

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

**Ю. Б. БАГЛЮК**, кандидат економічних наук, доцент  
(Донецький національний університет імені Василя Стуса)

**Анотація.** Метою статті є розгляд алгоритму застосування методу SPACE-аналізу для обґрунтування ринкової позиції страхової компанії та вибору оптимальної стратегії її розвитку. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** Проведений SPACE-аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями розвитку розглянутих страхових компаній України та світу. Визначено, що компаніям основну увагу слід приділяти стабілізації фінансового становища й залученню додаткових джерел фінансування. **Практична значущість результатів дослідження.** Зроблено висновок про те, що SPACE-аналіз дозволяє досліджувати діяльність організації за чотири напрями, які характеризують як внутрішній потенціал, так і зовнішнє середовище підприємства, що дає можливість визначити вектор і стратегію розвитку організації.

**Ключові слова:** SPACE-аналіз, фінансовий потенціал, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Високий рівень конкурентоспроможності фінансового сектора загалом і страхових компаній, зокрема, зазвичай досягається за рахунок планоїрної реалізації керівництвом обґрунтованої стратегії їх розвитку, яка передбачає проведення відповідних змін в управлінській політиці, спрямованих на забезпечення максимальної віддачі від потенціалу компанії в ринковій ситуації, що склалася. При цьому розробка такої стратегії вимагає вивчення як поточного стану економічного потенціалу підприємства, так і ринкових умов, у яких підприємство здійснює свою діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі стратегічного розвитку страхового сегмента фінансового ринку присвячено досить багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених-економістів. Теоретичні та методичні проблемні питання страхування і його місця в економічній системі досліджуються у працях таких учених, як В. Базилевич, С. Осадець, А. Городюк, О. Гаманкова, О. Залетов, Р. Пікус, Г. Тлуста, Н. Приказюк.

**Формування цілей статті (постановка**

**завдання).** Метою роботи є порівняльний стратегічний аналіз діяльності зарубіжних і вітчизняних страхових компаній для визначення стратегій їхнього подальшого розвитку. Для досягнення поставленої мети, у роботі використано метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), що поєднує дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища компанії й дозволяє визначити тип стратегії, який має використовувати кожне підприємство для збереження і подальшого зміцнення своїх конкурентних ринкових позицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** SPACE-аналіз передбачає проведення дослідження діяльності компанії в розрізі таких критеріїв: фінансовий стан підприємства; конкурентні переваги; привабливість галузі; стабільність зовнішнього середовища підприємства. Фінансове становище страхових компаній України та світу відображають такі показники: активи; продажі (страхові премії); прибуток (нерозподілений прибуток).

Зважаючи на відмінності в рівнях конкурентоспроможності вітчизняних і світових лідерів страхового ринку, використані різні індикатори (табл. 1).

Таблиця 1

**Індикатори рівнів конкурентоспроможності вітчизняних  
і світових лідерів страхового ринку**

Для українських лідерів	Для світових лідерів
<i>Показники для визначення конкурентних переваг компаній</i>	
- темп зростання страхових премій; - темп зростання показника Net Investment Income	- лояльність покупців (середня оцінка компанії); - частка ринку за обсягом страхових премій; - приріст страхових резервів
<i>Перелік показників для характеристики привабливості галузі</i>	
- інвестиційна привабливість ринку страхових послуг; - можливість електронних продажів; - капіталізація страхового сектора	- тенденції зростання страхування життя; - використання новітніх онлайн-технологій прогнозування динамічного середовища; - легкість входу на ринок
<i>Характеристики стабільності сфери страхових послуг</i>	
- обмеження платоспроможного попиту; - фіскальний тиск на страхову галузь; - конкуренція	- інвестування в облігації; - цінова еластичність попиту; - конкуренція

Ключовим елементом SPACE-аналізу є експертна оцінка показників за кожним критерієм (шкала від 1 до 5). Для показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, автором розроблено підхід до оцінювання (табл. 2–3).

Таблиця 2

**Оцінювання фінансового стану провідних страхових компаній світу у 2016 р. [1]**

(млрд дол.)

Показник	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
<i>Активи</i>					
Ping An Insurance Group	-	732,3	-	-	-
AXA Group	-	-	-	-	965,4
Allianz	-	-	-	926,2	-
MetLife	-	-	884,2	-	-
American International Group (AIG)	496,9	-	-	-	-
<i>Продажі</i>					
Ping An Insurance Group	-	-	98,7	-	-
AXA Group	-	-	-	-	120,8
Allianz	-	-	-	115,4	-
MetLife	-	68,0	-	-	-
American International Group (AIG)	58,3	-	-	-	-
<i>Прибуток</i>					
Ping An Insurance Group	-	-	-	-	8,7
AXA Group	-	-	5,9	-	-
Allianz	-	-	-	7,3	-
MetLife	-	5,3	-	-	-
American International Group (AIG)	2,2	-	-	-	-

Оцінку конкурентоспроможності страхових компаній наведено нижче (табл. 4). Під час оцінювання конкурентних переваг світових лідерів страхового ринку враховується:

- темп зростання страхових премій;
- темп зростання показника Net Investment Income.

Таблиця 4

## Оцінювання конкурентоспроможності провідних страхових компаній світу у 2016 р. [3]

Показник	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
<i>Темп зростання страхових премій (%)</i>					
Ping An Insurance Group	–	–	–	–	121,0
AXA Group	–	–	102,4	–	–
Allianz	–	100,8	–	–	–
MetLife	–	–	–	109,0	–
American International Group (AIG)	0,94	–	–	–	–
<i>Темп зростання net investment income (NII) (%)</i>					
Ping An Insurance Group	–	–	–	105,8	–
AXA Group	–	–	–	–	137,3
Allianz	94,7	–	–	–	–
MetLife	–	–	103,0	–	–
American International Group (AIG)	–	100,08	–	–	–

Аналіз конкурентних переваг вітчизняних страховиків здійснено на основі таких показників (табл. 5):

- лояльність клієнтів. Ефективні програми лояльності дозволяють знизити чутливість споживачів до ціни за рахунок додаткових вигід від співробітництва з компанією;

- частка ринку за обсягом страхових премій. За статистикою Національної комісії, яка здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, обсяг страхових премій у 2016 р. збільшився майже на 30 %;
- приріст страхових резервів.

Таблиця 5

## Оцінка конкурентоспроможності провідних страхових компаній України у 2016 р. [2]

Показник	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
<i>Лояльність покупців (середня оцінка компанії)</i>					
Кремій	–	4,3	–	–	–
Альянс	–	–	–	4,6	м
Інго Україна	–	–	4,5	–	–
АХА Страхування	3,5	–	–	–	–
PZU Україна	–	–	–	–	4,9
<i>Частка ринку за обсягом страхових премій (%)</i> :					
Кремій	–	–	–	–	18,2
Альянс	3,8	–	–	–	–
Інго Україна	–	5,98	–	–	–
АХА Страхування	–	–	–	9,3	–
PZU Україна	–	–	7,4	–	–
<i>Приріст страхових резервів (%)</i>					
Кремій	61,4	–	–	–	–
Альянс	–	106,0	–	–	–
Інго Україна	–	–	119,6	–	–
АХА Страхування	–	–	–	129,3	–
PZU Україна	–	–	–	–	140,9

У результаті введення Нацкомфінпослуг нових нормативів достатності, диверсифікації та якості активів, у 2016 р. відбулася істотна переалюкація активів, якими представлені страхові резерви страховиків від ненадійних (корпоративні цінні папери, фінансові інвестиції, за якими неможливо визначити справедливую вартість) до низькоризикових активів – депозити, що розміщені в банківських установах з інвестиційним кредитним рейтингом і вище, державні цінні папери [4, с. 2].

Для оцінки привабливості страхового сектора було виділено таку групу факторів (табл. 6):

- інвестиційна привабливість ринку страхових послуг. На думку представників іноземних страхових компаній, український страховий ринок не є для інвесторів «перспективним». Рівень проникнення стра-

хування серед населення протягом багатьох років залишається майже незмінним. Тому інвестиційну привабливість ринку страхових послуг визначено методом експертних оцінок як низькопривабливу;

- можливість електронних продажів. В умовах падіння попиту страховики намагаються йти назустріч потенційним клієнтам. Головні вигоди для них – це:
- економія часу та сил, цілодобовий доступ до сайту й консультації спеціаліста у зручний для користувача час;

капіталізація страхового сектора. Ринок страхування в Україні займає друге місце за рівнем капіталізації серед небанківських ринків. У 2016 р. спостерігалася тенденція до скорочення кількості слабких страхових компаній, але сама структура ринку залишилась практично незмінною.

Таблиця 6

#### Визначення ступеня привабливості страхового сектора України

Показник	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Інвестиційна привабливість ринку страхових послуг	Непривабливий	Низькопривабливий	Привабливий	Дуже привабливий	Високопривабливий
Можливість електронних продажів	Немає можливості	Низька можливість	Помірна можливість	Достатня можливість	Висока можливість
Капіталізація страхового сектора	Дуже низька	Низька	Помірна	Достатня	Висока

Привабливість світового страхового сектора має інші визначення (табл. 7):

- страхування життя, на думку фінансових спеціалістів, стає більш популярним завдяки тому, що за останні декілька років інтерес страхувальників із кредитування зміщується у сторону накопичень;

- використання новітніх онлайн-технологій у страхуванні. У 2016 р. світовий інтернет-трафік доступу с мобільних пристроїв (планшети, телефони, мобільні гаджети) вперше перевищив трафік зі стаціонарних пристроїв (ноутбуки, комп'ютери). До 2020 року, згідно із прогнозами Cisco Systems, це співвідношення становитиме 70/30. Крім того, на страховому рин-

ку також з'являються гравці, які починають освоювати фінансовий сервіс, такі як Google та Facebook. Вони можуть скласти реальну конкуренцію страховим компаніям [5];

легкість входу на ринок. Отримання дозволу на проведення діяльності страховими компаніями носить доволі жорсткий характер. Існують обмеження як фінансові, так і організаційні, кадрові та ін. Конкретні умови ліцензування надано в Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів), затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 7.12. 2016 р. № 913.

Таблиця 7

## Визначення ступеня привабливості світового страхового сектора

Показник	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Тенденції зростання страхування життя	Дуже низька	Низька	Помірна	Достатня	Висока
Використання новітніх онлайн-технологій прогнозування динамічного середовища	Немає можливості	Низька можливість	Помірна можливість	Достатня можливість	Висока можливість
Легкість входу на ринок	Майже закритий вхід	Обмежений вхід	Обмеження, визначені певними критеріями	Достатньо відкритий вхід	Абсолютно відкритий вхід

У ході дослідження встановлено, що на розвиток українського страхового ринку негативно впливає низка зовнішніх факторів, зокрема (табл. 8):

- обмеження платоспроможного попиту, викликане загальною економічною кризою у країні. У результаті деякі компанії використовують не завжди обґрунтоване зниження страхових тарифів, що викликає проблеми в управлінні андеррайтинговим циклом та призводить до помилки у прогнозуванні результатів діяльності, що може призвести до банкрутства;
- фіскальний тиск. Сукупний розмір податку на прибуток, сплачений страховими компаніями України, за 2016 рік склав

майже 950 млн грн, що на 17 %, або на 140 млн грн більше, ніж за 2015 рік. Заходи Нацкомфінпослуг, спрямовані на підвищення якості й доходності активів страхових компаній, а також виведення з ринку за останній рік 57 страховиків, сприяли зростанню показника податку на прибуток на одного страховика у 2016 р. у порівнянні з попереднім роком на 29 % – до 3 млн грн [4, с. 2];

- рівень конкуренції, що характеризується великою кількістю конкурентів однакових за масштабами діяльності, організаційним потенціалом і схожістю послуг, за якої вибір покупця визначається фактором вибору більш низької ціни.

Таблиця 8

## Оцінка стабільності українського страхового сектора

Показник	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Обмеження платоспроможного попиту	Дуже слабе	Слабе	Помірне	Сильне	Критичне
Фіскальний тиск	Дуже слабкий	Слабкий	Помірний	Сильний	Критичний
Рівень конкуренції	Дуже низький	Низький	Помірний	Достатній	Високий

Світова практика свідчить, що зі страхових внесків страхова компанія формує резерви, що разом із частиною їхнього власного капіталу інвестуються у фінансові активи. Крім того, вони беруть активну участь в операціях із корпоративними облігаціями, щоб таким чином зберегти накопичені кошти від впливу

інфляції й отримати прибуток за рахунок курсової різниці від купівлі-продажу цінних паперів і дивідендів (табл. 9). Аргументом цінової еластичності попиту на страхові послуги є показник щільності страхування, який показує, скільки грошей витрачає на страховий захист одна особа.

Таблиця 9

## Оцінка стабільності світового страхового сектора

Показник	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Інвестування в облігації	Немає можливості	Низька можливість	Помірна можливість	Достатня можливість	Висока можливість
Цінова еластичність попиту	Абсолютно негнучка	Негнучка	Одинична гнучкість	Гнучка	Абсолютно гнучка
Рівень конкуренції	Дуже низький	Низький	Помірний	Достатній	Високий

Підсумкова оцінка за кожним критерієм (фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність зовнішнього середовища) розраховується як

сума зважених оцінок. Для цього методом експертних оцінок визначено вагомі коефіцієнти кожного показника (табл. 10 і 11).

Таблиця 10

## Розрахунок вагових коефіцієнтів для показників, що характеризують діяльність провідних страхових компаній світу

Показник	Вагові коефіцієнти			Сума
	активи	продажі	прибуток	
Фінансовий стан	0,3	0,5	0,2	1,0
Привабливість страхового сектора	Тенденції зростання страхування життя	Використання новітніх онлайн-технологій прогнозування динамічного середовища	Легкість входу на ринок	
	0,6	0,4	0,2	1,0
Конкурентоспроможність компаній	Темп зростання страхових премій	Темп зростання NII	–	
	0,7	0,3	–	1,0
Стабільність галузі	Інвестування в облігації	Цінова еластичність попиту	Рівень конкуренції	
	0,2	0,5	0,3	1,0

Таблиця 11

## Визначення вагових коефіцієнтів для показників, що характеризують діяльність провідних страхових компаній України

Показник	Вагові коефіцієнти			Сума
	активи	страхові премії	Нерозподілений прибуток	
Фінансовий стан	0,3	0,5	0,2	1,0
Привабливість страхового сектора	Інвестиційна привабливість ринку страхових послуг	Можливість електронних продажів	Капіталізація страхового сектору	
	0,2	0,4	0,6	1,0
Конкурентоспроможність компаній	Лояльність покупців (середня оцінка компанії)	Частка ринку за обсягом страхових премій	Приріст страхових резервів	
	0,4	0,4	0,2	1,0
Стабільність галузі	Обмеження платоспроможного попиту	Фіскальний тиск	Рівень конкуренції	
	0,5	0,4	0,1	1,0

На заключному етапі SPACE-аналізу побудовано вектор розвитку страхових компаній. Початок вектора збігається з початком координат, а кінець вектора знаходиться в точці:

$$\begin{cases} x = ПГ - КП \\ y = ФС - СГ \end{cases} \quad (1)$$

де  $x$  та  $y$  – координати кінця вектора розвитку;  
 $ПГ$  – підсумкова оцінка критерію «прива-

бливість галузі»;

$КП$  – підсумкова оцінка критерію «конкурентоспроможність підприємства»;

$ФС$  – підсумкова оцінка критерію «фінансовий стан підприємства»;

$СГ$  – підсумкова оцінка критерію «стабільність галузі».

Залежно від спрямованості вектора визначено тип рекомендованої стратегії розвитку страхових компаній (рис. 1, 2).

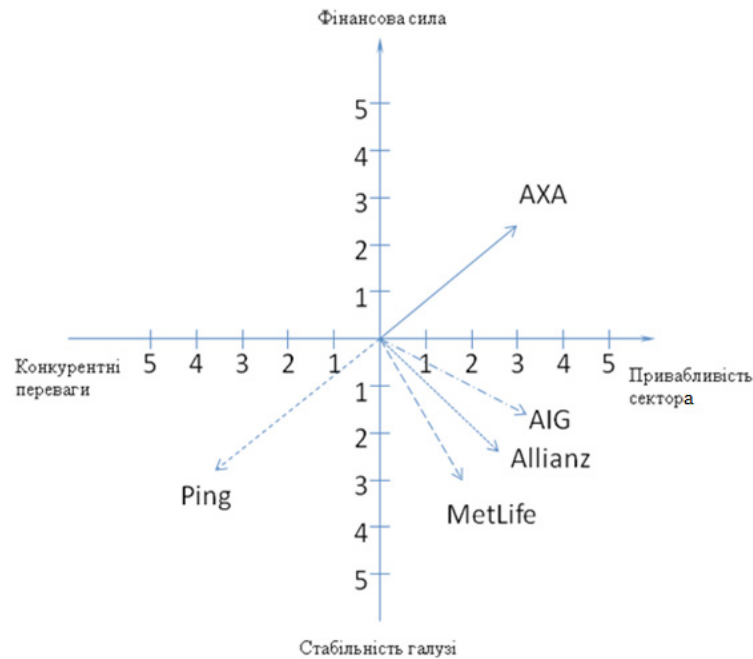


Рис. 1. Підсумкова матриця SPACE-аналізу зі стратегіями розвитку провідних страхових компаній світу у 2016 р.

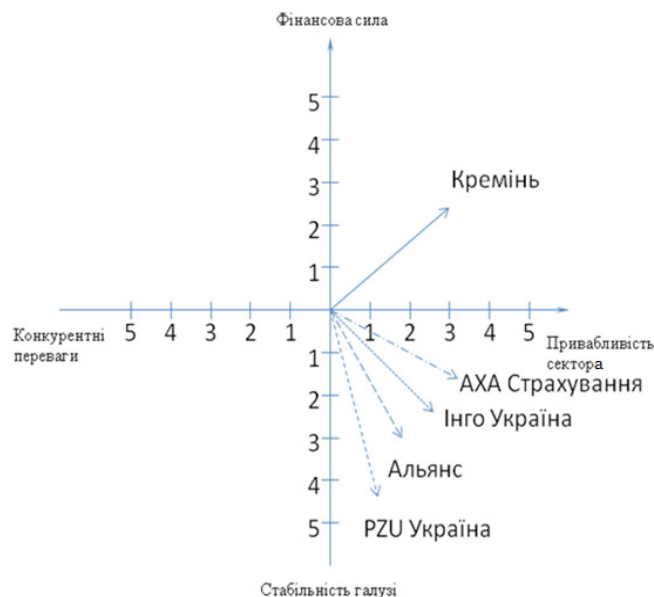


Рис. 2. Підсумкова матриця SPACE-аналізу зі стратегіями розвитку провідних страхових компаній України у 2016 р.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, проведений SPACE-аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями розвитку розглянутих страхових компаній України та світу. Визначено, що компаніям MetLife, Allianz, AIG, AXA Страхування, Альянс, Інго Україна та PZU Україна основну увагу слід приділяти стабілізації фінансового становища й залученню додаткових джерел фінансування. Фінансовий потенціал цих компаній недостатній, щоб компенсувати нестабільність зовнішнього середовища. Підприємства в майбутньому можуть зіткнутися з нестачею фінансових ресурсів, що не дозволить продовжувати операційну діяльність. У зв'язку з цим керівництву компанії необхідно орієнтуватися на залучення додаткових джерел фінансування, розширення асортименту послуг.

Для Ping An Insurance, яка намагається захистити свої інтереси, характерною є концентрація ресурсів і централізація управління. Можна запропонувати такі стратегічні заходи: обирати конкурентоспроможні страхові продукти, знижувати витрати, скорочувати інвестиційну діяльність.

Страхова компанія AXA знаходиться в найвигіднішій позиції. Їй притаманна безсумнівна конкурентна перевага за рахунок наявних фінансових ресурсів. У якості стратегій можна запропонувати такі напрями: збільшувати частку ринку, у тому числі за рахунок пошуку кандидатів на поглинання в страховій (або фінансовій) сфері; концентрувати ресурси на послугах, які забезпечуватимуть їй найбільшу перевагу над конкурентами.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Interim Report 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pingan.com/app\\_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf](http://www.pingan.com/app_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf) (дата звернення: 11.01.2017). – Назва з екрана.
- Офіційний сайт Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2016). – Назва з екрана.
- Annual Report 2016 of Allianz Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.allianz.com/en/investor\\_relations/results-reports/annual-reports/pdf](https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/annual-reports/pdf) (дата звернення: 11.01.2017). – Назва з екрана.
- Залетов А. Качество активов страховщиков – один из приоритетов реформ страхового рынка / А. Залетов // Insurance TOP. – 2017. – № 1 (57) – С. 2–3.
- Шевченко В. Мировой рынок страхования стоит на пороге глобальных изменений [Електронний ресурс] / В. Шевченко. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/public/16/12/23/4767> (дата звернення: 20.12.2016). – Назва з екрана.
- MetLife Announces Fourth Quarter and Full Year 2016 Results [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businesswire.com/news/home/20170201006315/en/MetLife-Announces-Fourth-Quarter-Full-Year-2016> (дата звернення: 11.01.2017). – Назва з екрана.

#### REFERENCES

- Interim Report 2016. (2017). [http://www.pingan.com/app\\_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf](http://www.pingan.com/app_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf) Retrieved from [http://www.pingan.com/app\\_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf](http://www.pingan.com/app_upload/images/info/upload/01265791-2fd3-4a0e-a013-c3dfce985979.pdf) (accessed 11 January 2017) [in English].
- Ofitsiynyi sait Natsionalnoi komisii z rehulivannia rynkiv finansovykh posluh Ukrainy [Official site of the National Commission for Regulation of Financial Services Markets in Ukraine]. <http://www.dfp.gov.ua>. Retrieved from <http://www.dfp.gov.ua> (accessed 20 December 2016) [in Ukrainian].
- Annual Report 2016 of Allianz Group. (2017). [https://www.allianz.com/en/investor\\_relations/results-reports/annual-reports/pdf](https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/annual-reports/pdf). Retrieved from [https://www.allianz.com/en/investor\\_relations/results-reports/pdf](https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/pdf).



- reports/annual-reports/pdf (accessed 11 January 2017) [in English].
4. Zaletov, A. (2017). Kachestvo aktivov strahovshhikov – odin iz prioritetov reform strahovogo rynku [The quality of assets of insurers is one of the priorities of insurance market reforms]. Insurance TOP, 1 (57)2017, 2–3 [in Russian].
  5. Shevchenko, V. Mirovoj rynek strahovaniya stoit na poroge global'nyh izmenenij [The global insurance market is on the threshold of global changes]. Retrieved from <http://forinsurer.com/public/16/12/23/4767> (accessed 20 December 2016) [in Russian].
  6. MetLife Announces Fourth Quarter and Full Year 2016 Results. (2017). <http://www.businesswire.com/news/home/20170201006315/en/MetLife-Announces-Fourth-Quarter-Full-Year-2016>. Retrieved from <http://www.businesswire.com/news/home/20170201006315/en/MetLife-Announces-Fourth-Quarter-Full-Year-2016> (accessed 11 January 2017) [in English].

**Ю. Б. Баглюк**, кандидат экономических наук, доцент (Донецкий национальный университет имени Василя Стуса). **Стратегический анализ страховых компаний Украины и мира.**

**Аннотация.** Целью статьи является рассмотрение алгоритма применения метода SPACE-анализа для обоснования рыночной позиции страховой компании и выбора оптимальной стратегии ее развития. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Проведенный SPACE-анализ позволил определить приоритетные направления развития рассматриваемых страховых компаний Украины и мира. Определено, что компаниям основное внимание следует уделять стабилизации финансового положения и привлечению дополнительных источников финансирования. **Практическая значимость результатов исследования.** Сделан вывод о том, что SPACE-анализ позволяет исследовать деятельность организации по четырем направлениям, которые характеризуют как внутренний потенциал, так и внешнюю среду, дает возможность определить вектор и стратегию развития организации.

**Ключевые слова:** SPACE-анализ, финансовый потенциал, стратегия развития.

**Yu. Bagliuk**, Cand. Econ. Sci., Docent (Vasyl' Stus Donetsk National University). **Strategic analysis of insurance companies in Ukraine and in the world.**

**Annotation. Purpose.** The article overviews the algorithm of applying the SPACE-analysis method to justify the market position of an insurance company and choose the optimal strategy of its development. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, dialectical approach. **Findings.** SPACE-conducted analysis allowed to determine the priorities of Ukraine considered the insurance companies and the world. It was determined that companies focus should be on stabilizing the financial situation and attract additional funding. **Practical value.** Concluded, that SPACE-analysis allows investigating the activity of organization by four main directions, which characterize both – internal potential and external environment, gives an opportunity to identify the vector and the development strategy of an organization.

**Keywords:** SPACE-analysis, financial potential, strategy of development.

Стаття надійшла до редакції 17. 01. 2017 р.