УДК 338:368

Ткаченко С.О.,
студент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Третяк Д.Д.,
к.е.н., асистент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ

Анотація. У статті досліджено теоретичні основи та практику застосування портфельного аналізу страхової компанії, розробленого на основі матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), та його вплив на ефективність розроблення маркетингової стратегії. Розглянуто види маркетингових стратегій на функціональному, інструментальному та корпоративному рівнях, визначено їхні особливості та призначення. Виділено проблеми, що пов'язані з розробленням стратегії розвитку страхової компанії на основі матриці БКГ. Розвинуто та поглиблено сучасні теоретичні погляди щодо застосування матриці БКГ для аналізу страхового портфеля компанії. Визначено практичний характер матриці БКГ під час прийняття стратегічних рішень керівництвом страхової компанії.

Ключові слова: матриця Бостонської консалтингової групи, маркетингові стратегії розвитку страхової компанії, портфельний аналіз, стратегічний аналіз, страховий продукт.

Постановка проблеми. У сучасних умовах перед страховими компаніями постає низка 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. Одними з найважливіших його компонентів виступають розроблення та оцінка ефективності ринкової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні основи розроблення стратегії, проблеми стратегічного вибору і досягнення успіху страхових компаній знайшли відображення у працях таких іноземних учених, як В. Баумоль, Г. Беквіт, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпітас, І. Шулінг, Р. Хігінс та ін. Особливості маркетингової стратегії страхових компаній та деякі аспекти дослідження стратегічних напрямків страхової діяльності знайшли відображення у працях вітчизняних учених: В.Д. Базилевича, А.В. Войчак, А.Ф. Павленко, Р.В. Пікус та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження теоретичних основ та практичного застосування матриці Бостонської консалтингової групи не знайшли широкого висвітлення у вітчизняній економічній літературі, а зарубіжний досвід використання інноваційних маркетингових інструментів портфельного аналізу потребує ґрунтовної адаптації до умов України. Тому розгляд особливостей застосування матриці БКГ під час розроблення стратегії розвитку страхової компанії набуває актуальності як для економічної науки, так і для практичної діяльності з метою популяризації сучасних та інноваційних методів портфельного аналізу серед вітчизняних компаній.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку страхової компанії на основі побудови матриці БКГ. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити економічну сутність, функції та призначення матриці БКГ;

– розкрити сутність ринкової стратегії страхової компанії та її види;

– визначити місце матриці БКГ у процесі формування стратегії розвитку страхової компанії;

– запропонувати перспективні стратегії розвитку страхових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз є постійним та довгостроковим процесом, нестабільність зовнішнього середовища та переміни внутрішнього середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду стратегії компанії, мети діяльності, стратегічних та тактичних рішень і процесу їх здійснення. Портфельний аналіз є важливим складником стратегічного аналізу та являє собою детальне вивчення продуктів, які компанія пропонує для своїх споживачів. Під час здійснення вибору стратегії страхової компанії за умови модифікації структури продуктового портфеля і перерозподілу наявних ресурсів потрібно використовувати інструменти портфельного аналізу, а саме матрицю БКГ.

Матриця портфельного аналізу БКГ – один із найпростіших маркетингових інструментів, у якому розглядаються дві змінні:

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 та свідчить про рівень рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає даного товару менше за лідера, то його бізнес потрапить у праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1) [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 [1].

Якщо частка ринку (горизонтальна вісь) є індикатором отримання підприємством ресурсів, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) потребує від підприємства витрат на його освоєння та розширення.

Таким чином, матриця БКГ показує чотири основні позиції продуктів компанії, які отримали загальні 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» [1].

Таблиця 1

Обсяг страхових премій за І півріччя 2017 та 2016 рр. для лідерів страхового ринку України, тис. грн.

№	Страхова компанія	Премії за І півріччя 2017 року	Премії за І півріччя 2016 року	Приріст,%
1	СК «Кремінь»	2,093,816	1,473,442	42.1%
2	СК «UNIQA”	933,079	495,002	88.5%
3	СК «Арсенал Страхування»	837,612	581,925	43.9%
4	СК «АХА Страхування»	800,789	625,365	28.1%

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 2

Динаміка страхових премій для вибраних страхових компаній за 2011–2016 рр., тис. грн.

Страхова компанія	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
UNIQA	635 348	665 768	589 467	743 785	1 008 058	1 064 115
Арсенал Страхування	329 767	503 141	636 520	626 945	882 477	1 211 259
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 на основі [2]

Таблиця 3

Динаміка ринкових часток вибраних 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 на основі [2]

Таблиця 4

Частка КАСКО, ДМС та страхування майна на ринку страхування України за 2015–2017 рр.

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

Джерело: складено на основі [2]

Перевагами використання матриці БКГ є її простота побудови та зрозумілість. Окрім того, звертається увага на те, як взаємодіють різні стратегічні зони діяльності всередині компанії. Визначаючи стратегію для кожного продукту, ця модель пропонує та пояснює пріоритети розподілу ресурсів між ними.

Для дослідження вибір страхових компаній був проведений за таким основним критерієм, як обсяг страхових премій за І півріччя 2017 р. (табл. 1). На основі наведених даних СК «UNIQA», «Арсенал страхування» та «АХА страхування» були вибрані для дослідження, оскільки наведені компанії займають одні з лідируючих позицій у загальному рейтингу страхових компаній за зібраними преміями. Незважаючи на те що страхова компанія «Кремінь» займає перше місце в рейтингу, вона не була вибрана 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).

Зазначені страхові компанії володіють значними ринковими частками, що коливаються від 2,5% до 6,4% (табл. 3).

Ринкові частки досліджуваних компаній були пораховані за наведеною формулою (1):

$$r = \frac{Q_i}{E} \qquad (1)$$

де r – ринкова частка страхової компанії;

Qi – обсяг страхових премій окремої страхової компанії;

E – загальний обсяг страхових премій на ринку.

У роботі для дослідження страхового ринку було вибрано найбільш популярні страхові продукти на ринку страхування України, а саме: КАСКО, добровільне медичне страхування (ДМС) та страхування майна, тому що вони займають значну частку на ринку страхування України (табл. 4).

Для побудови матриці БКГ необхідними є дані щодо зібраних премій за кожним вибраним страховим продуктом (табл. 5).

На основі даних, наведених у табл. 5, розраховано ринкові частки для кожної вибраної страхової компанії в розрізі страхових продуктів. Зазначені показники були використані для побудови матриці БКГ, а саме для визначення вертикальної межі матриці.

Рішення не використовувати відносну частку ринку було прийняте внаслідок неможливості вибору єдиного ринкового лідера для трьох компаній одночасно, оскільки вибрані компанії займають послідовні місця в рейтингу за обсягом страхових премій на ринку України. Також для побудови матриці було розраховано темпи росту ринку страхових продуктів за 2012–2016 рр. (табл. 6).

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

Вертикальною межею поділу матриці вибрано середній темп росту ринку кожного окремого страхового продукту: для КАСКО –

Таблиця 5

Динаміка обсягів страхових премій у розрізі страхових продуктів для вибраних страхових компаній за 2011–2016 рр., тис. грн.

Страхова компанія	Вид страхування	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
СК UNIQA	КАСКО	235474	260743	268265	306060	415396	486221
	ДМС	92999	114684	74644	113611	155336	175681
	Страхування майна	57681	57183	46055	50372	49308	65723
Арсенал Страхування	КАСКО	49098	85251	146943	151440	198191	340729
	ДМС	9876	10453	12138	20161	34940	39585
	Страхування майна	34059	46359	58256	105444	225200	295828
АХА Страхування	КАСКО	454002	505132	508836	475751	698774	858086
	ДМС	23218	28399	32881	57425	122040	181798
	Страхування майна	60588	56117	98158	87484	79227	139232
Всього на ринку	КАСКО	2710081	3181348	3212440	2988919	3572584	4204357
	ДМС	1120160	1179917	1250501	1452601	1778687	2106237
	Страхування майна	1427236	1413667	1577384	1381400	1802902	2565203

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 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
Страхування майна	0,99	1,12	0,88	1,31	1,42

Джерело: складено на основі [2]

Таблиця 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 на основі [2]

1,10; для ДМС та страхування майна – 1,14; за вертикальну межу вибрано середні ринкові частки страхових компаній за кожним окремим страховим продуктом (табл. 7).

UNIQA Insurance Group (UNIQA) є однією з провідних страхових груп на своїх основних ринках Австрії, Центральної та Східної Європи. Ця 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 п'ять 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. 1).

Високі темпи зростання обсягу продажів і висока частка ринку – основні показники для продуктів із категорії «зірки». Частку ринку потрібно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять компанії значну частину прибутку. Але, незважаючи на привабливість даних продуктів, їхній чистий грошовий потік достатньо низький, оскільки «зірки» вимагають значних інвестицій та

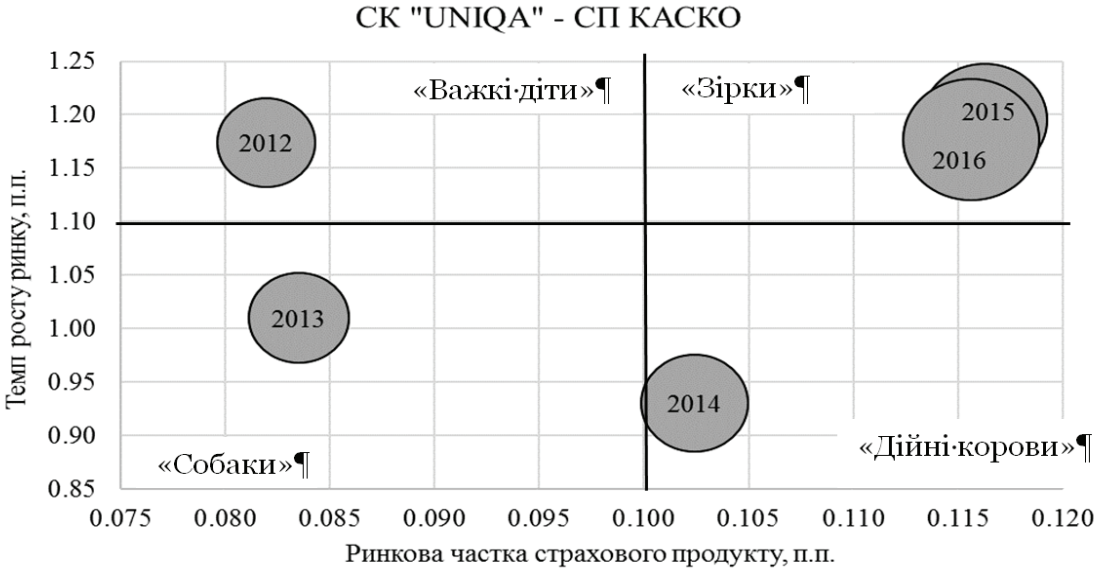

Рис. 1. Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – КАСКО)

Джерело: складено на основі [2]

додаткових ресурсів для забезпечення високого темпу зростання [3].

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 п'ять 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 зворотний рух до стану «собаки», що пояснюється одночасним зменшенням ринкової частки компанії та темпу росту ринку медичного страхування (рис. 2).

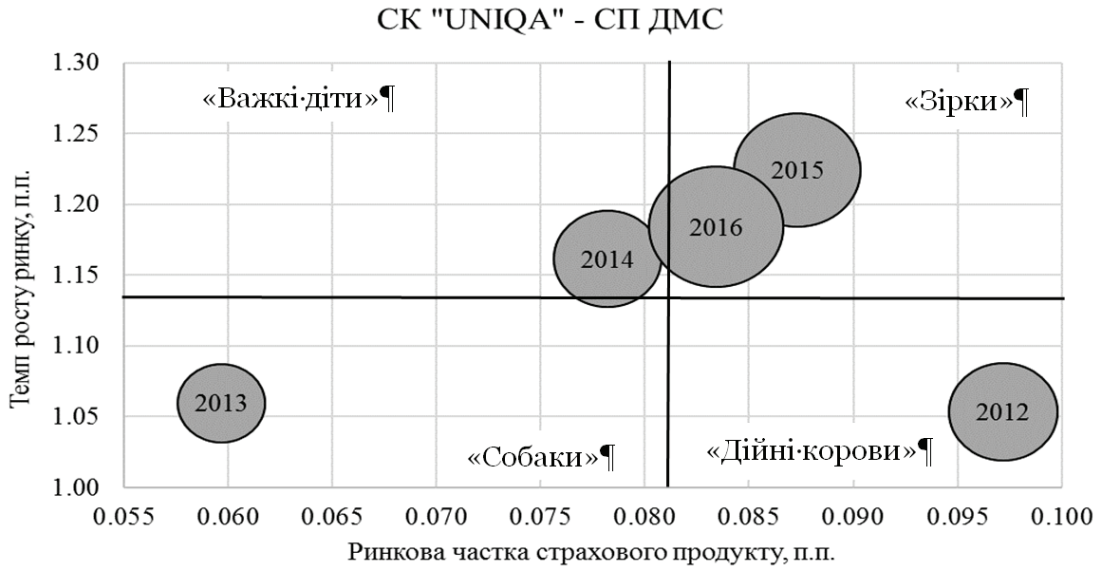

Рис. 2. Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – ДМС)

Джерело: складено на основі [2]

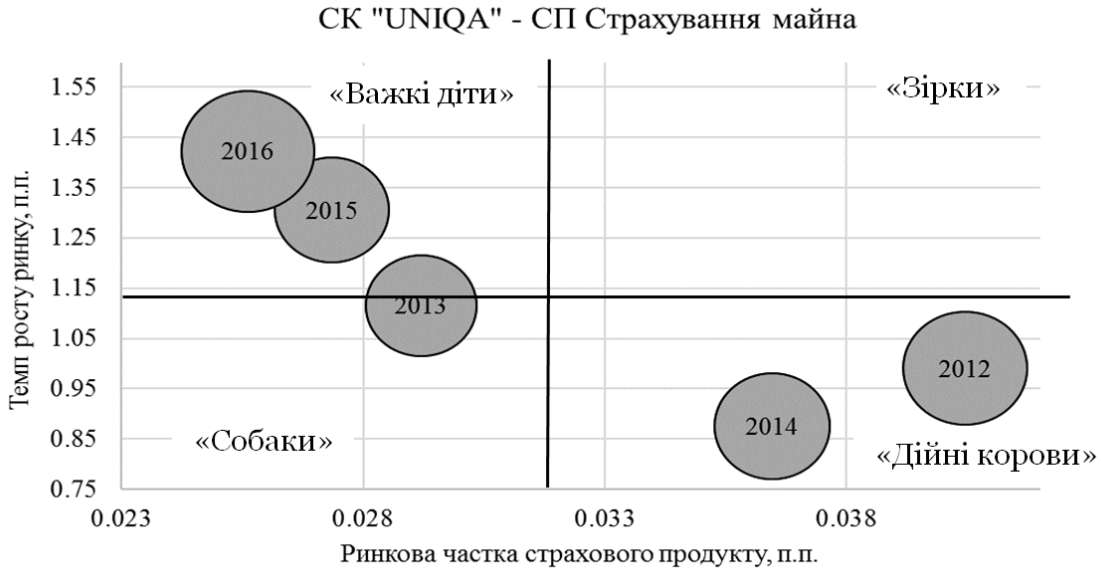

Рис. 3. Матриця БКГ для СК «UNIQA» (страховий продукт – Страхування майна)

Джерело: складено на основі [2]

Страхування майна в портфелі компанії займає незначну частку (рис. 3). 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 тлі зростання ринку.

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

Серед усіх 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 автостра-

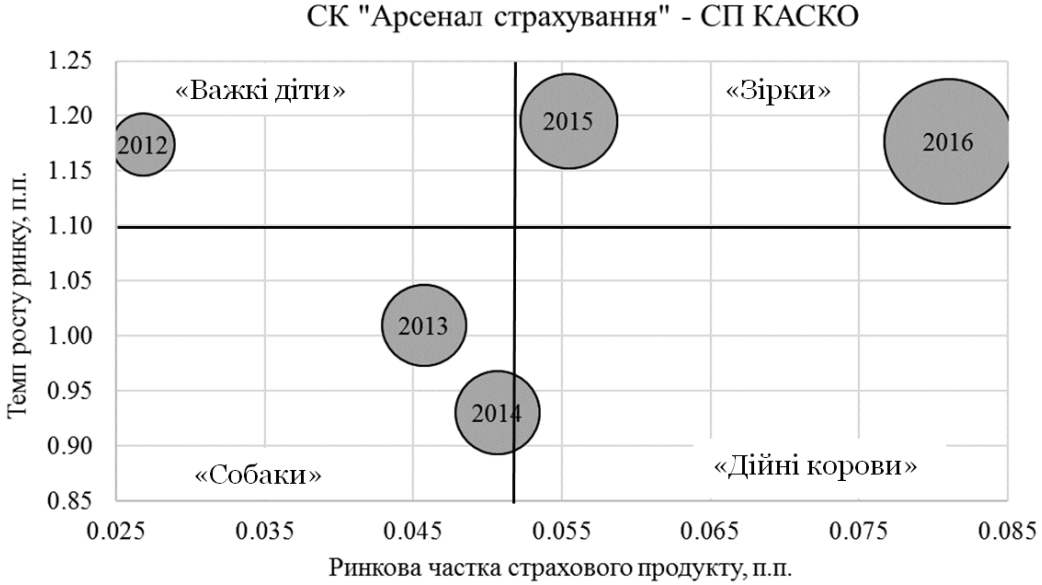

Рис. 4. Матриця БКГ для СК «Арсенал Страхування» (страховий продукт – КАСКО)

Джерело: складено на основі [2]

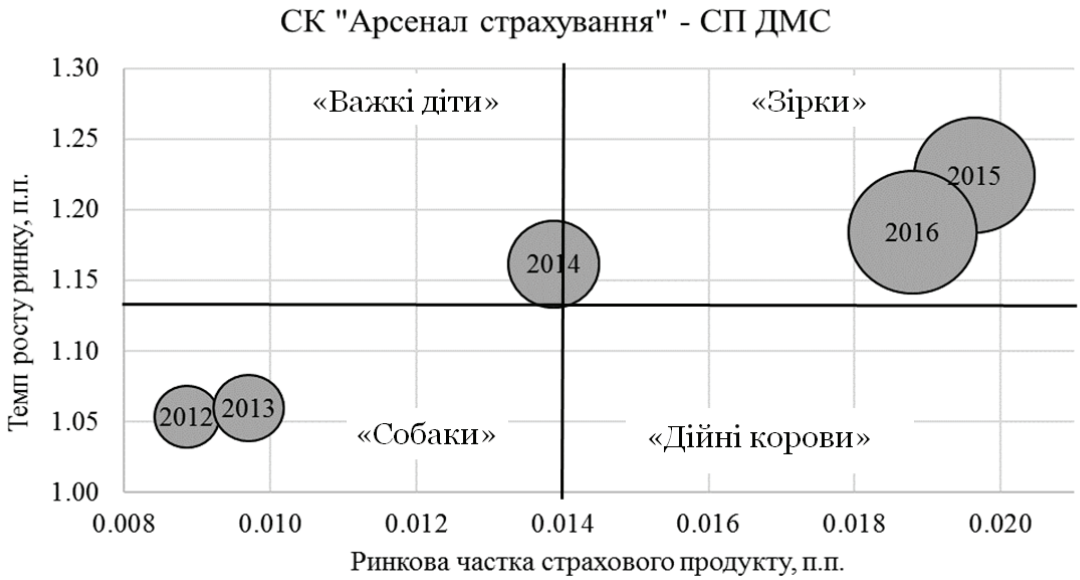

Рис. 5. Матриця БКГ для СК «Арсенал Страхування» (страховий продукт – ДМС)

Джерело: складено на основі [2]

хування. Переломним роком не тільки для компанії, а й для всього страхового ринку став 2014-й, оскільки саме за період 2015–2016 рр. страховий продукт КАСКО закріпив свої позиції в стані «зірки» (рис. 4).

СК «Арсенал Страхування» збільшила свою ринкову частку ДМС з 0,9% до 1,4%. Загальна частка даного продукту в портфелі компанії виросла з 2% до 8% за період із 2011 по 2016 р.

Компанія активно застосовує маркетинговий комплекс для закріплення позицій своїх продуктів на ринку страхування України. Зокрема, страховий продукт ДМС від «Арсенал Страхування» за період перейшов зі стану «собаки» у стан «зірки», що є позитивним показником. Дана ситуація відбувалася за рахунок зростання ринкової частки компанії на тлі загального зростання ринку (рис. 5).

Аналогічну ситуацію для компанії «Арсенал Страхування» можна спостерігати на ринку страхування майна (рис. 6).

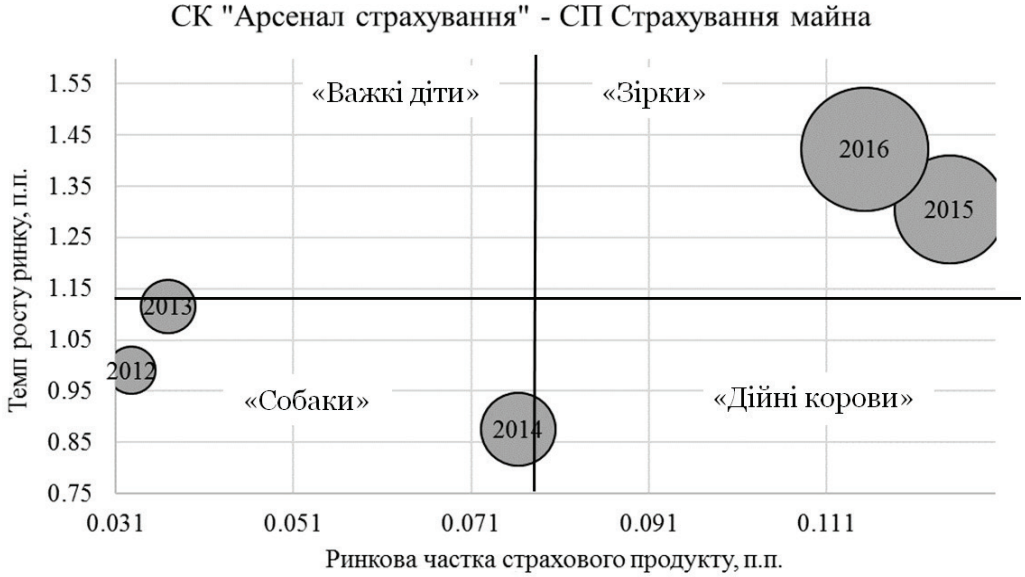

Рис. 6. Матриця БКГ для СК «Арсенал Страхування» (страховий продукт – страхування майна)

Джерело: складено на основі [2]

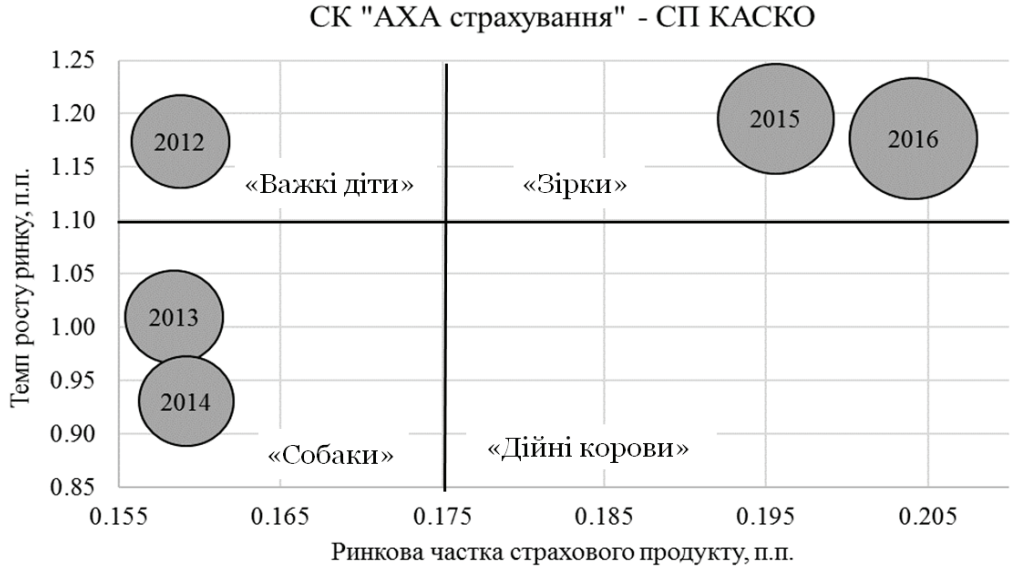

Рис. 7 Матриця БКГ для СК «АХА страхування» (страховий продукт – КАСКО)

Джерело: складено на основі [2]

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 спостерігалося загальне пожвавлення ринку даного виду страхування за вказаний період.

Компанія протягом 2012–2016 рр. постійно нарощувала частку страхування майна у своєму портфелі. Так, за п'ять років частка зросла з 7,7% до 19,1%.

Страхування загалом та страхування майна зокрема ще не набуло такої популярності серед українців, як, наприклад, у громадян розвинутих країн Заходу. В Україні застраховано лише близько 10% ризиків, тоді як у розвинутих країнах цей показник досягає 90–95%. Україна становить 7% населення Європи, а частка українського страхового ринку в європейському обсязі страхових послуг – лише 0,05% [2].

Страхова компанія «АХА Страхування» – один із лідерів на ринку ризикового страхування України, представлена на вітчизняному страховому ринку з 2007 р., входить до французької групи АХА.

Характерним для компанії є переважання в портфелі продукту КАСКО. Станом на 2016 р. ринкова частка компанії на ринку страхування КАСКО становила 20,4%, що на 4,5% більше порівняно з 2012 р. За показниками 2016 р. 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 р. Даний продукт подолав шлях зі стану «дійної корови» у 2012 р. (рис. 7).

Аналогічна ситуація для компанії спостерігалася й на ринку добровільного медичного страхування (рис. 8).

Дещо інший вигляд має матриця БКГ для продукту страхування майна від СК «АХА Страхування» (рис. 9). До кінця 2016 р. 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 роз-

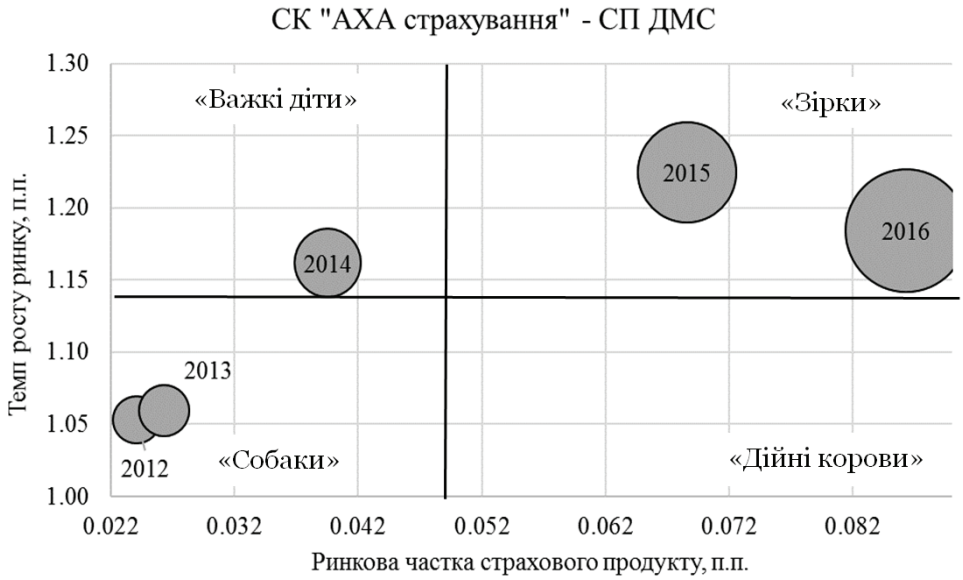

Рис. 8. Матриця БКГ для СК «АХА Страхування» (страховий продукт – ДМС)

Джерело: складено на основі [2]

витку та утримання провідних позицій компанії на ринку [4].

Отже, можна зробити висновок, що розроблення 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.

Висновки. Основною метою дослідження продуктового портфеля на основі матриці БКГ є визначення перспективних напрямів розвитку страхової компанії та розроблення подальшої стратегії розвитку компанії. Основна увага в матриці БКГ акцентується на потоці ресурсів, що спрямовується (споживається) на проведення операцій в окремо взятій одиниці діяльності компанії або виникає у результаті таких операцій. Таким чином, у ході виконання роботи визначено перспективні стратегії розвитку для

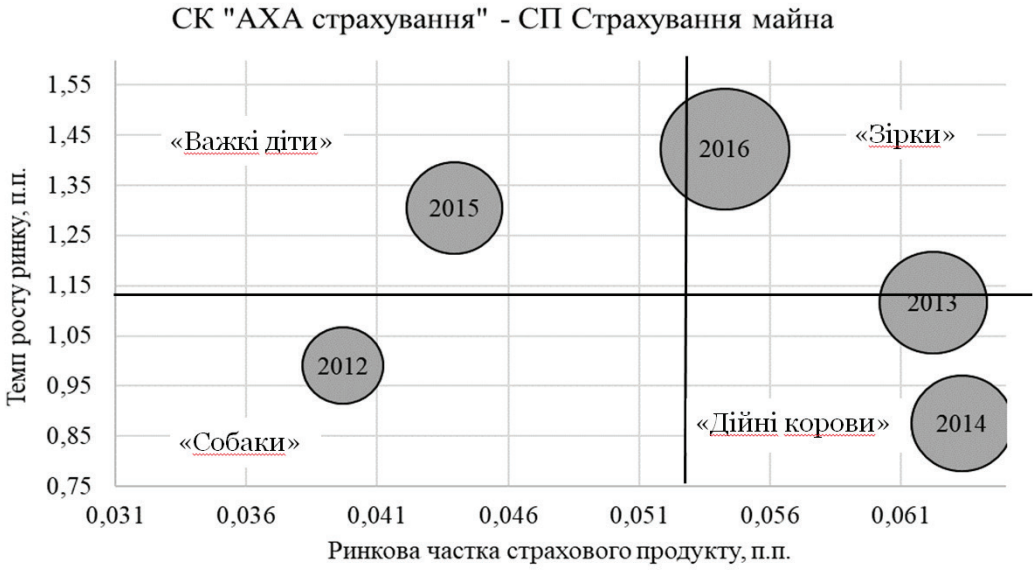

Рис. 9. Матриця БКГ для СК «АХА Страхування» (СП – страхування майна)

Джерело: складено на основі [2]

досліджуваних страхових компаній за вибраними продуктами. Вибір стратегії подальшого розвитку базується на позиції окремого страхового продукту на матриці БКГ.

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 напрямах 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 у бік конкурентів, різних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу.

Стратегія стабілізації застосовується великими страховими компаніями, які вже отримали переваги на 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 у стані «корів», і включає такі підвиди стратегічних напрямів:

- економія витрат: проведення поточного аналізу витрат страхової діяльності для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомою 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.

Стратегія виживання найбільш доречна в умовах перехідного стану економіки, тобто в умовах нестабільності, інфляції, на етапі спаду життєвого циклу товару, і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання. Ця стратегія найбільше підходить для продуктів, які перебувають у стані «собаки». Включає такі стратегічні альтернативи:

- організаційна санація: зміни в організаційній структурі управління страховою компанією через оптимізацію чисельності працюючих;

- маркетингова санація: дослідження ринку для визначення пріоритетних «ніш» збуту, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних із виживанням страхової компанії у важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Проаналізувавши вищезазначене, можна дійти висновку, що модель БКГ для страхових компаній має практичний характер, що дає можливість керівництву компанії вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високі прибутки та стабільні фінансові потоки. У статті запропоновано загальні маркетингові стратегії розвитку для окремих страхових продуктів, більш детальний план дій стосовно подальшого життєвого циклу продуктів потрібно будувати виходячи з конкретної мети страхової компанії та цілей, які ставить перед собою керівництво компанії.

Література:

1. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг. Москва, 2015. 224 с.
2. Рейтинги страховий компаній України / Форіншурер. URL: http://forinsurer.com/ratings/nonlife.
3. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. Москва, 2016. 720 с.
4. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 246 с.
5. Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Пікус Р.В. Страхування: підручник. Київ, 2008. 1019 с.
6. Baumol W.J. Business behavior, value and growth. Harcourt: Brace and World, 2011.
7. Higgins Robert C. Analysis for financial management. 10th ed., McGraw-Hill, 2012. 365 p.

Ткаченко С.А., Третяк Д.Д. Стратегия развития страховых компаний на основании построения матрицы Бостонской консалтинговой группы

Аннотация. В статье исследованы теоретические основы и практика применения портфельного анализа страховой компании, разработанного на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ), и его влияние на эффективность разработки маркетинговой стратегии. Рассмотрены виды маркетинговых стратегий на функциональном, инструментальном и корпоративном уровнях, определены их особенности и назначение. Выделены проблемы, связанные с разработкой стратегии развития страховой компании на основе

матрицы БКГ. Развиты и углублены современные теоретические взгляды по применению матрицы БКГ для анализа страхового портфеля компании. Определен практический характер матрицы БКГ при принятии стратегических решений руководством страховой компании.

Ключевые слова: матрица Бостонской консалтинговой группы, маркетинговые стратегии развития страховой компании, портфельный анализ, стратегический анализ, страховой продукт.

Tkachenko S.O., Tretiak D.D. Development strategies of insurance companies based on the Boston Consulting Group matrix

Summary. The theoretical foundations and practical implementation of portfolio analysis of the insurance company based on the Boston Consulting Group matrix (BCG) and its impact on the effectiveness of marketing strategy are analyse in the article. The types of marketing strategies on functional, instrumental on corporate levels are considered and their features and purpose are determined. The problems regarded to the development of the strategy of the insurance company based on the BCG matrix are highlighted. Modern theoretical views on the use of the BCG matrix for the analysis of the company's insurance portfolio have been developed and deepened. The practical nature of the BCG matrix in strategic decision making by the management of the insurance company has been determined.

Keywords: Boston Consulting Group matrix, marketing development strategies for insurance company, portfolio analysis, strategic analysis, insurance product.