Метою портфельного аналізу є допомога багатопрофільній фірмі розподілити обмежені ресурси поміж товарних ринків з урахуванням привабливості ринкових сегментів. Портфельний аналіз забезпечує менеджерів корпорацій методикою аналізу та планування портфельних стратегій.

Портфельний аналіз будемо застосовувати для рішення наступних задач:

1. оптимальний розподіл фінансових та кадрових ресурсів поміж підрозділів корпорації;
2. аналіз та корегування портфельного балансу;
3. допомога в проведенні реструктуризації підприємства (ліквідація, злиття, поглинання та ін.)
4. розширення та скорочення сфер бізнесу.

Взагалі процес портфельного аналізу здійснюється за наступною схемою:

1. усі види діяльності фірми необхідно розбити на стратегічні одиниці бізнесу. Ці одиниці повинні відповідати необхідним умовам. Однією з умов (за даними проекту PIMS) є така: якщо більш ніж 60% продукції бізнес-одиниці використовується всередині фірми іншою одиницею бізнесу, то необхідно розглядати ці два підрозділи як одне ціле;
2. знаходиться відносна конкурентоспроможність цих одиниці бізнесу на загальному ринку та аналізуються перспективи розвитку відповідних ринків. Збір та аналіз даних

здійснюється за такими напрямками: найбільш привабливі галузі, конкурентна позиція, загрози фірмі, наявні ресурси та кваліфікація кадрів;

3. для кожної бізнес-одиниці розробляється своя стратегія на ринку. Якщо стратегії діяльності різних одиниць фірми є схожими, то їх групують для прийняття єдиної стратегії;

4. найбільш складним та відповідальним етапом стратегічного менеджменту фірми є отримання оптимальної стратегії. Ця стратегія складається з окремих бізнес-стратегій її підрозділів. Після прийняття рішення про оптимальне стратегічне планування фірми, проводиться корегування бізнес-стратегій її стратегічних одиниць бізнесу.

На практиці портфельний аналіз здійснюється з урахуванням стратегічних складових портфельного аналізу. І.Ансофф запропонує виділяти чотири складові стратегічного управління [4]:

1. вектор зростання. Цей показник показує масштаб та направленість майбутньої сфери діяльності фірми;

2. конкурентна перевага фірми. Серед основних переваг виділимо наступні: мінімізація витрат, диференціація послуг (товарів), ранній вихід на ринок;

3. синергізм. Прибуток від сумісного використання ресурсу є більшим за суми прибутку при використанні тих самих ресурсів окремо;

4. гнучкість портфеля різних видів діяльності. Фірма повинна мати можливість ефективно диверсифікувати в інші галузі.

Головною перевагою портфельного аналізу є можливість структурування проблем фірми, наочного відображення цих показників та відносна простота отримання та представлення результатів.

До основних недоліків портфельного аналізу можна віднести наступні показники:

- відображення перспектив бізнесу на основі даних які є в наявності. Екстраполяція поточних даних про стан бізнесу не завжди можлива. Навіть у випадку отримання цих даних, вони можуть неадекватно відображати майбутній реальний торговельний ринок. Цей недолік присутній практично в усіх моделях прогнозування;

- практично в кожній портфельній матриці різні види бізнесу оцінюються за двома критеріями: привабливість ринку та оцінка конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу на цьому ринку. В діяльності фірми є багато інших факторів (якість послуги, інвестиції та ін.), які впливають на прибуток фірми. В цих моделях вони або взагалі не відображені, або відображені тільки побічно.

Розглянемо матричну портфельну модель Бостонської консультаційної групи.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ, BCG) [5].

Побудова матриці БКГ базується на положенні про те, що здатність лінії продуктів отримати прибуток фірми залежить від темпів зросту даного ринку, а також від участі даного продукту на ринку [6]. Темп зросту ринку знаходиться як середньозважене значення темпів зросту різних сегментів ринку, в яких працює фірма, або приймається рівним темпу зросту ВВП. Темпи зросту галузі 10% та більше розглядаються як високі. Відносна частка ринку знаходиться діленням частки ринку розглянутого бізнесу на частку ринку найвпливовішого конкурента.

Основою побудови матриці БКГ є дві гіпотези:

1. компанія, що є лідером на ринку, має найвищий рівень рентабельності;
2. для ефективного функціонування на ринку швидкозростаючих сегментів, компанія повинна інвестувати в розвиток товару; і навпаки необхідно скорочувати витрати на розвиток товару чи послуг на ринку з низькими темпами зросту.

Розглянемо які товари та послуги можна аналізувати в рамках моделі БКГ:

1. окремі напрямлення діяльності компанії не пов'язані між собою (страхування та інший вид діяльності);
2. окремі групи товарів, що реалізуються на одному ринку (life-страхування, страхування транспорту, страхування ризиків та ін.);
3. окремі одиниці товару в рамках однієї групи товарів (страхування автомобілів: ОСЦПВ, КАСКО та ін.)

В основі матриці знаходиться модель життєвого циклу товару. Згідно цієї моделі товар (послуга) в своєму розвитку проходить чотири стадії: вхід на ринок (товар - «Важка дитина»), зріст («Зірка»), зрілість («Дійна корова») та спад («Собака»). Таким чином виникли чотири види продукту на ринку (квадрати). Стратегія розвитку товарної групи залежить від того, в якому квадраті знаходиться товар чи послуга. Розглянемо більш детальніше ці види продукту.

«Зірка» - товар з високою часткою на ринку, що швидко розвивається. Товар посідає лідируюче місце на цьому ринку, дає значні доходи, однак переважна їх частка витрачається на підтримання лідируючого стану, а тому відчувається постійна нестача коштів.

«Дійна корова» - товар з високою часткою на ринку, що слабо зростає або є стабільним. Попит постійний, тому доходи досить високі й сталі. Надлишок прибутку спрямовується на підтримку інших товарів, насамперед "Зірок".

«Важка дитина» - товар, що характеризується низькою часткою на швидко зростаючому ринку. Становище товару на ринку не певне. Для фірми складна ситуація: чи

залишити ринок цього товару, чи поширити частку ринку і стати "Зіркою" (для цього потрібна фінансова підтримка з боку "Дійної корови").

«Собака» - товар має низьку частку на слабо зростаючому або стабільному ринку. Товар прибутку не дає, а вимагає коштів. Вихід - піти з ринку або знайти вузькоспеціалізований сегмент для прибуткової роботи.

Для кожного товару в матриці БКГ повинна бути прийнята стратегія розвитку. Товари "Зірки" дозволяють покращити конкурентні позиції фірми, а "Дійні корови" - їх зберегти. "Важкі діти" примушують робити інвестиції для розвитку або готуватися до виходу з цієї позиції. Щодо "Собак", то треба покинути цю позицію.

Зв'язок між статусом продуктів та запропоновану концепцію діяльності на ринку надано у таблиці 1.

Таблиця 1 Основні концепції стратегічної діяльності згідно матриці БКГ.

	Ринкова позиція	Прибуток	Рентабельність	Грошові потоки	Інвестиції
«Зірка»	Збережи або збільш участь на ринку	Високий, стабільний, зростаючий	Висока	Приблизно нульові	Суттєві
«Дійна корова»	Збережи участь на ринку	Високий, стабільний	Висока	Додатні	Незначні
«Важка дитина»	Збережи участь на ринку	Низький, зростаючий, нестабільний	Нульова або від'ємна	Від'ємні	Значні
	Витягни користь та відмовся від ринку		Низька або від'ємна		Невеликі або нульові
«Собака»	Витягни користь та відмовся від ринку	Низький, нестабільний	Невисока або від'ємна	Приблизно нульові	Невеликі або нульові

Матриця БКГ представляє корпорацію у вигляді бізнес-одиниць, які практично не залежать один від одного. Суть портфельного аналізу полягає у визначенні того, у яких підрозділів взяти ресурси («Дійна корова»), а якому їх передати («Зірка» або «Важка дитина»).

Таким чином, аналіз на основі матриці БКГ дозволяє прийняти наступні стратегії бізнесу: можливу стратегію бізнес-одиниць або товару; оцінити їх потрібність в фінансуванні та потенціал рентабельності; оцінити рівновагу корпоративного портфеля.

Література

1. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования М. : Изд-во "Финпресс", 1998, 192с.
2. Бест, Р. Маркетинг потребителя / Роджер Бест; [пер. с англ. Сергея Памфилова и Натальи Брагиной; под ред. Павла Миронова]; Стокгольмская школа экономики. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 760 с. - (Книги Стокгольмской школы экономики).
3. «4Р» маркетингу страхових компаній: монографія / [Козьменко О.В., Козьменко С.М., Васильєва Т.А. та ін.]; кер.авт.кол. д.е.н.,проф. О.В.Козьменко.- Суми: Університетська книга, 2014.- 432с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
5. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972
6. Carl W. Stern and George Stalk Jr. (eds.): Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group, 1998.
7. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. - М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. - В. 02. - С. 7-8

Олійник, В.М. Матричні методи портфельного аналізу страхової компанії [Текст] / В. М. Олійник // Глобалізація у сфері економіки та технологій: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 26-27 квітня 2014 р.). – Чернівці: ВЕФ, 2014. – Т. 2 – С. 33-35.