

СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕТАП ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Досліджено питання стратегічного фінансового аналізу страхової компанії, адаптовано моделі визначення стратегічної фінансової позиції підприємства до специфіки діяльності страховика

Постановка проблеми. В умовах посткризового відновлення вітчизняного страхового ринку необхідним є формування стратегічного підходу до управління фінансами страхової компанії, з метою забезпечення її сталого розвитку та зростання капіталізації. Ключову роль в розробці фінансової стратегії страховика відведено стратегічному фінансовому аналізу, що дає можливість оцінити потенціал компанії для прийняття довгострокових фінансових рішень.

Стан вивчення проблеми. Питання стратегічного фінансового аналізу підприємства знайшло відображення в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, і мало суттєве практичне значення. Проте проблеми стратегічного аналізу страховика, зумовлені специфікою його діяльності в сучасних умовах, залишаються малодослідженими.

Мета дослідження. Виступає висвітлення сутності стратегічного фінансового аналізу страхової компанії, його особливостей та місця в розробці фінансової стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок в дослідження проблеми стратегічного аналізу в системі менеджменту компанії було зроблено такими вченими: М.М. Александровою, О.В. Барановою, І.О. Бланком, О.Б. Веретенніковою, Т.В. Генінберг, С.Б. Горяїною, Н.А. Івановою, М.П. Ніколенком, О.В. Поляковою, І. Романе (Y. Romanet), О.Л. Труханом, Ж. Франшоном (G. Françon), В.М. Фурманом та іншими. Публікації та дослідження з даної тематики не в повній мірі враховують особливості діяльності вітчизняних страховиків та потребують подальшої системної розробки.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування фінансової стратегії відіграє важливу роль в стратегічному фінансовому управлінні страховою компанією. Не існує єдиної моделі розробки фінансової стратегії, що зумовлено унікальністю бізнес-процесів кожної організації. Враховуючи місце фінансової стратегії у загальній структурі стратегії компанії, зміст якої було викладено в попередніх публікаціях, процес формування фінансової стратегії страхової компанії перебуває у тісному взаємозв'язку з формуванням загальної стратегії страховика, і носить по відношенню до неї підлеглий характер.

В умовах плюралізму думок не існує єдиного підходу до формування стратегії компанії. Значний вклад в систематизацію поглядів в цій сфері зробили Г. Мінцберг (Henry Mintzberg), Б. Альстренд (Bruce Ahlstrand) та Д. Лемпел (Joseph Lampel), у своїй книзі "Стратегічне сафари: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту" автори виділили 10 шкіл стратегії [10, с. 5].

Школа дизайну (К. Ендрюс, Ф. Селезнік, У. Ньюман) пропонує модель формування стратегії як спроби досягнення відповідності між внутрішнім потенціалом та зовнішніми можливостями компаніями. Представники школи планування (І. Ансофф, С. Хофер), надавали процесу розробки стратегії значного формального характеру, що має чітко визначені складові. На думку представників школи позиціонування

(М. Портер, К. Хаттен, Д. Шендел) дії компанії мають бути спрямовані на досягнення вигідних ринкових позицій, що дасть змогу отримати перевагу на конкурентами. Формування стратегії, відповідно до поглядів цих трьох шкіл, мало розпорядчий характер.

Враховування специфіки реалізації стратегії знайшло відображення у поглядах представників шести наступних шкіл. Ключову роль в процесі стратегічного управління школа підприємництва (А. Коул, Й. Шумпетер) вбачає в особі керівника організації, його досвіді та інтуїтивних здібностях, що надає стратегії гнучкості, зумовленої нехтуванням формальностей. Когнітивна школа (Дж. Марч, Г. Саймон) розглядає "формування стратегії як ментальний процес", що залежить від способу мислення стратега, його світогляду. На думку представників школи навчання (Р. Кайєрт, Дж. Куїнн, Ч. Ліндблом), необхідність вирішувати нестандартні та складні задачі надала важливого значення процесу самонавчання для пошуку відповідей та рішень. Вплив владних та політичних факторів як в організації, так і в зовнішньому середовищі на формування стратегії знаходить відображення у поглядах школи влади (Г. Аллісон, Г. Естлі, Дж. Пфеффер). Акцент на соціальних чинниках характерний для школи культури (Е. Ренман, Р. Норман). Визначальними елементами процесу формування стратегії відповідно до поглядів школи зовнішнього середовища (Д. П'ю, М. Ханнан, Дж. Фріман) є зовнішні фактори організації та адаптація до них.

Постійним динамізмом у розвитку компанії та формуванні її стратегії характеризуються погляди школи конфігурації (Д. Міплер, Г. Мінцеберг, А. Чендлер-молодший).

Узагальнюючи підходи дослідників щодо проблеми стратегічного фінансового управління, пропонуємо визначити такі основні етапи формування та реалізації фінансової стратегії страхової компанії (рис. 1).

Стратегічний фінансовий аналіз досліджує вплив фінансового середовища страховика на його фінансову діяльність з метою підвищення ефективності управління компанією в довгостроковому періоді. Предметом стратегічного фінансового аналізу страховика є його фінансове середовище, а кінцевою метою – визначення стратегічної фінансової позиції компанії.

Фінансове середовище страхової компанії включає систему умов, можливостей та факторів впливу у сфері формування, розподілу і використання фінансових ресурсів страховика. Найбільш поширеними в економічній літературі є поділ фінансового середовища компанії на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє фінансове середовище охоплює фінансові відносини компанії з її клієнтами, партнерами, страховими посередниками, перестраховиками, державою, об'єднанням страховиків та інвесторами (в тому числі і кредиторами), а внутрішнє фінансове середовище – фінансові відносини всередині компанії між її структурними підрозділами, правлінням, а також керівництвом і працівниками.

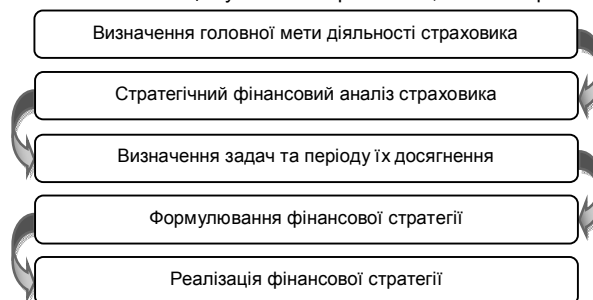


Рис. 1. Основні етапи формування та реалізації фінансової стратегії страхової компанії

До основних методів стратегічного фінансового аналізу можна віднести PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз та портфельний аналіз.

PEST-аналіз (рідше STEP-аналіз) використовується для опису впливу політичних (P - policy), економічних (E - economy), суспільних (S - society) та технологічних (T - technology)

факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічний процес в страховій компанії (табл. 1). В стратегічному аналізі використовують і PESTLE-аналіз, що враховує, окрім вище перерахованих факторів, юридичні (L - legal) та етичні (E - ethical) чинники, що мають важливе значення в умовах поглиблення інтеграційних процесів в світі.

Таблиця 1. PEST-аналіз зовнішнього фінансового середовища страхової компанії

<p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність в країні; - динамізм законодавчої бази; - державне регулювання фінансового ринку; 	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень розвитку страхового ринку та економіки в цілому; - платоспроможність клієнтів;
<p>Суспільні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культура та традиції страхування; - кваліфікація персоналу в страховій галузі; 	<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень поширення Інтернету та використання інформаційних технологій

SWOT-аналіз направлений на виявлення сильних (S – strengths) і слабких (W – weaknesses) сторін компанії, тобто її внутрішнього фінансового середовища, а також можливостей (O – opportunities) і загроз (T - threats) зовнішнього фінансового середовища. На рисунку 2 виділено такі поля, сформовані під впливом вище зазначених факторів.

Поле SO, що знаходиться на перетині сильних сторін страховика та можливостей зовнішнього середовища, передбачає подальшу підтримку дій компанії щодо реалізації її потенціалу у сприятливих для цього зовнішніх умовах.

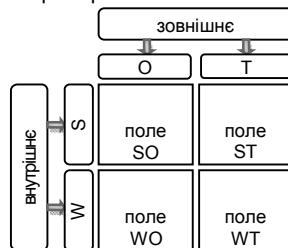


Рис. 2 Матриця SWOT-аналізу

Поле ST, що характеризується поєднанням сильних сторін страховика та загроз зовнішнього середовища, вимагає від керівництва вжиття заходів щодо подолання або мінімізації впливу негативних зовнішніх факторів за рахунок внутрішнього потенціалу компанії.

Найбільш небезпечним для страховика є поле WT, що поєднує слабкі сторони компанії із загрозами зовнішнього середовища. В цьому разі дії менеджменту мають бути спрямовані на подолання, як зовнішніх загроз, так і негативних тенденцій всередині страховика.

Поле WO, розташоване на перетині слабких сторін страховика та можливостей зовнішнього середовища, передбачає подолання внутрішніх негативних тенденцій за рахунок зовнішніх можливостей компанії.

SNW-аналіз використовується для оцінки внутрішнього фінансового середовища страховика шляхом вивчення його сильних (S – strengths), нейтральних (N - neutral) та слабких (W – weaknesses) фінансових позицій (табл. 2).

Таблиця 2. SNW-аналіз внутрішнього фінансового середовища страхової компанії

№ з/п	Назва фінансової позиції	Оцінка фінансової позиції		
		Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
1	Стратегічне управління капіталом:			
1.1	- управління власним капіталом			
1.2	- управління позиковим капіталом			
1.3	- управління формуванням страхових резервів			
2	Стратегічне управління активами:			
2.1	- фінансовими активами			
2.2	- реальними активами			
3	Стратегічний фінансовий контролінг:			
3.1	- аналіз			
3.2	- інформаційне забезпечення			
3.3	- контроль			
3.4	- планування			
3.5	- управління ризиками			

Для більшості моделей портфельного аналізу, характерним є визначення позиції компанії на основі декількох характеристик. При визначенні стратегічної фінансової позиції страхової компанії, на нашу думку, варто використати матрицю фінансових стратегій, запропоновану французькими вченими Ж. Франшоном (G. Françon) та І. Романе (Y. Romanet) [6., с. 267], та матрицю для

формування фінансової стратегії, розроблену російськими вченими Т.В. Генінберг, Н.А. Івановою та О.В. Поляковою на основі загальновідомої матриці Boston Consulting Group (BCG) [5, с. 18].

Адаптовані до умов діяльності страхових компаній ці матриці мають такий вигляд (рис. 3 та 4).

	РСД<0	РСД=0	РСД>0
РФІД>0	1	4	6
РФІД=0	7	2	5
РФІД<0	9	8	3

Рис. 3. Матриця фінансових стратегій страхових компаній (на основі розробки Ж. Франсона та І. Романе)

Побудова матриці ґрунтується на визначені результату господарської діяльності страхової компанії (РГД) за допомогою таких показників:

1. Результат страхової діяльності (РСД) відображає чистий грошовий потік від операцій, пов'язаних з страхуванням, співстрахування та перестрахування.

Розрахунок РСД для компанії ризикової сфери здійснюється за формулою:

$$РСД = \text{Доходи}_{СД} - \text{Витрати}_{СД}, \quad (1)$$

де Доходи_{СД} – це доходи від страхової діяльності, а Витрати_{СД} – витрати на здійснення страхової діяльності.

2. Результат фінансово-інвестиційної діяльності (РФІД) характеризує чистий грошовий потік від операцій, пов'язаних з розміщення тимчасово вільних коштів страховика.

$$РФІД = \text{Доходи}_{ФІД} - \text{Витрати}_{ФІД}, \quad (2)$$

де Доходи_{ФІД} – це доходи від фінансово-інвестиційної діяльності, а Витрати_{ФІД} – це витрати від фінансово-інвестиційної діяльності.

Результат господарської діяльності (РГД) визначається як алгебраїчна сума РСД і РФІД, та відображає чистий грошовий потік від звичайної діяльності страховика:

$$РГД = РСД + РФІД. \quad (3)$$

Розрахунок цих фінансових показників дає можливість визначити фінансову позицію страховика (табл. 3).

Таблиця 3. Характеристика фінансових позицій у матриці фінансових стратегій страхової компанії

Поле	Характеристика	Можливий перехід в поля	Позиційні дії в сфері:	
			страхової діяльності	фінансово-інвестиційної діяльності
1	Збиткова страхова діяльність поєднується з ефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 4, 7	агресивне захоплення вигідніших позицій	утримання позиції
2	Господарська компанії діяльність компанії є беззбитковою	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	помірковане захоплення вигідніших позицій	помірковане захоплення вигідніших позицій
3	Прибуткова страхова діяльність поєднується з неефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 5, 8	утримання позиції	агресивне захоплення вигідніших позицій
4	Беззбиткова страхова діяльність поєднується з ефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	1, 2, 5, 6, 7	помірковане захоплення вигідніших позицій	утримання позиції
5	Прибуткова страхова діяльність поєднується з беззбитковим використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 3, 4, 5, 6, 8	утримання позиції	помірковане захоплення вигідніших позицій
6	Прибуткова страхова діяльність поєднується з ефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 4, 5	утримання позиції	утримання позиції
7	Збиткова страхова діяльність поєднується з беззбитковим використанням інвестиційного потенціалу компанії	1, 2, 4, 8, 9	агресивне захоплення вигідніших позицій	помірковане захоплення вигідніших позицій
8	Беззбиткова страхова діяльність поєднується з неефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 3, 5, 7, 9	помірковане захоплення вигідніших позицій	агресивне захоплення вигідніших позицій
9	Збиткова страхова діяльність поєднується з неефективним використанням інвестиційного потенціалу компанії	2, 7, 8	агресивне захоплення вигідніших позицій	агресивне захоплення вигідніших позицій

Врахування динамічності руху фінансових ресурсів при визначенні фінансової позиції страховика знайшло відображення в матриці фінансових стратегій російських вчених Т.В. Генінберг, Н.А. Іванової та О.В. Полякової.

Позиція страховика в матриці, представлений на рис. 5, визначається, виходячи з темпів росту його активів, зібраних страхових премій та співставлення цих

коефіцієнтів з аналогічними по страховому ринку в цілому. Інформацію про темп росту страхових премій та активів страхових компаній вітчизняного страхового ринку можна отримати із звітів державного регулятора (Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України).

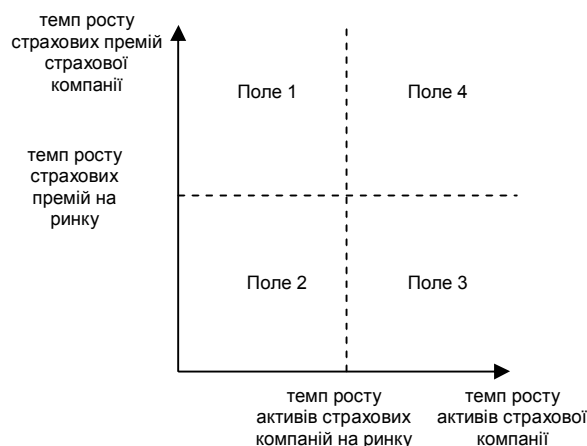


Рис. 4 Матриця фінансових стратегій страхової компанії (на основі розробки Т.В. Генінберг, Н.А. Іванової та О.В. Полякової)

Компанії, що знаходяться в полі 1, реалізують агресивну політику продажів страхових продуктів на ринку, при цьому може виникнути потреба у збільшенні активів для продовження експансії. Рекомендується збільшити активи компанії для забезпечення розширення діяльності та перейти в поле 4.

Для компанії поля 2 характерним є втрата позицій на ринку та скорочення фінансового потенціалу. Дії керівництва мають бути спрямовані на залучення фінансових ресурсів та захоплення ринку для можливого переходу в поля 1, 2 або навіть 4. У протилежному разі існує загроза залишити страховий ринок.

Компанії, що знаходяться в полі 3, також втрачають свої позиції на ринку, проте за рахунок ефективної інвестиційної діяльності або залучення фінансових ресурсів збільшують свій фінансовий потенціал. Перспективним є можливий перехід в поле 4.

Найбільш успішні компанії страхового ринку розташувались в полі 4. Вони провадять агресивну політику продажів, що призводить до збільшення контрольованих ними ресурсів, і позитивно впливає на їх вартість в порівнянні з компаніями, що знаходяться в інших полях. Важливим є утримання компаній в цій зоні.

До методів стратегічного фінансового аналізу страховика також відносять експертний аналіз, що полягає в обробці інформації, отриманої від висококваліфікованих фахівців в сфері стратегічного менеджменту та фінансів. Інформацію може бути отримано окремо від кожного з експертів або ж шляхом висловлення думок та дискусії в створених експертних групах.

Комплексне використання вищезазначених методів підвищує ефективність механізму розробки фінансової стратегії страхової компанії.

На основі визначення стратегічної фінансової позиції конкретизуються задачі компанії та період їх досягнення, і відповідно до цього формулюється фінансова стратегія страховика.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Стратегічний фінансовий аналіз страхової компанії є вихідною точкою в розробці фінансової стратегії, і має велике значення, зумовлене масштабністю наслідків помилок, що можуть бути досягнуті під час його здійснення. Передбачається використання різноманітних методів оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, основними з яких PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз та портфельний аналіз. Дані методи мають бути адаптовані до специфіки діяльності страхових компаній.

Напрямом подальших досліджень є оцінка стратегічного фінансового управління страховою компанією на основі зміни її вартості.

Список використаної літератури:

1. *Александрова М.М.* Теоретичні основи фінансової стратегії страхової компанії / М.М. Александрова, А.Ю. Полчанов // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2010. – № 2 (52). – С. 315-319.
2. *Баранова О.В.* Фінансове планування у страхових організаціях: автореф. дис. канд. екон. наук 08.00.08 [Електронний ресурс] / О.В. Баранова. – К., 2008. – 19 с. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2008/08bovpso.zip>.
3. *Бланк И.А.* Словарь-справочник Финансового менеджера / Бланк И.А. – К.: "Ника-Центр", 1998. – 480 с.
4. *Веретенникова А.Б.* Портфель финансовых стратегий и его значение в процессе стратегического финансового планирования / А.Б. Веретенникова // Научные праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 75. – Донецьк, ДонНТУ. – 2004. – С. 10 – 14.
5. *Гениберг Т.В.* Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Электронный ресурс] / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 4. – Режим доступа: http://www.nsuem.ru/science/publications/science_notes/2009_4/3.pdf.
6. *Горяинова С.Б.* Определение стадии финансового развития предприятия в процессе разработки финансовой стратегии / С.Б. Горяинова // Инновационная экономика. – 2010. – № 18. – С. 267-269.
7. *Николенко Н.П.* Финансовая стратегия страховой компании. [Электронный ресурс] / Николенко Н.П. – Режим доступа: <http://nnikolenko.com/index.php?art=26>.
8. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. монографія / [В.М. Фурман, О.Ф. Філоноук, М.П. Ніколенко, О.І. Барановський та ін.]; Наук. ред. та кер. авт. д-р екон. наук В.М. Фурман. – К.: КНЕУ, 2008. – 440 с.
9. *Трухан О.Л.* Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2009. – № 1 (47). – С. 137-140.
10. *Minzberg H.* Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of. Strategic Management / H. Minzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. - New York: The Free Press. – 1998. – 404 p.

ПОЛЧАНОВ Андрій Юрійович – викладач кафедри фінансів Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:
– фінанси;
– страховий менеджмент