

Київський національний торгово-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Конкурентна стратегія підприємства на міжнародному ринку
страхових послуг»**

(на матеріалах ПАТ «СК Країна», м. Київ)

Студентки 2 курсу 9м групи

спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»

спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Коліушко Анастасії
Юріївни

Науковий керівник,

Канд.ек.наук, доцент

Шнирков Олександр

Олександрович

Гарант освітньої програми

д-р екон.наук, професор

Калюжна Наталія

Геннадіївна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ
РОБОТУ

на тему:

«Конкурентна стратегія підприємства на міжнародному ринку
страхових послуг»
(за матеріалами ПАТ «СК Країна», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Коліушко Анастасії Юріївни

Науковий керівник
к.е.н., ст. викладач

Шнирков Олександр
Олександрович

Київ 2018
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить: 89 сторінок друкованого тексту, включаючи 8 таблиць, 3 рисунки, список використаних 43 джерел, 2 додатки.

Актуальність. Проблема оволодіння стратегією управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення стратегії конкурентноздатності підприємства на національному і міжнародному ринках.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентноздатності ПАТ СК «Країна» для подальшого ефективного функціонування на національному і міжнародному ринках.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентноздатності підприємства;
- провести аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками;
- розглянути підходи до формування стратегій конкурентноздатності підприємств;
- проаналізувати процес адаптації стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансовий стану;
- проаналізувати конкурентну стратегію, що реалізується ПАТ СК «Країна» на ринку;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії конкурентноздатності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії конкурентноздатності підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення механізму формування стратегії конкурентноздатності ПАТ СК «Країна» на національному і міжнародному ринках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету, завдання та методи, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

В першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ»** випускної кваліфікаційної роботи розкрито сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері страхових послуг; проаналізовано фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг; досліджено методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;

В другому розділі **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»** випускної кваліфікаційної роботи здійснено аналіз міжнародного ринку страхових послуг; проведено дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «СК Країна»; оцінено рівень ефективності конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна».

В третьому розділі **«НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»** випускної кваліфікаційної роботи розглянуто міжнародний досвід регулювання страхової діяльності; визначено напрями удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна»; обґрунтовано ефективність впровадження запропонованих заходів для підприємства «СК Країна»; здійснено розрахунок прогностичних показників ефективності діяльності ПАТ «СК Країна» на 2018-2020 рр.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у дипломній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи.

Стратегія конкурентоздатності (конкурентна стратегія) – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке

положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей. Існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі – маркетингових конкурентних стратегій фірм, що є, по суті, фундаментальним підходом до отримання конкурентних переваг.

Інформація є ключем до розробки оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні правильні рішення при реалізації конкурентної стратегії.

ПАТ СК «Країна», яка була об'єктом дослідження в даній роботі, є прибутковим і рентабельним підприємством. Фінансовий стан Товариства можна характеризувати загалом як позитивний. Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити висновок, що Товариство має ліквідний баланс, ступінь ризику – низький, вірогідності банкрутства немає.

Проаналізувавши наявний фінансовий стан компанії, було визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності становить 4,08. Це означає, що компанія на ринку знаходиться в стані ринкових претендентів на роль лідера.

Я можу рекомендувати компанії розробку інноваційних продуктів, розвиток різних видів страхування, звернути увагу на майнове страхування.

Страховій компанії необхідно створити єдиний контролюючий центр по всіх бізнес-процесах для того, щоб об'єднати різнопланові операції фінансово-господарської діяльності страховика: це робота центру андерайтингу, врегульовально-виплатного центру, центру перестрахування, центру маркетингових досліджень, фінансового центру та ін. Здійснювати контроль може ревізійна комісія, яка відстежуватиме виконання статуту, рішень загальних зборів акціонерів, додержання чинного законодавства, контактуватиме з аудиторамі, що дасть змогу підвищувати професійний рівень перевірок і висновків. Також важливо визначити місце й роль служби стратегічного управління.

Також важливим чинниками поліпшення фінансового стану страховика в Україні є:

- впровадження зарубіжного досвіду організації страхування і ефективного функціонування страхового ринку, оскільки страхові компанії в розвинутих країнах добре знають сильні і слабкі сторони клієнтів, мають певний досвід ринкових перетворень, вимушені постійно оцінювати ризик і прогнозувати страхові події, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності роботи страховиків і страхувальників та по виконанню страхових зобов'язань по укладених договорах.
- розвиток та розширення всіх видів страхування завдяки впровадженню європейських та світових технологій;
- реалізація страхових продуктів у прямій залежності від потреб ринку;
- максимальний обсяг охоплення ринку, повне обслуговування потреб клієнтів, лідерство у питаннях зниження собівартості страхових премій;
- побудова розгалуженої мережі індивідуального обслуговування, пошук та розробка нових видів страхування;
- зміцнення та вдосконалення організаційно-територіальної мережі;
- зміцнення матеріально-технічної бази, всеохоплююча комп'ютеризація, створення локальної мережі зв'язку.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері страхових послуг	8
1.2. Аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможності підприємств сфери послуг	17
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг	37
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»	44
2.1. Аналіз міжнародного ринку страхових послуг	44
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «СК Країна».....	54
2.3. Оцінка рівня ефективності конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна».....	61
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»	64
3.1. Міжнародний досвід регулювання страхової діяльності.....	64
3.2. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна».....	73
3.3. Конкурентна стратегія підприємства за умов реалізації наданих пропозицій.....	85

Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

Економічна реальність розвитку господарства України робить життєво необхідним розроблення всієї ієрархії стратегій розвитку підприємства. Слід особливо виділити важливість формування стратегії розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства, як одну з функціональних стратегій, підлеглу загальній стратегії, бізнес-стратегіям підприємства, пов'язану з іншими функціональними стратегіями.

У світі розроблені різні інтегральні підходи до вирішення домінуючих проблем управління. Одна з таких проблем – стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Це сьогодні особливо актуально для України, де підприємства примушені адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін.

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Реформування української економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самостійно приймати довгострокові стратегічні рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі стратегії підприємства повинна мати місце відповідна політика (певні методи, способи та засоби реалізації), адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

Дослідження свідчать, що результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від комплексної розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, досягнення і реалізації його

конкурентних переваг. Таким чином оволодіння стратегією управління конкурентоспроможністю постає життєво важливою проблемою і необхідною складовою частиною загальної системи стратегічного управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, як М.Портер, Ф. Котлер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд та інші підкріплює це твердження.

Проблема оволодіння стратегією управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоева Г.Л., Юданова А.Ю., Круглова М.І., Немцова В.Д., Віханського О.С., Гольдштейна Г.Я., Фатхутдінова Р.А., та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення стратегії конкурентноздатності підприємства на національному і міжнародному ринках. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентноздатності ПАТ СК «Країна» для подальшого ефективного функціонування на національному і міжнародному ринках.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентноздатності підприємства;
- провести аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками;
- розглянути підходи до формування стратегій конкурентноздатності підприємств;
- проаналізувати процес адаптації стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансовий стану;
- проаналізувати конкурентну стратегію, що реалізується ПАТ СК «Країна» на ринку;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії конкурентноздатності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії конкурентноздатності підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення механізму формування стратегії конкурентноздатності ПАТ СК «Країна» на національному і міжнародному ринках.

Методи дослідження. Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основу дипломної роботи становлять наукові викладки та положення вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам конкурентноздатності підприємств, формуванню та реалізації конкурентних стратегій. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: статистичного аналізу (при збиранні даних, що аналізуються), експертних оцінок

(використовувався при аналізі галузі ліфтобудування), метод коефіцієнтів (при обчислення коефіцієнтів, які відображають позицію фірми в галузі), метод спостережень (при проведенні спостережень за динамікою обсягів імпорту та збуту продукції).

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку і поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії конкурентноздатності підприємства.

Висновки та пропозиції, що були зроблені автором у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використані в практичній діяльності ПАТ СК «Країна» для удосконалення стратегії конкурентоспроможності та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних наробіток вітчизняних і зарубіжних авторів і формулюванні узагальнюючих висновків щодо формування й реалізації стратегії конкурентноздатності підприємства; практичне значення полягає у розробці рекомендацій по удосконаленню стратегії конкурентноздатності імпорто-орієнтованого підприємства ПАТ СК «Країна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У

СФЕРІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері страхових послуг

Міжнародна конкуренція як боротьба між фірмами різних країн за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів на міжнародному ринку, з одного боку, та як об'єкт емпіричних та теоретичних досліджень, з іншого боку, являється відносно новим явищем.

Міжнародна конкуренція посилилась у другій половині ХХ ст. і на сьогодні займає вагомe місце в сучасній економіці, що, відповідно, викликає адекватний інтерес у науковців. Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде

залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.[18]

Аналіз літературних джерел на цю тему виявив, що серед учених та спеціалістів-практиків немає єдиного підходу до визначення стратегії конкуренції. Так, російський вчений Н.Єфремов розглядає міжнародну конкуренцію як економічну категорію, що виражає виробничі відносини, що виникають між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці на світовому ринку, а також політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників. Томпсон і Стрікланд розуміють стратегію конкуренції як стратегію компанії, що містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку, М. Портер дотримується точки зору, що конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил. На мій погляд, стратегії міжнародної конкуренції являють собою моделі поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування.[4]

Конкурентний аналіз страхового ринку шляхом оцінки дії на нього п'яти конкурентних сил дозволяє розширити уявлення про характер і особливості конкуренції у цій галузі, виявити та згрупувати основні чинники, які впливають на страховиків, що надасть можливість формування конкурентних стратегій компаній (рис. 1.1.). Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців завдяки пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Згідно з теорією М.Портера, стан конкуренції на ринку визначають п'ять конкурентних сил: конкуренція підприємств однієї галузі, поява товарів-замінювачів, поява нових конкурентів, економічні можливості постачальників та економічні можливості споживачів.[2]



Рис.1.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

На формування стратегії впливають різні чинники, зокрема тип ринку, на якому працює страхова компанія. Досягнуті конкурентні переваги, які забезпечують міцне становище страховика на ринку, не є статичними, вони динамічно змінюються, на що впливають усі сфери діяльності (як по просуванню продукту на ринку, так і внутрішні питання страхової компанії як організації). При виборі конкурентної стратегії необхідно досліджувати потреби страхувальників та переконатися в тому, що досягнуті конкурентні переваги сприйняті ними. До основних переваг відносять високий рівень репутації (скільки років існує страхова компанія, рівень актуальних розрахунків, кваліфікованість персоналу, внутрішній менеджмент, партнерські відносини зі страхувальниками). Ці конкурентні переваги мають тривалий характер і дають змогу досягати більш високих прибутків. Якісні переваги, які забезпечуються інноваціями, дають можливість переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу, а також збільшувати якість та рівень. Наявність дешевої робочої сили надає переваги низького рангу. [36]

В залежності від кількості отриманих конкурентних переваг, обумовлених як внутрішніми так і зовнішніми факторами, можна визначити наступні конкурентні стратегії страхової компанії:

- стратегія “екстраверт”, використовується частіше компаніями, для яких більшість конкурентних переваг обумовлені зовнішніми чинниками. В рамках даної стратегії виділяються два напрямки в залежності від рівня конкурентоспроможності:
- “екстраверт-адаптація”, застосування даної стратегії є характерним для страхових компаній, рівень конкурентоспроможності яких не перевищує 0,5. Такі компанії акумулюють внутрішні резерви в основному з метою адаптації до умов конкурентного середовища, продиктовані компаніями-лідерами на страховому ринку;
- “активний екстраверт”, характерний для страхових компаній із рівнем конкурентоспроможності не менше 0,5, які постійно слідкують за отриманням будь-якої можливості освоєння та використання інноваційних страхових послуг в рамках конкурентного середовища на страховому ринку з метою отримання додаткових конкурентних переваг;
- стратегія “інтроверт”, використовується частіше компаніями, для яких більшість конкурентних переваг обумовлені внутрішніми чинниками. Таким чином, на основі визначення співвідношення між кількістю конкурентних переваг страховика, обумовлених зовнішніми і внутрішніми факторами було визначено певний набір конкурентних стратегій страхової компанії. Крім того, дає можливість провести кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності.

Конкуренція в галузі страхування має особливості, які пов’язані зі специфічним характером страхової діяльності. На базі основної моделі М.Портера була розроблена модель п’яти сил конкуренції саме для страхового ринку (рис.1.2).



Ри

с.1.2. Чинники страхового ринку.[6]

Для страхового ринку конкурентоспроможність розглядається у двох площинах:

- конкурентоспроможність страхового продукту, яка є сукупністю його переваг перед іншими страховими продуктами, що роблять страховий продукт привабливим для клієнтів;
- конкурентоспроможність страхової компанії, яка полягає в її здатності створювати та реалізовувати конкурентні переваги у вигляді зростання попиту на її страхові продукти, зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків тощо.

Конкуренція на страховому ринку розглядається як економічний процес, який полягає у взаємодії, взаємозв'язку та боротьбі діючих на певному сегменті ринку страхових компаній та направлений на забезпечення кращих можливостей для реалізації страхових послуг, задоволення потреб клієнтів і одержання максимального прибутку. Під конкурентоспроможністю страхового продукту розуміють ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів щодо страхового захисту; під конкурентоспроможністю страхової послуги – ступінь відповідності страхових продуктів, які входять до її складу, і процесів виконання страхових

та інших операцій, що забезпечують її надання, вимогам цільових груп споживачів у порівнянні з аналогічними послугами компаній-конкурентів, представлених на страховому ринку [8].

Наразі використовується системний підхід до дослідження страхових компаній. Під системним підходом до управління діяльністю страхової компанії розуміється сукупність спеціальних функцій і послідовних дій менеджерами страхових компаній, спрямованих на адаптацію процесів операційної діяльності страховиків з елементами перетворення страхового продукту на страхову послугу для підвищення ефективності їх діяльності на страховому ринку.

Системний підхід до процесів визначення й оцінки конкурентоспроможності страхових компаній обумовлює його розуміння як комплексної порівняльної характеристики, яка відображає рівень переваги сукупності оціночних показників діяльності, що визначають успіх компанії на певному сегменті страхового ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів. В основі такої характеристики лежить сукупність критеріальних ознак та збалансоване поєднання обраних показників економічної активності, фінансової стійкості, рентабельності, достатності капіталу, соціальних інтересів та фінансово-інвестиційної діяльності страховиків, яка забезпечує загальний економічний ефект та фінансовий результат функціонування страховика [9].

Таким чином, конкурентоспроможність страхових компаній трактується як наявні можливості для надання таких страхових послуг, яким з боку потенційних страховиків буде надано пріоритет перед послугами компаній-конкурентів, які знайдуть попит і будуть з успіхом реалізовані на страховому ринку, забезпечуючи таким чином успішне функціонування даної організації у довгостроковій перспективі

З точки зору управління конкурентоспроможністю страхової компанії, страховий ринок є полем для конкурентної боротьби за досягнення тих або інших цілей страховиками, страховими посередниками і, навіть,

страхувальниками. У цілому страховий ринок є складною багатофакторною динамічною системою, що об'єднує низку взаємопов'язаних і взаємообумовлених підсистем: страхових продуктів, тарифів, організації продажів і формування попиту, інфраструктури тощо.

1.2. Аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Для формування ефективної конкурентної стратегії необхідно враховувати такі чинники формування як інформація, аналіз конкурентного середовища та позиції фірми в галузі, а також передбачати ризики та помилки, що можуть виникати. Розглянемо детальніше чинники формування конкурентної стратегії:

1) Інформація

Ефективне використання інформаційних ресурсів необхідне організації. Інформація необхідна для чіткого визначення конкурентних переваг компанії і її стратегічного позиціонування. Можливість фірми успішно конкурувати на ринку буде визначатися двома ключовими чинниками. По-перше, це здатність компанії виявляти та враховувати надалі дію конкурентних сил та їх динаміка. По-друге, можливості фірми мобілізувати і управляти ресурсами, необхідними для реалізації вибраної конкурентної стратегії. Ключовим елементом у вищеописаному процесі є пошук релевантних джерел інформації і ефективне управління ними.

Інформацію, що використовується компанією в процесі ухвалення

стратегічних рішень, можна представити у вигляді потоку з чотирьох основних елементів, зображених на рис.1.3.



Рис 1.3. Вплив інформації на конкурентну стратегію [8]

Для успішного досягнення стратегічної мети і тактичних завдань фірма повинна відстежувати всі можливі джерела попадання інформації у внутрішнє середовище і забезпечувати її максимальне використання.

Основними елементами процесу аналізу зовнішнього середовища є:

- аналіз економічного середовища;
- аналіз демографічного середовища;
- аналіз технологічного середовища;
- аналіз стратегій конкурентів

При аналізі економічної інформації особливої важливості набуває аналіз сукупного попиту, ВВП, поточного і прогнозованого рівнів інфляції, державної податкової політики і розподілу доходів, середній рівень оплати праці, компоненти продуктової кошика споживача, купівельна спроможність населення.

Інформація, що стосується демографічної ситуації, є критичним чинником при розробці маркетингової стратегії і використовується для визначення тенденцій в зміні чисельності населення, його складу за віком та статтю, а також соціокультурних закономірностей.

Ще один значущий аспект в аналізі зовнішнього середовища

організації – технологічне середовище. По-перше, розвиток технології може послужити поштовхом для злиття різних галузей. По-друге, інформаційні технології в даний час займають одне з провідних місць у формуванні конкурентних переваг організації. По-третє, технологічне зростання може надати істотну дію на ринкову позицію конкурентів. Технологічні переваги звичайно є вельми міцним конкурентним бонусом.

Завершальний елемент в аналізі зовнішнього середовища організації – інформація про стратегії конкурентів. Компанія формує конкурентні переваги по відношенню і на підставі переваг безпосередніх конкурентів. В зв'язку з цим для неї важливо постійно відстежувати зміни, що відбуваються, в якісному і кількісному складі конкурентних переваг конкурентів.[10]

Аналіз цільового ринку є другим етапом процесу розробки конкурентної стратегії. Основними елементами аналізу цільового ринку є:

- сегментація;
- визначення основних характеристик цільових сегментів: місткість, тенденції розвитку, відносна позиція організації;
- аналіз купівельної поведінки:

Сегментація цільового ринку необхідна для виявлення однорідних кластерів потенційних споживачів, що характеризуються схожою купівельною поведінкою. Виділені цільові сегменти повинні бути однорідними в рамках одного сегменту і при цьому відмінними від інших сегментів; мати достатньо великі розміри; підлягати вимірюванню за допомогою кількісних критеріїв. Основними видами інформації, використовуваної при сегментації, є: соціоекономічна, географічна (включаючи демографічну) і психографічна (включаючи етнографічну). Інформація про особливості купівельної поведінки дозволяє фірмі створювати продукт саме з тими характеристиками, які дозволять повніше

задовольнити потреби цільових споживачів. Інформація повинна оновлюватися постійно, враховуючи потреби ринку, що постійно змінюються, і параметри купівельної поведінки.

Третій інформаційний потік, використовуваний при розробці конкурентної стратегії, торкається конкурентних переваг організації. Інформація, необхідна фірмі при розробці конкурентних переваг, виходить з аналізу відносної позиції на ринку порівняно з позиціями конкурентів (особливо важливі дані про частку ринку конкурентів, переваги споживачів, ступінь задоволеності споживачів наявними продуктами); з порівняння виробничих можливостей фірми з можливостями конкурентів (відомості про витрати виробництва, методи розподілу, маркетингові програми, організацію продажів і сервісного обслуговування основних конкурентів).

Останній інформаційний потік, що бере участь в процесі вироблення конкурентної стратегії, торкається приватних елементів стратегії. Перше, на що компанія повинна звернути увагу в рамках розробки конкурентної стратегії – націлювання продуктової пропозиції на вибрані в ході процесу сегментації цільові сегменти ринку. В результаті аналізу цільового ринку виявляються маркетингові можливості як на даному ринку в цілому, так і в окремих його сегментах.[26]

Друге, на що фірма повинна звернути увагу після отримання результатів аналізу цільового ринку – розробка товарів і послуг, якнайповніші що задовольняють потреби і потреби споживачів. В даному випадку інформація торкатиметься характеристик продукту, що розробляється, витрат на його розробку, прогнозу продажів, аналізу продуктових пропозицій конкурентів.

Третьою складовою формування стратегії є ціноутворення. Основними чинниками, що впливають на встановлення ціни, є :

- стратегії ціноутворення конкурентів;
- переваги споживачів;
- витрати на виробництво продукту;
- прогноз продажів;

Дуже важливо враховувати інформацію щодо стратегії розподілу. Ця інформація допомагає фірмі вирішити, якими каналами розподілу найефективніше скористатися, наприклад, чи реалізовувати продукти споживачам безпосередньо або через посередників, чи повинні канали розподілу покривати весь шлях товару від виробника до споживача або досить обмежитися обслуговуванням окремої ланки цього ланцюга.

Інформація є ключем до вироблення оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні рішення, відповідні реакції споживачів на ринкову пропозицію.[12]

2) Аналіз конкурентного середовища та позиції фірми в галузі

Істотним етапом розробки стратегії конкурентноздатності є аналіз галузевої конкуренції. Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними

силами:

- 1) *ризик входу потенційних конкурентів*: створює небезпеку прибутковості компанії (якщо цей ризик малий, компанія може підвищувати ціну і збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;
- 2) *суперництво існуючих в галузі компаній*: що виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів виходу в галузі;
- 3) *можливість покупців "торгуватися"*: представляє загрозу тиску на ціни із-за потреб в кращій якості або сервісі;
- 4) *тиск з боку постачальників*: полягає в їх загрозі підняти ціни, вимушуючи компанії понизити кількість продукції, що поставляється, а, отже, і прибуток;
- 5) *загроза появи товарів замінників*: існування товарів, що повністю замінюють продукт – серйозна конкурентна загроза, що обмежує ціни компанії і її прибутковість.[2]

Висота бар'єрів входу зумовлює ризик входу потенційних конкурентів.

Існують три основні джерела бар'єрів входу:

- лояльність до торгової марки покупців (вхідні компанії повинні перекрити це значними інвестиціями);
- абсолютна перевага по витратах (нижчі витрати виробництва забезпечують компаніям значні переваги, які важко придбати новим компаніям);
- економія на масштабі (ця перевага асоціюється з великими компаніями), пов'язана із зниженням витрат при масовому виробництві стандартизованої продукції, знижками при великих закупівлях сировини, матеріалів і що комплектують, зниженням питомих витрат на рекламу і т.д.

Бар'єри виходу формують умови суперництва існуючих в галузі компаній. Бар'єри виходу є економічними і емоційними чинниками, які утримують компанію, навіть якщо доходи малі. Більш того, вони є серйозною

небезпекою при падінні попиту в галузі: у даній ситуації з'являються зайві виробничі потужності, що веде до інтенсифікації цінової конкуренції, оскільки компанії скидають ціни, намагаючись використовувати потужності, що простоюють. Звичайно бар'єри виходу включають наступні обставини:

- інвестиції в устаткування, які не мають альтернатив використання, якщо компанія залишить галузь, їх треба списувати;
- висока фіксована вартість виходу із-за виплат робочим, що звільняються;
- економічна залежність від галузі: наприклад, якщо компанія не диверсифікована, вона вимушена залишитися в галузі.[13]

Також розрізняють види конкуренції за інтенсивністю: запекла, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка. Необхідно також встановити, чи буде рівень конкуренції зростати або знижуватись. Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розроблювач стратегії має ідентифікувати вид конкурентної «зброї», що визначає розвиток конкурентної боротьби, та оцінити, як суперництво впливає на ріст доходів.

Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція характеризується тим, що більшість фірм отримує достатньо середній по галузі прибуток.

Слабка – більшість компаній галузі може отримувати прибуток вище середнього, вкладаючи інвестиції лише у виробництво. Різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу у галузі запеклою. У будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів:

1. Великою чисельністю фірм-суперників, які мають майже однакові розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.
2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зросту конкуренція слабшає. Фірма витрачає свої ресурси на те, щоб

встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, компанії, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. В результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі та неефективні фірми.

3. Умовами господарювання в галузі, які можуть штовхати фірми на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж та виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї марки на споживання іншої. Низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам завдання перехоплення споживачів продукції конкуруючих компаній. Високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів їх продукції.

5. Незадоволеністю кількох компаній своєю часткою ринку та прагнення її збільшити за рахунок конкурентів. Фірми, позиції яких слабшають або які відчують фінансові труднощі, часто діють агресивно, купляючи дрібні фірми-конкуренти, втілюючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни. Такі дії можуть загострити боротьбу за частку ринку.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від вдаливих стратегічних рішень. Чим вище потенційний прибуток, тим більша вірогідність того, що деякі фірми будуть діяти відповідно до даної стратегії для того, щоб отримати цей прибуток. Розмір прибутку залежить від того, як швидко надійде відповідь конкурентів.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з ринку, вищі, ніж залишитись на ньому, та прийняти участь у конкурентній боротьбі. Чим вищі бар'єри на шляху виходу з ринку, тим більша рішучість

фірм залишитись. Незважаючи на те, що прибутки достатньо низькі і вони навіть можуть призвести до втрат.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їхня стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, які діють в інших галузях, купляють близьку до банкрутства фірму в певній галузі та вживають можливих заходів задля запобігання цього банкрутства.[13]

Якщо конкурентні сили в цілому не впливають на ситуацію в галузі, то ця галузь стає привабливішою з точки зору отримання великих прибутків. Ідеальне конкурентне середовище відносно отримання прибутків – таке, в якому постачальники та покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, коли немає гарних товарів-субститутів, вхідні бар'єри на ринок відносно високі та конкуренція між існуючими продавцями відносно помірна. Проте якщо хоча б деякі з цих конкурентних сил є достатньо сильними, галузь може бути привабливою з точки зору конкуренції лише для тих фірм, чиє місце на ринку та ринкова стратегія забезпечують достатній захист проти тиску конкурентів та дають можливість отримувати прибутки вищі за середній рівень.

Для того щоб вдало виступати на ринку та захистити фірму від негативного впливу конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які б:

- ізолювали компанію настільки, наскільки це можливо, від конкурентних сил;
- забезпечили сильну та надійну позицію, що гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі.

На додаток до аналізу конкурентного середовища потрібен загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили компанії. Він повинен

відповісти на питання:

- Наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція фірми?
- Яка зміна конкурентної позиції можна чекати при використанні сьогоднішньої стратегії (з її тонким підстроюванням)?
- Який перелік конкурентних переваг фірми?
- Яка можливість фірми захищати свою позицію у світлі галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій суперників?[27]

Загальне правило: компанія повинна накопичувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості, будуючи стратегію на сильних сторонах і застосовувати дії по усуненню слабостей. У той же самий час рейтинг сильних сторін суперників показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіше. Якщо компанія має конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна активно використовувати ці обставини.

3) Ризики та помилки при виборі конкурентної стратегії

Жодна із конкурентних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її втілення, намагаючись при цьому уникати невиправданих ризиків та помилок при реалізації. Однак кожна з стратегій пов'язана з ризиками певного роду. Розглянемо можливі ризики при виборі стратегії на прикладі базових стратегій конкуренції запропонованих М.Портером.[2]

Стратегія цінового лідерства (мінімуму витрат) накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення

технології. При реалізації цієї стратегії певний ступінь ризику криють у собі:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;
- нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;

Диференціація також має певний ризик: різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;

- потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;

Стратегія концентрації (зосередження) приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується та усуває переваги обслуговування вузького цільового ринку або врівноважує диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;
- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;
- конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми - зосереджувача і перевершують останню.

При реалізації стратегій конкурентноздатності фірми можуть допускати наступні стратегічні помилки, що впливатимуть на ефективність вибраної стратегії:

1. Імітацію дій лідерів або сильних конкурентів, коли на ринку вже немає

місця для подібних продуктів і таких конкурентів.

2. Економію на маркетингу і просуванні при спробі вирішити всі проблеми на основі якості і експлуатації достоїнств товару.
3. Заняття багатьох слабких позицій на ринку замість однієї сильної.
4. Використання кредиту для фінансування інвестицій в нове устаткування, що знижує витрати, а потім попадання в пастку високих постійних витрат із-за невеликих грошових потоків для повернення кредиту.
5. Концентрація зусиль у області НІОКР на слабких в ринкових відносинах продуктах замість сильних.
6. Атаки ринкових лідерів без наявності істотних конкурентних переваг або адекватної фінансової потужності.
7. Агресивні спроби захоплення частини ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.
8. Зниження цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах.
9. Вихід на кращу частину ринку без відповідної репутації у покупців по відомим престижним товарам.
10. Звернення до косметичного поліпшення продукту замість реальних нововведень в істотних споживчих властивостях.

Ці помилки звичайно відбуваються в результаті відчаю, поганого аналізу галузевих і конкурентних умов та/або переоцінки своїх можливостей.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Для оцінки конкурентної позиції організації існує безліч методів. Останнім часом набув популярності метод конкурентних переваг, запропонований М. Портером, який ґрунтується на твердженні, що показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку,

яка їй належить, а для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші використовувати показник концентрації індекс Херфіндала.

Білоусов В.Л. вдосконалив цей метод запропонувавши оцінювати позицію фірми по колу критеріїв, що групуються по окремих елементах комплексу маркетингу:

1. Продукт.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту (маркетингові комунікації)[29]

Для підрахунків використовуються кількісні показники. Крім того, використовується система показників ділової активності й ефективності діяльності фірми.

Застосуємо принципи цих двох підходів до розрахунку конкурентоспроможності фірми для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми.

З урахуванням викладеного використовується наступна система показників.

1. По продукту:

Коефіцієнт ринкової частки:

$$КРД = ОП/ООПР, \quad (1)$$

де ОП – обсяг продажів продукту фірмою;

ООПР – загальний обсяг продажів продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку, яку займає фірма на ринку.

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$КПП = ЗПП/ЗПОП, \quad (2)$$

де ЗПП – сума витрат на передпродажну підготовку;

ЗПОП – сума витрат на виробництво (придбання) продукту й організацію його продажів.

Цей показник характеризує зусилля фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки.

У випадку, якщо продукт не вимагав передпродажної підготовки в звітний період, то приймається, що $KПП = 1$.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$КИОП = ОП_{кон} / ОП_{ноп}, \quad (3)$$

де ОП_{кон} – обсяг продажів на кінець звітного періоду;

ОП_{НОП} – обсяг продажів на початок звітного періоду.

Показує ріст чи зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок росту обсягу продажів.

2. За ціною:

Коефіцієнт рівня цін:

$$КУЦ = (Ц_{max} + Ц_{min}) / 2Ц_{уф} \quad (4)$$

де Ц_{max} – максимальна ціна товару на ринку;

Ц_{min} – мінімальна ціна товару на ринку;

Ц_{уф} – ціна товару, установлена фірмою.

Показує ріст чи зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок динаміки цін на продукт.

3. По доведенню продукту до споживача:

Коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСб = (КИОП * ЗСБ_{кон}) / ЗСБ_{ноп} \quad (5)$$

де КИОП – коефіцієнт зміни обсягу продажів – формула;

ЗСБ_{КОП} – сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

ЗСБ_{НОП} – сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

Показує прагнення фірми до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

4. По просуванню продукту:

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$КредД = (КИОП * ЗРД_{кон}) / ЗРД_{ноп} \quad (6)$$

де ЗРД_{КОП} – витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

ЗРДНОП – витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду;

Характеризує прагнення фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності.

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КИПП = (КИОП * ЗПТА_{\text{коп}}) / ЗПТА_{\text{ноп}} \quad (7)$$

де ЗПТАКОП – сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітного періоду;

ЗПТАНОП – сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітного періоду.

Показує прагнення фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок росту персональних продажів із залученням торгових агентів.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти і знаходячи середнє арифметичне, визначаємо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту. Назвемо його коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК).

$$КМТК = (КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КСб + КредД + КИПП) / L \quad (8)$$

де L – загальне число показників у чисельнику. У даному випадку L = 7.

Слід зазначити, що більшість коефіцієнтів мають різні величини для різних продуктів. Тоді для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми потрібно визначити суму коефіцієнтів (КМТК) для всіх її продуктів:

$$K\Sigma = \Sigma KМТК / n \quad (9)$$

де n – кількість продуктів (послуг) фірми.

Крім цього для розрахунку повної конкурентоспроможності фірми також потрібно враховувати загально фінансові коефіцієнти. Загально фінансові коефіцієнти розраховуються на основі аналізу балансу фірми за звітний період.

У практиці аналізу результатів діяльності фірми застосовується зведена таблиця фінансових показників, що включає коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти стійкості, коефіцієнти ділової активності, коефіцієнти

прибутковості і т.д. Однак для розрахунку конкурентоспроможності фірми можна обмежитися оцінкою структури балансу за наступними коефіцієнтами.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КТЛ) визначається як відношення оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми, (підсумок 2-го розділу активу балансу) до поточних зобов'язань фірми у виді короткострокових кредитів банків, короткострокових позик і різних кредиторських заборгованостей (підсумок 4-го розділу пасиву балансу).

Нормативне значення коефіцієнта – не менш 2.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (КОСС) визначається як відношення різниці власного капіталу (підсумок 1-го розділу пасиву балансу) і необоротних активів (підсумок 1-го розділу активу балансу) до фактичної вартості оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми, (підсумок 2-го розділу активу балансу).

Нормативне значення - не менш 0,1.

Таким чином, повна формула розрахунку конкурентоспроможності фірми буде наступною:

$$KF = K \sum \times KTL \times KOSS \quad (10)$$

де КТЛ - відношення оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми, до поточних зобов'язань фірми;

КОСС - відношення різниці власного капіталу і необоротних активів до фактичної вартості оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми.

Для кожного ринку продукту ідентифікуються найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Усі конкуренти поділяються на визначені групи в залежності від переваг, завойованих фірмами, і в такий спосіб установлюється їх роль у конкурентній боротьбі.

Для кожної групи конкурентів характерні конкретні концепції поведінки на ринку. Для розподілу конкурентів на групи розглянемо матрицю групового ранжирування конкуруючих фірм (табл. 1.1).

Претенденти	Лідери
-------------	--------

+3,1 - +9	+9,1 - +10
Ті, що зайняли ринкову нішу -2,9 – +0,99	Послідовники +1 - +3
Банкрути -10 – (-7)	Ті, що зайняли ринкову нішу -6,9 – (-3)

Табл. 1.1. Матриця груп фірм, що конкурують на ринку

Матриця являє собою прямокутник, розбитий на дев'ять квадрантів (секторів), кожний з яких відповідає визначеному коефіцієнту від -10 до 10. Сам прямокутник поділяється на п'ять рівнів, кожний з яких відповідає визначеній групі фірм, що розрізняються між собою рівнем конкурентоспроможності і стосовних до наступного групам учасників ринку:

Лідери – +9,1 – +10;

Претенденти на роль лідера – +3,1 – +9

Послідовники – +1 – +3;

Ті, що зайняли ринкову нішу – (+ 0,99) – (-6,9);

Банкрути – (-10) – (-7).

Ринкові лідери – фірми, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності (КФ). Як правило, ці фірми мають максимальну ринкову частку при продажах, є лідерами в ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем і т.д. Для фірм-лідерів характерним поведінням є оборона.

Ринкові претенденти – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

Ринкові послідовники – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 1 до 3. Ця група фірм проводить політику проходження за галузевим лідером, не ризикує, але і не

виявляє пасивності. Фірми цієї групи особливо обережно і виважено приймають рішення, що стосуються їхньої діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють більш обачно і розраховують на менші ресурси. Вони, як правило, піддані атакам з боку ринкових претендентів.

Фірми, що діють у ринковій ніші. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від +0,99 до -6,9. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. У своїй діяльності фірми максимально залежать від клієнтів і спираються на них.

Банкрути – фірми з коефіцієнтом конкурентоспроможності від -7 до -10. Ці фірми приймають режим зовнішнього керування і проводять заходи щодо виходу з банкрутства чи проводять розрахунки з кредиторами і ліквідуються.

Отже за наведеною методикою конкурента позиція фірми визначається за допомогою оцінки елементів маркетингу та показників ділової активності й ефективності діяльності фірми, а результат визначається зіставленням отриманого коефіцієнта з коефіцієнтами матриці групового ранжирування конкуруючих фірм.[25]

Висновки до розділу 1

1. Стратегія конкурентноздатності (конкурентна стратегія) – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.
2. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

3. Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей. Існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі – маркетингових конкурентних стратегій фірм, що є, по суті, фундаментальним підходом до отримання конкурентних переваг.
4. Інформація є ключем до розробки оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні правильні рішення при реалізації конкурентної стратегії.
5. Істотним етапом розробки стратегії конкурентноздатності є аналіз галузевої конкуренції. Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил.
6. Жодна із конкурентних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її втілення, намагаючись при цьому уникати невиправданих ризиків та помилок при реалізації.
7. Динаміка ринку є могутнім дестабілізуючим чинником при формуванні стратегії конкуренції, оскільки спричиняє істотні зміни конкурентного середовища, що в свою чергу може кардинально змінити позицію фірми в галузі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»

2.1. Аналіз міжнародного ринку страхових послуг

Світовий страховий ринок є частиною глобального світового простору, що об'єднує національні страхові ринки всіх країн світу. Його формування та розвиток обумовлюються лібералізацією руху потоків товарів, послуг і

капіталу, що, з одного боку, уможливорює розширення меж страхового бізнесу та його вихід за національні кордони, а з іншого боку – створює нові потреби у страховому захисті та використанні страхових механізмів у процесі господарської діяльності організацій і життя громадян. Історично процес формування і розвитку світового ринку базується перш за все на розвитку внутрішніх ринків окремих країн, після чого настає принципово новий етап, коли товари, послуги та фактори виробництва (робоча сила, капітал) виходять за національно – державні рамки й починають свій рух уже в системі міжнародних економічних відносин [1].

До передумов становлення світового страхового ринку належать:

- лібералізація регулювання;
- укрупнення страхових компаній;
- взаємопроникнення страхового та банківського капіталу;
- зростання катастрофічності світового господарства;
- розвиток інформаційних технологій.

Страховий бізнес у значній мірі залежить від кон'юнктури, починаючи із загальноекономічної ситуації в світовій економіці, ринків капіталу та закінчуючи кліматичними умовами, кількістю природних і техногенних катастроф. На страховий ринок також впливають серйозні світові проблеми: зростання тероризму, підвищення ризику торговельних операцій і реалізації інвестиційних проектів, старіння населення та інші аспекти сучасного розвитку світової системи господарства. Всі ці фактори, безумовно, визначають динаміку розвитку сучасного світового ринку страхування і глобалізацію діяльності страхових компаній.

Кількісний і регіональний аналіз світового страхового ринку можливий на основі досліджень перестраховувальної компанії «Swiss Re», що має власний дослідницький підрозділ, який узагальнює та систематизує статистичні дані по світовому страховому ринку. З регіональної точки зору, світовий страховий ринок зосереджений у «центрах економічної сили» – Західній Європі, США та Японії. За показниками 2016 р., Європа забезпечує 35,53%

загальносвітової частки страхового ринку, Північна Америка (в першу чергу США) – 30.12%, Азія – 27,57%, Океанія – 2,11%, Африка – 1,43%.

Світовий страховий ринок умовно можна поділити на два сегменти – страхові ринки розвинених країн і страхові ринки країн, що розвиваються. Статистичні дані переконують нас у цьому: розвинені ринки в середньому характеризуються показником страхових премій по відношенню до ВВП на рівні 8,2%, а ринки, що розвиваються, – на рівні 2,7%.

Обсяг світового страхового ринку, що оцінюється за загальносвітовим збором страхових премій, у 2017 році склав 4,78 трлн дол. США (4,59 трлн дол. США в 2013 році), що вимірюється 6,2% світового ВВП. Необхідно відзначити, що 2,65 трлн дол. США (55%) припадає на страхування життя (life insurance), а на загальні види страхування (non-life insurance) припадає 2,13 трлн дол. США (45%). Цей поділ має історичний характер і зумовлений глибокими причинами, перш за все тим, що страхування життя – це довгостроковий вид страхування зі своєю специфікою формування страхових резервів і політики інвестування, з інвестиційними ризиками, відмінними від інших видів страхування. Сектор страхування життя повернувся до зростання на 4,3% (вище середнього показника до фінансової кризи) після падіння на 1,8% в 2013 році, а зростання премій загального страхування прискорилося на цей час до 2,9% з 2,7%.

Основним показником, що характеризує кількісно світовий страховий ринок, є обсяг страхових премій, зібраних за рік страховими компаніями. Отже, основними учасниками світового страхового ринку є саме страхові компанії. Однак слід відзначити, що жоден із учасників не може бути названий головним, а хтось другорядним, оскільки на будь-якому ринку кожна зі сторін забезпечує невід’ємну складову бізнес-процесів. У найпростішому випадку клієнти страхових компаній купують послугу страхової організації, але паралельно може діяти ряд посередницьких структур, а саме страхові агенти, брокери, актуарії, професійні об’єднання страховиків, саморегульовані організації [3]. При цьому слід звернути увагу

на зростання концентрації на ринку страхових посередників і формування найбільших міжнародних страхових брокерів на основі угод злиттів і поглинань (mergers and acquisitions – M&A), де лідируючі позиції займають компанії зі США і Великої Британії (табл. 3). Проте, починаючи з 2009 року кількість злиттів і поглинань на світовому страховому ринку зменшується (з 2012 в усіх регіонах), передусім тому, що компаніям не вистачає вільного капіталу.

Процес злиттів та поглинань на міжнародних страхових ринках, що почався із середини 1980-х років і триває до сьогодні, супроводжується появою нового фінансового інституту – банківсько-страхової групи, яка пропонує широкий спектр фінансових послуг: банківських, страхових, інвестиційних (операції з цінними паперами та валютними цінностями), іпотечних та консультаційних [4]. Співробітництво банків і страхових компаній дозволяє вирішувати проблему недостатньої капіталізації за рахунок перерозподілу коштів усередині групи.

Розглядаючи тенденції розвитку міжнародних страхових ринків, слід відзначити, що останнім часом значного поширення у світовій спільноті набула практика мікрострахування, сутність якої полягає в захисті населення з низькими та нестабільними доходами в обмін на регулярні страхові платежі, пропорційні ймовірності настання ризиків. Дедалі частіше мікрострахування розглядають як величезний за обсягом невикористаний сегмент росту страхового бізнесу. Страховики націлені на мікрострахування не лише як на захист населення з низьким рівнем доходу, а й на забезпечення економічного та страхового зростання країн, що розвиваються [6].

Сьогодні світовий страховий ринок являє собою складну систему взаємодії національних і регіональних ринків страхування. Його розвиток останнім часом відбувається безпосередньо під впливом глобалізації. Найважливішим фактором глобалізації на страховому ринку є лібералізація торгівлі страховими послугами і розширення доступу іноземних страховиків

на раніше закриті ринки країн Центральної та Східної Європи, Латинської Америки та Азії.

Під впливом глобалізаційних процесів склався ряд тенденцій розвитку сучасного світового страхового ринку:

1) модернізація традиційних форм і видів страхових послуг, поява нових страхових полісів, які покривають політичні (тероризм), військові, катастрофічні, інформаційні та інші ризики;

2) впровадження IT-технологій у діяльність страховиків та страхових посередників: автоматизоване управління бізнес-процесами, застосування технологій аутсорсингу для скорочення операційних витрат, зміна системи продажів страхових полісів завдяки розвитку нового каналу збуту – мережі Інтернет;

3) підвищення культури споживання послуг страхування, що призведе до зростання вимог покупців страхових продуктів і відповідно до поліпшення якості страхових послуг;

4) зміна попиту на масові страхові послуги, зокрема підвищення інтересу населення до накопичувальних продуктів страхування життя, активізація участі страховиків у пенсійному страхуванні;

5) стандартизація діяльності страхових компаній на основі принципів Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю (International Association of Insurance Supervisors), рекомендаційних вимог Solvency II та положень Міжнародних стандартів фінансової звітності (International Financial Reporting Standards);

6) зміна структури світового ринку страхування. За останні 25 років більш інтенсивний розвиток страхування в Європі і Азії призвело до зниження частки страхового ринку Північної Америки з 50% до 30%, в той час як частка страхового ринку Європи зросла з 26% до 35%, Азії – з 20% до 27%. У найближчі роки в країнах, що розвиваються, прогнозується подальше поширення ринку страхування та збільшення їх частки в загальносвітовому обсягу світових премій.

Глобалізаційні процеси в страхуванні безпосередньо позначаються на різних характеристиках як учасників страхових ринків, так і самих страхових послуг. Інтенсивна глобалізація світового страхового ринку має різні форми свого прояву, вимагає від національних страхових ринків адаптації до нового режиму міжнародної торгівлі страховими послугами.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «СК Країна»

Публічне акціонерне товариство «Страхова компанія «КРАЇНА» є юридичною особою, що створене відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має самостійний баланс, круглу печатку та штампи із своїм найменуванням, фірмові бланки, знаки для товарів та послуг, та інші засоби візуальної ідентифікації Товариства, має поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах.[21]

Товариство є фінансовою установою відповідно до законодавства України.

Предметом діяльності Товариства відповідно до Статуту Товариства є проведення страхування, перестрахування і здійснення фінансової діяльності, пов'язаної з формуванням, розміщенням страхових резервів та їх управлінням. Допускається виконання зазначених видів діяльності у вигляді надання послуг для інших страховиків на підставі укладених договорів (правочинів).

ПАТ «СК «КРАЇНА» здійснює свою діяльність відповідно до отриманих ліцензій (чинних) на здійснення добровільних та обов'язкових видів страхування, виданих Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України / Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг.

Статутний капітал Товариства згідно Статуту становить 84 985 200,00 (вісімдесят чотири мільйони дев'ятсот вісімдесят п'ять тисяч двісті грн. 00 коп.) гривень, який розподілений на 65 880 000 (шістдесят п'ять мільйонів

вісімсот вісімдесят тисяч) штук простих іменних акцій, номінальною вартістю однієї акції 1,29 (одна гривня 29 копійок) гривні.

Станом на 31.12.2017 р. статутний капітал ПАТ «СК «Країна» становить 84 985 200,00 грн., поділений на 65 880 000 простих іменних акцій номінальною вартістю 1,29 грн.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства у таблицях 2.1, 2.2.

Табл.2.1 [22]

Аналіз фінансового стану ПАТ «СК «КРАЇНА»

Показники	На 31.12. 2017р.	На 31.12. 2016р.	На 31.12. 2015р.	На 31.12. 2014р.	На 31.12. 2013р.
Основні засоби та інші позаоборотні активи, тис.грн	60778	61882	33050	36176	32089
Оборотні кошти, тис.грн	178648	179020	181091	153033	154289
Активи	239426	240902	214141	189209	196251
Власні кошти, тис.грн	114778	122951	112956	105635	101472
Довгострокові кошти та забезпечення, тис.грн	111973	110251	87706	70829	698250
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	12675	7700	13479	12745	12317
Пасиви	239426	240902	214141	189209	195385

Табл. 2.2 [21]

Показники фінансового стану підприємства

Показники		Норма	На 31.12. 2017р.	На 31.12. 2016р.	На 31.12. 2015р.	На 31.12. 2014р.	На 31.12. 2013р.
1. Показники платоспроможності							
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	КЛ-1	Не< 2,0-2,5	14,05	23,17	13,4	11,97	12,05

2.Коефіцієнт загальної ліквідності	КЛ-2	He<0,7 -0,8	14,09	23,25	13,4	12,0	11,84
3.Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	КЛ-3	He<0,2 -0,25	6,54	11,52	4,3	5,24	4,56
2. Показники фінансової стійкості							
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	К-3	He>1	1,08	0,96	1	1	1
2.Коефіцієнт фінансової незалежності	КН	He<0,2	0,92	1,04	1,1	1,26	1,18
3.Коефіцієнт автономії	КА	He<0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
4.Коефіцієнт маневреності власних коштів	КМ	He<0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7
5.Наявність власних обігових коштів (власний оборотний капітал)	-	>0	54000	61069	69459	79906	69783
3. Інші показники фінансового стану							
1.Коефіцієнт реальної вартості основних і обігових засобів	КІР		0,96	0,96	0,97	0,95	0,95
2.Коефіцієнт покриття інвестицій	КАП I	He<0,8 5-0,9	0,95	0,97	0,94	0,93	0,92
3.Коефіцієнт інвестування	Кін		1,89	1,98	2,92	3,4	2,87
4.Коефіцієнт покриття балансу	К п.б.	He<1,0	14,09	23,25	13,4	12,0	13,1

Публічне акціонерне товариство «Страхова компанія «Країна» за 2017 рік отримало прибуток у сумі 1289 тис. грн.

Коефіцієнти показують, що Товариство має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань, незалежність від залучених коштів, достатній рівень фінансової стійкості та позитивно характеризують фінансовий стан.[21,22]

Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити висновок, що Товариство має ліквідний баланс, ступінь ризику – низький, вірогідності банкрутства немає. За результатами оцінки зібраних аудиторських доказів, не виявлено події та умови, які можуть поставити під сумнів припущення про безперервність діяльності Товариства, окрім погіршення економічного стану в країні.

Аналізуючи конкурентну стратегію, доцільно звертати увагу на конкурентів. Для дослідження вибір страхових компаній був проведений за таким основним критерієм, як обсяг страхових премій за I півріччя 2018 року (Табл.2.3).

Табл.2.3 [37]

Рейтинг страхових компаній за обсягами страхових премій

№	Страхова компанія	Премії за I півріччя 2018 року	Премії за I півріччя 2017 року	Приріст, %
1	Кремень	2 093 815,8	1 473 442	42,1
2	UNIQA	933 079,0	495 002	88,5
3	Арсенал Страховання	837 612,0	581 925	43,9
4	АХА Страховання	800 789,0	625 365	28,1
5	PZU Україна	659 870,6	581 452	13,5
6	Інго Україна	486 733,9	424 227	14,7
7	Провідна	459 613,5	440 953	4,2
8	ТАС СК	458 234,7	340 422	34,6
9	Кредо	405 347,0	25 689	1477,9
10	Українська страхова група	391 486,9	354 210	10,5
11	Універсальна	331 976,1	268 257	23,8
12	Оранта	281 196,9	258 901	8,6
13	Аль'янс	269 453,0	178 453	51,0
14	Альфа Страховання	249 343,6	221 159	12,7
15	АСКА	240 941,0	316 505	-23,9

16	Княжа	231 623,0	213 833	8,3
17	Вусо	218 943,0	149 120	46,8
18	Перша	200 698,0	183 864	9,2
19	UPSK	187 743,4	183 324	2,4
20	Країна	137 093,0	130 595	5,0
	Всього по ринку	11 808 373,4	9 102 231	29,7

Як видно з таблиці, СК «Країна» знаходиться лише на 20 позиції. Проте ПАТ СК «Країна» вибрала для себе такі пріоритетні напрямки розвитку і досягла в них значних успіхів:

- медичне страхування
- агрострахування

На сьогоднішній день Добровільне Медичне Страхування (ДМС) дозволяє істотно знизити витрати (економічні, часові, ресурсні) на медичну допомогу.

ДМС – це:

- Найпопулярніший страховий продукт для мотивації персоналу;
- Найдоступніший за ціною механізм страхового захисту та мотивації;

Медичне страхування в усьому світі грає роль механізму забезпечення людини якісною, сплаченою медичною допомогою. Наявність поліса добровільного медичного страхування дає можливість одержати кваліфіковану медичну допомогу, сучасну діагностику, якісні медикаменти.

Страхова компанія «Країна» пропонує програми медичного страхування, розраховані на корпоративних клієнтів, розробляє програми страхування під потреби кожного клієнта, враховуючи його місце розташування, фінансові можливості, вид діяльності тощо. страхування під потреби кожного клієнта, враховуючи його місце розташування, фінансові можливості, вид діяльності тощо.[3]

Серед численних переваг медичного страхування в СК «Країні» можна виділити такі:

- Медичне обслуговування в кращих вітчизняних державних та приватних клініках.
- Оптимальне обслуговування мінімізує витрати роботодавця на медичну допомогу працівникам.
- Включення медичного страхування в соціальний пакет і, як результат, підвищення лояльності співробітників до підприємства-роботодавця — вагомий психологічний фактор в стосунках працівника і адміністрації.
- Організація лікувального процесу, пошук лікаря та медикаментів.
- Власний медичний асистанс співпрацює з багатьма медичними закладами. Лікарі — координатори асистансу забезпечують цілодобову консультативну та організаційну допомогу для Застрахованих осіб.

В програми добровільного медичного страхування входять основні напрямки обслуговування:

- Амбулаторно- поліклінічна допомога;
- Стаціонарне лікування;
- Стоматологічна допомога;
- Швидка допомога.

Табл.2.4 [33]

Рейтинг страхових компаній по добровільному медичному страхуванню за 2017 рік

№	Страхова компанія	Премії, тис.грн.	Виплати, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	ПРОВІДНА	358 849,0	227 106,4	63,29
2	НЕФТЕГАЗСТРАХ	252 350,0	185 923,7	73,68
3	УНІІКА	226 414,7	149 522,0	66,04
4	АХА СТРАХУВАННЯ	205 470,0	132 481,0	64,48
5	PZU УКРАЇНА	154 635,6	67 726,1	43,80
6	ІНГО УКРАЇНА	133 175,8	85 410,4	64,13
7	КРАЇНА	131 265,0	84 258,4	64,19
8	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	124 664,9	91 156,5	73,12
9	УКРАЇНСКА СТРАХОВА ГРУПА	96 007,5	59 466,7	61,94
10	КРЕМЕНЬ	69 682,5	3 339,7	4,79

Агрострахування – це механізм управління усіма сільськогосподарськими ризиками, який забезпечує часткову чи повну компенсацію суб'єкту господарювання втрат через негативний вплив погоди і природних ризиків.

Табл.2.5 [33]

**Рейтинг страхових компаній по добровільному страхуванню
сільгоспродукції за 2017 год**

№	Страхова компанія	Премії, тис.грн.	Виплати, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	УНІВЕРСАЛЬНА	129 847,2	2,7	0,00
2	PZU УКРАЇНА	41 199,0	19 860,3	48,21
3	КРАЇНА	20 881,7	171,5	0,82
4	ІНГО УКРАЇНА	20 694,0	2 636,0	12,74
5	УКРАЇНСКАЯ АГРАРНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	12 006,5	1 463,9	12,19
6	АСКА	9 243,0	57 644,0	623,65
7	АХА СТРАХУВАННЯ	8 557,0	679,0	7,94
8	БРОКБІЗНЕС	5 763,6	10 730,8	186,18
9	ГАРДІАН	2 999,6	0,0	0,00
10	КРЕДО	2 868,0	0,0	0,00

Міжнародну діяльність ПАТ СК «Країна» веде з перестрахування.

Основними каналами, які використовує СК «Країна» для перестрахування ризиків є:

- пропорційне перестрахування на українському ринку;
- непропорційне перестрахування на континентальному ринку (серед партнерів, зокрема, міжнародні перестраховувальні компанії);
- пропорційне перестрахування на континентальному ринку за посередництвом представництв найбільших міжнародних брокерів.

З метою надійного перестраховального захисту портфелю ПАТ «СК «Країна», укладено облігаторний Договір перестрахування з рейтинговими компаніями-перестраховиками: ТОВ «СКОР ПЕРЕСТРАХУВАННЯ», яка має рейтинг А+ міжнародної рейтингової агенції Standart&Poors та Partner Reinsurance Europe Limited (Zurich Branch), рейтинг А+ міжнародні

рейтингової агенції Standart&Poors та A.M. Best Europe. Договір включає майнові, будівельно-монтажні ризики, ризики вантажів та цивільна відповідальність власників наземних транспортних засобів (включаючи перевізника).

При страхуванні особливо крупних об'єктів, страхова сума яких перевищує ліміти облігаторного договору, такі ризики перестраховуються факультативно у надійних європейських страхових компаніях. СК «Країна» співпрацює з страховими та перестраховальними брокерами Willis Insurance Brokers LLC, Oakeshott Insurance Consultants Ltd, ТОВ «ТБТ-Страховий брокер».

СК «Країна» – офіційний партнер TTclube England в Україні.

На 2018 рік одним з найбільшим іноземним партнером є компанія Hannover Rück SE SWISS Re.[3]

2.3 Оцінка рівня ефективності конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна»

В умовах ринкових відносин велике значення мають показники ефективності діяльності підприємства, які характеризують рівень прибутковості. Показники прибутковості визначають відносну доходність підприємства, що вимірюються у відсотках до витрат ресурсів чи капіталу з різних позицій. Зростання значень усіх показників прибутковості є позитивним моментом, а терміну окупності – негативним.

Використовують багато видів показників рентабельності. Але всі вони є відносними і показують скільки одиниць прибутку (валового, операційного, чистого) отримують на одиницю елементів виробництва (реалізованої продукції, загального капіталу, виробничих фондів, власного капіталу тощо), що сприяли його створенню. Фінансовий аналіз рівня рентабельності та

причин її зміни має важливе значення для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними завданнями аналізу(оцінки) рентабельності є:

- оцінка ефективності діяльності підприємства на поточний момент;
- виявлення зміни рентабельності протягом певного періоду;
- визначення факторів, які вплинули на зміну рентабельності;
- визначення резервів зростання рентабельності.

Рентабельність оцінюють з різною метою залежно від потреби (зовнішньої чи внутрішньої). Найчастіше рентабельність підприємств оцінюють потенційні інвестори з метою доцільності інвестування коштів. Для державних підприємств така оцінка може здійснюватися на державному рівні з метою виявлення можливостей підвищення рентабельності за наявності негативних тенденцій у державному секторі. На приватних підприємствах оцінку рентабельності з метою прийняття необхідних управлінських рішень, направлених на підтримання або підвищення рівня рентабельності, проводять їх власники та виконавчі директори.

Рентабельність підприємства можна оцінити за допомогою системи показників. За даними сукупності показників рентабельності оцінюють ефективність звичайної діяльності та її складових: операційної, інвестиційної, фінансової, та відповідності завданням фінансової політики.

Аналіз показників рентабельності є важливим для оцінки потенційних можливостей підприємства щодо формування прибутку та оцінки фінансового стану. Аналіз рентабельності на підприємстві здійснюють за системою показників, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності діяльності підприємства.

Розрахуємо показники рентабельності доходу та витрат у табл. 2.6.

Показники ефективності підприємства

Табл. 2.6

		Роки
--	--	------

№	Показник	2014	2015	2016	2017
1	Чистий дохід від реал-ії, тис.грн	117 508	182 939	267668	290754
2	Собівартість	94 711	96 394	115752	156702
3	Прибуток	22797	86545	151916	134052
4	Ефективність:	19	47	56	46
4.1	Рентабельність				
4.2	доходу, %	24	89	131	85
	Рентабельність витрат, %				

Дохід від реалізації послуг росте с кожним роком, але і витрати теж ростуть. Рентабельність с роками підвищується, хоча найбільша рентабельність була у 2016 році. У 2017 ефективність підприємства нижче, ніж у попередньому.

Дослідження проблем оцінки конкурентної позиції страхової компанії базується на визначенні суті та особливостей конкуренції, її ринкової середи, мети розвитку та сприянню задоволенню інтересів виробників страхових послуг та їх споживачів. Розвиток ринкових відносин здійснюється в умовах конкуренції, але за своїм походженням конкуренція є категорією всеохоплюючою. Конкуренція як змагання характерна для будь-яких систем – природних та утворених людьми для досягнення певних цілей.

Розрахуємо позицію компанії на ринку за формулами, що наведені в п.1.2.

1. По продукту (за страховими виплатами):

Коефіцієнт ринкової частки:

$$КРД = 82\ 669 / 4\ 447\ 290,$$

$$КРД = 1,8\%$$

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$КПП = 1$$

Коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$КИОП = 82\,669 / 76\,822 = 1,076$$

2. За ціною:

Коефіцієнт рівня цін:

$$КУЦ = 1$$

3. По доведенню продукту до споживача:

Коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСб = 1,076$$

4. По просуванню продукту:

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$КредД = 1,14$$

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КИПП = 1,55$$

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти і знаходячи середнє арифметичне, визначаємо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту. Назвемо його коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК).

$$КМТК = (0,018 + 1 + 1,076 + 1,076 + 1,14 + 1,55) / 6 = 0,97$$

$$Коефіцієнт поточної ліквідності (КТЛ) = 14,05$$

$$Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (КОСС) = 0,3$$

Таким чином, повна формула розрахунку конкурентоспроможності фірми буде наступною:

$$КФ = 4,08$$

Ринкові претенденти – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

Висновки до розділу 2

У розділі наведена вся інформація щодо фінансового стану страхової компанії «Країна». Коефіцієнти показують, що Товариство має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань, незалежність від залучених коштів, достатній рівень фінансової стійкості та позитивно характеризують фінансовий стан.

Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити висновок, що Товариство має ліквідний баланс, ступінь ризику – низький, вірогідності банкрутства немає. За результатами оцінки зібраних аудиторських доказів, не виявлено події та умови, які можуть поставити під сумнів припущення про безперервність діяльності Товариства, окрім погіршення економічного стану в країні.

Дохід від реалізації послуг росте з кожним роком, але і витрати теж ростуть. Рентабельність з роками підвищується, хоча найбільша рентабельність була у 2016 році. У 2017 ефективність підприємства нижче, ніж у попередньому.

У списку конкурентів по Україні СК «Країна» знаходиться лише на 20 позиції. Проте «Країна» вибрала для себе такі пріоритетні напрямки розвитку і досягла в них значних успіхів:

- медичне страхування
- агрострахування

Міжнародну діяльність ПАТ СК «Країна» веде з перестрахування.

Основними каналами, які використовує СК «Країна» для перестрахування ризиків є:

- пропорційне перестрахування на українському ринку;
- непропорційне перестрахування на континентальному ринку (серед партнерів, зокрема, міжнародні перестраховувальні компанії);
- пропорційне перестрахування на континентальному ринку за посередництвом представництв найбільших міжнародних брокерів.

Проаналізувавши наявний фінансовий стан компанії, було визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності становить 4,08. Це означає, що компанія на ринку знаходиться в стані ринкових претендентів на роль лідера.

Ринкові претенденти – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СК КРАЇНА»

3.1 Міжнародний досвід регулювання страхової діяльності

Аналіз структури світового ринку страхування за макроекономічними показниками вказує на нерівномірність його розвитку в різних регіонах світу. Наприклад, у 2010 році понад 59% всіх страхових надходжень належало Японії та США, 29% - державам Європейського Союзу, частка решти країн світу становила близько 12%, у тому числі частка України - лише 0,01%.

На міжнародному страховому ринку домінують індустріально розвинені регіони Північної Америки, Європи та Японія, частка яких складає близько 90% від загальної суми страхових платежів за всіма видами

страхування. Високих темпів зростання за зазначеним показником (за всіма видами страхування, особливо за договорами страхування життя) досягли Швейцарія та Франція - 39% (49% за договорами страхування життя) та 31% (38% за договорами страхування життя) відповідно [5, с.40-42].

У країнах із ринковою економікою частка страхування складає до 12 % від валового внутрішнього продукту, тоді як в Україні цей показник менше 1%. Проте найбільш швидко зростаючі страхові ринки становлять країни Азії і Латинської Америки та держави з перехідною економікою Центральної та Східної Європи.[15]

Страхова справа в більшості країн світу розглядається як окрема галузь економічної діяльності, до якої входять різноманітні за формами власності організації-страховики.

Співвідношення між державними й приватними формами страховиків залежить від суспільного устрою та економічної політики держави. В багатьох країнах світу певне розповсюдження мають товариства взаємного страхування.

Загальноприйнятим у світовій страховій практиці є поділ страхування на «Life insurance» (страхування життя) і «Non - life (General) insurance» (загальні види). Міжнародні статистичні дані свідчать про те, що домінуючим є особисте страхування, що поділяється на страхування життя, страхування ануїтетів (ренти), страхування пенсій, страхування від нещасних випадків [6].

Також, розповсюдження має індустріальне страхування. Особливою популярністю у більшості країн із ринковою економікою користується медичне страхування. Медичні послуги надаються в обов'язковій і добровільній формі, вибір якої залежить від таких чинників: культурно-історичних, соціально-економічних, демографічних умов, рівня захворюваності та інших факторів, що характеризують загальний стан здоров'я і рівень медичного обслуговування в тій чи іншій країні.

Пенсійне забезпечення у більшості країн світу здійснюється за рахунок державних пенсійних систем, недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями та іншими фінансовими організаціями. Значна частка населення країн з ринковою економікою надає перевагу у системі пенсійного забезпечення послугам приватних страхових компаній.

Світовий досвід доводить необхідність застосування майнового страхування, яке забезпечує мінімізацію широкого кола ризиків, та страхування відповідальності. У більшості країн світу здійснюється, як правило, обов'язкове страхування власників ряду джерел підвищеної небезпеки та професійної відповідальності певних категорій фахівців. В основу всіх видів страхування відповідальності покладено норми національних законодавств та міжнародного права.

Рівень розвитку страхування відповідальності прямо залежить від розвитку національних економіки та досконалості правових інститутів.

Законодавство більшості економічно розвинених країн передбачає обов'язкове страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів. Приєднання України до міжнародної системи страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів «Зелена картка» дозволяє забезпечити достатні умови для реалізації програми ЄС щодо створення європейської спільної системи обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів. Зарубіжний досвід здійснення страхування від нещасних випадків на транспорті свідчить про застосування, як правило, принципу саме страхування відповідальності. За умов посилення підприємницьких ризиків достатнього поширення у країнах із ринковою економікою отримали такі види страхування, як страхування відповідальності роботодавця за шкоду, завдану життю та здоров'ю працівника; страхування професійної відповідальності; страхування відповідальності виробника за якість продукції, практика здійснення яких повинна враховуватися при впровадженні зазначених видів в Україні.

Основні підходи до страхування в зарубіжних країнах зводяться до його ролі у різних сферах виробництва та фінансово-кредитної системи. В загальних рисах можна розглянути досвід організації і особливості на страхових ринках страхової системи в зарубіжних країнах на прикладі окремих держав.

З метою більш повного дослідження проблем ефективного функціонування страхового ринку обрано досвід країн з різними підходами до організації страхової діяльності, а саме: США має переважно саморегульований страховий сектор економіки; в більшості країн ЄС (наприкладі Франції, Німеччини, Великобританії) страховий бізнес більш регламентований державою; в Японії набуло поширення кооперативне страхування, що має важливе значення для аграрного та інших секторів економіки.

Враховуючи українські реалії та національні особливості, цей досвід має важливе значення для формування в Україні збалансованого ефективного інвестиційно впливового страхового сегменту економіки. Страхування в США отримало значний розвиток через необхідність зниження економічних ризиків.

Страхування здійснюють приватні страхові компанії, страхові кооперативи, уряд. Приватні страхові компанії є однією з найбільш потужних ланок американської фінансово-кредитної системи. Разом з тим в США немає єдиної для держави системи страхування. Кожний штат має власне страхове законодавство. При цьому, страхові організації мають широкі повноваження в розробці власної страхової політики, визначенні розмірів платежів, практики їх відрахування і відшкодування збитків, що є специфічною особливістю американського страхового ринку [7].

У Франції, закон 1982р. про страхування майна будь-яких осіб від наслідків стихійних лих передбачає, що держава повинна відпрацьовувати спеціальні «плани ризику», в яких будь-яка територія була б віднесена до тієї чи іншої зони небезпеки за вірогідністю схильності до тих чи інших

стихійних лих. При цьому відшкодування витрат від стихійного лиха не здійснюється в районах, які оголошені «зонами ризику», непридатними для будівництва та іншої діяльності через підвищену небезпеку. Проте всі будівлі чи види діяльності, які існували в районі до оголошення його «небезпечним» чи до розробки відповідних правил, підлягають страхуванню навіть тоді, коли не відповідають цим умовам.

В Японії страхування здійснюється приватними страховими компаніями, державними організаціями і кооперативами. При цьому приватні компанії і державні організації зайняті пошуком найбільш прибуткових сфер для вкладання коштів, які накопичені від страхових внесків. Вони діють на національному і міжнародному рівнях, і їхньою метою є зростання власних доходів. Тому вони страхують тільки «надійних» партнерів. Кооперативні ж організації взаємного страхування зорієнтовані не на збільшення власного прибутку, а на задоволення потреб членів кооперативу.

Кооперативні страхові організації приймають всіх фермерів без виключення, гарантуючи кожному компенсацію в обумовлених контрактом випадках. Кооперативне страхування контролюється всіма членами кооперативу і тому розвивається раціонально. Малі внески роблять кооперативні страхові організації більш привабливими для страхувальників, що посилює їх конкурентні позиції на національному ринку страхування [1].

Страховий ринок Німеччини характеризується динамічним розвитком. Щорічний приріст обсягу надходження страхових платежів складає в Німеччині 10%. Особисте страхування в структурі національного страхового ринку займає 37%. Медичне страхування, що користується трохи меншою популярністю, чим в інших країнах Західної Європи, складає близько 12% загального обсягу надходження страхових платежів. Майнове страхування займає 51% національного страхового ринку в Німеччині. Федеративний устрій Німеччини є важливим чинником у розвитку каналів просування страхових послуг безпосереднім споживачам. Регіональні страховики підтримують свою фізичну присутність у всіх федеральних землях

Німеччини. Страхова справа в самій Німеччині достатньо сильно зарегульована. В даний час діє закон про державний страховий нагляд 1983р. Усі діючі в Німеччині національні й іноземні страхові компанії підлягають обов'язковому державному нагляду з боку Федерального відомства нагляду за діяльністю страхових компаній [8].

Страховий бізнес Великобританії протягом багатьох років концентрується в Лондоні, як світовому фінансовому центрі. Найбільший Лондонський міжнародний страховий ринок обслуговує фінансові потоки ряду країн і компаній. Авторитет Лондонського міжнародного страхового ринку спирається на значний кадровий потенціал фахівців страхового ринку, високорозвинену інфраструктуру ринку, а також присутність тут широко відомої за межами Великобританії страхової корпорації «Ллойд». У Лондоні розташовані чи представлені дочірні структури найбільших страхових компаній світу. Тут сконцентровані також центральні офіси всіх найбільших міжнародних страхових і перестраховувальних брокерів.

Працюють найстарші (засновані в 1760р.) і найбільш авторитетні класифікаційні товариства, наприклад Регістр судноплавства «Ллойд». У Лондоні розташовані штаб-квартири ряду міжнародних страхових організацій, а також деякі структури національного страхового ринку (інститут Лондонських страховиків, інститут дипломованих страховиків та ін.), діяльність яких носить міжнародний характер. Страхові компанії Великобританії не мають права займатися яким-небудь іншим видом бізнесу, окрім страхування. Базова структура Лондонського міжнародного страхового ринку - корпорація «Ллойд» представлена 400 страховими синдикатами, що поєднують фізичних осіб - андеррайтерів, безпосередньо здійснюючих страховий бізнес корпорації. Андеррайтери несуть відповідальність по зобов'язаннях згідно з договорами страхування в рамках синдикату. Динамічні і гнучки структури синдикатів утворюють економічне середовище міжнародного страхового ринку в системі корпорації «Ллойд» [23].

Слід звернути увагу на таку найстарішу форму організації страхового захисту як товариства взаємного страхування (ТВС). Правовою формою існування ТВС є, як правило, устав товариства взаємного страхування. Важливою особливістю їхньої діяльності є низькі вимоги до статутного капіталу і неприбутковості діяльності.

Історично склалася практика, коли такі товариства створювалися комерційними фірмами в якості дочірніх. Ця специфічна субординація послужила причиною того, що таке товариство самострахування стали іменуватися англomовним поняттям «captive», що в перекладі означає «залежний». Сьогодні на світовому страховому ринку діє близько 3 тисяч кептивних компаній, які мають у своєму розпорядженні 23 - 24 мільярдів доларів акумульованих коштів.

Взаємне страхування стало міжнародним явищем. Товариства взаємного страхування займають значне місце на ринках розвинених країн усіх континентів.

Так, у 2010 році в Північній Америці (37% світового ринку страхування) ТВС займали 57,6% ринку страхування життя і 27% ринку загальних видів страхування в США та 53% ринку страхування життя і 19% ринку загальних видів страхування в Канаді. У Західній Європі (33,9% світового ринку страхування) ТВС охоплюють від 2,8% (Італія) до 48% (Великобританія) ринку страхування життя і від 0,25% (Ірландія) до 52% (Швеція) ринку загальних видів страхування; кількість ТВС складає близько двох тисяч [4].

Однією з характерних рис ТВС є не тільки здатність до адаптації, але і те, що страхування охоплює великі і середні підприємства і навіть дрібні компанії. ТВС формує страховий фонд за рахунок фіксованих чи непостійних страхових внесків, але їх розмір завжди має свою границю для того, щоб забезпечувалося повне покриття зобов'язань перед страхувальниками.

Оскільки ТВС не ставлять метою одержання прибутку, то ними практикується повернення прибутку пайовикам, як у виді частини внесеного пайового внеску, так і у формі розподілу надлишків надходжень.

Принципи функціонування ТВС виявляються в особливостях покриття збитку в територіальному чи професійному об'єднанні. У першому випадку вони покривають тільки збиток, зосереджений у визначених географічних межах, в другому вони страхують тільки осіб визначеної професії.

На наш погляд, система державного регулювання страхової діяльності, що існує в Україні, за ступенем впливу на розвиток ринку та за методами, що при цьому застосовуються, займає проміжне положення між німецькою та французькою. На кожний конкретний вид страхування страхова компанія повинна отримати ліцензію. Законодавчі та нормативні акти встановлюють чіткі вимоги до платоспроможності страховиків (розміру Статутного капіталу, кількості, порядку формування, нормам відрахування та порядку розміщення страхових та вільних резервів тощо). Разом з тим держава гарантує захист інтересів страхових компаній, а також забезпечує умови вільної конкуренції в здійсненні страхової діяльності.

Також, не дозволяється (за винятком страхування життя та обов'язкових видів страхування) будь-яке централізоване регулювання розмірів страхових тарифів, страхових сум, страхових виплат та інших умов договорів страхування, якщо вони не суперечать законодавству України.

В цілому, для наших умов має інтерес в системі страхування розвинених країн, національна система координації і функціонування страхових організацій при провідній ролі держави у розробці програм і стратегії розвитку страхування, у практиці страхування і розвитку кооперативних страхових організацій, в тому числі і товариств взаємного страхування, які успішно конкурують на страховому ринку багатьох держав з традиційними страховими компаніями інших форм. В більш широкому розумінні перед Україною постає питання розвитку страхового захисту, як

окремого напряму державного регулювання, розвитку бізнесу і підприємництва в різних галузях економіки.

Узагальнення зарубіжного досвіду щодо методів організації та державного регулювання ринку страхових послуг надає можливість виявити, що досягнення його збалансованого функціонування можливе як за умов державно регламентованого страхового бізнесу, зокрема в більшості країн ЄС, так і за умов переважного саморегулювання страхового сектора економіки, зокрема в США.

Інтеграція України у сучасний європейський економічний та правовий простір передбачає адаптацію та гармонізацію національного законодавства з нормами й стандартами правової системи Європейського Союзу, що потребує формування розвиненого ринку страхування, сприяння економічній діяльності всіх ринкових суб'єктів, розширення правової бази, застосування регулюючих методів впливу держави на страховий ринок, що відповідають європейським стандартам. Вирішення цих проблем забезпечить прискорення процесу переходу національної економіки у ринкову, розвиток світової економіки та міжнародних відносин [15].

Слід звернути увагу на посилення тенденцій щодо проникнення іноземних страхових структур на страхові ринки колишніх республік СРСР та країн Східної Європи. Наприклад, в Україні були створені такі компанії, як українсько-американське АСТ «Росток», українсько-шведська СК у формі ЗАТ АКВ Гарант», українсько-ірландське АСТ ЗТ «Гала СКД», українсько-бельгійська СК «Союзспецстрах» та ін. Цей фактор, на мій погляд, є важливим з огляду на необхідність створення конкурентного середовища на страховому ринку, впровадження нових фінансових інструментів, підвищення якості страхових послуг, але за умови виваженого законодавчого захисту вітчизняних страховиків.

Таким чином, враховуючи наведене, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку ринку страхових послуг в Україні, який передбачає його поступову інтеграцію до міжнародного ринку страхування, до основних

напрямів державного регулювання страхової діяльності слід віднести такі: приведення вітчизняного страхового законодавства у відповідність до міжнародних стандартів; удосконалення системи контролю за діяльністю учасників ринку страхових послуг; введення податкових стимулів для розвитку страхування життя та пенсійного страхування; розроблення механізмів залучення в інвестиційний процес тимчасово вільних коштів страхових компаній; запровадження ефективної системи інформування потенційних споживачів страхових послуг.

3.2. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «СК Країна»

Конкурентні переваги майже завжди досягаються за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії використовують для захисту і збереження конкурентних переваг.

Як багато часу буде потрібно успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від характеристики конкуренції в галузі.

Період створення може бути коротким, як наприклад у сфері послуг, де потреба в устаткуванні і системах розподілу при здійсненні наступальних дій мінімальна. Період створення може бути значно тривалішим в капіталомістких галузях зі складними технологічними процесами виготовлення продукції, оскільки в цьому випадку фірмам потрібно декілька років на освоєння нової технології, введення нових потужностей і завоювання товаром визнання споживачів. В ідеальному випадку наступальні дії швидко створюють конкурентні переваги. Чим більше часу потрібно для створення переваг, тим більше ймовірно, що суперники розгадають наміри фірми, оцінять потенційні можливості її стратегії і зроблять у відповідь кроки. Величина переваг може бути значною (наприклад, у фармацевтиці, де володіння патентом на нові цінні ліки забезпечує істотні переваги) і

незначною (наприклад, в швейній промисловості, де популярні модні фасони одягу можуть бути швидко і легко скопійовані).[32]

За успішним наступом слідує період "пожинання плодів", коли фірма отримує вигоди конкурентних переваг. Тривалість цього періоду залежить від того, скільки часу буде потрібно супернику, щоб перейти в наступ з метою відвоювати втрачені позиції, скоротити конкурентний розрив.

Тривалий період "пожинання плодів" дозволяє фірмі протягом тривалого часу одержувати прибуток вище, ніж в середньому по галузі, і відшкодувати інвестиції, вкладені в створення переваг. Кращі стратегічні наступальні дії породжують істотні конкурентні переваги і забезпечують тривалі періоди "пожинання плодів".

Як тільки суперники роблять серйозний наступ на створену фірмою перевагу, починається період її руйнування. Будь-яка конкурентна перевага, якою компанія володіє в даний час, буде зрештою ліквідована діями компетентного супротивника, що володіє достатніми ресурсами. Таким чином, для збереження досягнутого положення фірма повинна зробити наступний стратегічний наступ, фундамент якого необхідно закласти в період "пожинання плодів" з тим, щоб бути готовою кинути в атаку, коли конкуренти підсилять боротьбу за володіння перевагою лідера. Для успішної підтримки конкурентної переваги фірма повинна в достатній мірі випереджати суперників, роблячи один стратегічний наступ за іншим для зміцнення своєї ринкової позиції і зберігаючи прихильність споживачів [40].

Виділяють шість основних типів наступальних стратегічних дій:

- дії, направлені на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, направлені на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на декілька фронтів;

- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- удари, що попереджують наступ конкурентів.

Дії, направлені на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх.

Існують дві серйозні можливості не відстати від конкурентів, б'ючись з ними ціною проти ціни, моделлю проти моделі, тактикою просування товару на ринок проти тактики просування, географією діяльності проти географії діяльності. Першою можливістю є спроба відібрати частку ринку у слабших супротивників. Має сенс кидати виклик слабшим конкурентам в областях, де вони є сильними, в тих випадках, коли фірма може запропонувати чудовий товар і володіє організаційними можливостями для того, щоб відібрати частку ринку у менш компетентного суперника, у меншій мірі забезпеченого ресурсами. Друга можливість полягає в зведенні нанівець конкурентної переваги сильного супротивника. Тут розмір успіху визначається тим, наскільки скорочений розрив в перевагах. Достоїнства настання "сила проти сили" визначаються тим, наскільки витрати на нього порівнянні з одержуваними вигодами. Для успіху фірмі потрібно досить конкурентної сили і ресурсів, щоб відібрати у своїх суперників хоч би частину ринку. За відсутності хороших довгострокових перспектив відносно конкурентних переваг і збільшення прибутку робити наступ нерозсудливо.

Наступ на сильні сторони супротивника може вестися по будь-якому напрямку: зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; додання товару нових характеристик, здатних привернути споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурентів; випуск нових моделей товарів, які можуть замінити або витіснити моделі конкурентів.

Класичним випадком, як відзначав Ф. Котлер [19], є атака конкурентів

фірмою, що пропонує аналогічний за якістю товар за нижчою ціною. Це може забезпечити їй завоювання частки ринку, якщо у цільового супротивника є серйозні причини не знижувати ціни і якщо фірма, що кидає виклик, зуміє переконати споживачів в тому, що її товар такої ж, як у конкурента. Проте така стратегія забезпечить зростання прибутку тільки в тому випадку, якщо виграш в об'ємах продаж компенсує низький рівень доходу на одиницю проданої продукції.

Інший шлях посилення агресивного виклику у області цін полягає в тому, щоб спочатку добитися переваг по витратах, а потім завдати удару супротивнику, використовуючи низькі ціни. Зниження цін, що базується на низьких витратах, є найміцнішою основою для нанесення удару і підтримки агресивного цінового настання. Без переваги у області витрат зниження цін спрацює тільки в тому випадку, якщо у фірми-агресора більше фінансових ресурсів, і вона зможе протриматися довше, ніж її конкуренти в ціновій війні.

Дії, направлені на використання слабких сторін конкурента.

При даному наступальному підході фірма прагне завоювати перемогу на ринку, концентруючи увагу на слабких сторонах конкурентів.

Існує декілька варіантів того, як можна добитися виграшу в конкурентній боротьбі за рахунок слабкості супротивника.

1. Концентруватися на географічних районах, де конкурент контролює незначну частку ринку і не робить серйозних зусиль в конкурентній боротьбі.
2. Приділяти особливу увагу тим сегментам покупців, якими суперник нехтує або які не має можливості обслуговувати.
3. Працювати із споживачами тих конкурентів, чия продукція відрізняється недостатньо хорошою якістю, відсутністю ряду характеристик і невисокими показниками в експлуатації. В цьому випадку фірма, що пропонує більш якісну продукцію, може переконати частину зацікавлених

споживачів використовувати її товар.

4. Здійснювати продаж товарів спеціально для споживачів тих конкурентів, які погано обслуговують своїх клієнтів. В цьому випадку орієнтованому на хороше обслуговування претенденту буде доволі легко відвоювати розчарованих клієнтів у свого суперника.

5. Старатися атакувати конкурентів, що мало рекламують свою продукцію і що не мають відомих товарних марок. Претендент, що володіє хорошими навиками і досвідом у області маркетингу і відомою товарною маркою, часто може відвоювати споживачів у менш відомих конкурентів.

6. Освоювати нові моделі або модифікації продукції, заповнюючи таким чином пропуски в асортиментних рядах товарів основних конкурентів.

Іноді ці дії можуть обернутися великим успіхом і привести до створення нових сегментів, що ростуть. Така діяльність доцільна тоді, коли нові модифікації продукції задовольняють певним потребам споживачів, які до цього ігнорувалися або якими нехтували.

Як правило, дії, направлені на використання слабких сторін конкурента, мають більший шанс на успіх, чим спроби перевершити його сильні сторони.[41]

Одночасний наступ на декілька фронтів.

Іноді компанія може вважати за доцільне зробити масштабний наступ, що включає різні дії: зниження цін, посилення реклами, виведення на ринок нових товарів, безкоштовну роздачу зразків, купонів, знижки і т.д. Така наступальна кампанія може вибити суперника з колії, порушити його рівновагу, розсіяти його увагу відразу по багатьох напрямках і примусити одночасно захищати різні групи споживачів.

Широкомасштабний наступ має шанс на успіх тоді, коли атакуюча компанія, пропонуючи привабливий товар або послугу, володіє фінансовими ресурсами, достатніми для того, щоб обігнати конкурентів в завоюванні

прихильності покупців. В цьому випадку фірма може здійснити масовану атаку на ринок, використовуючи великий арсенал засобів просування своїх товарів, достатній для того, щоб умовити значну частину споживачів змінити їх прихильність певним товарним маркам.[29]

Захоплення незайнятих просторів.

Дана стратегія має на меті уникнути відкритого наступу на суперника, тобто агресивного зниження цін, посилення реклами або дорогих спроб перевершити конкурента у області диференціації. Натомість пропонується маневрувати навколо супротивників і першим прокласти собі дорогу на незайняту ринкову територію. Прикладами даної стратегії є: агресивний рух на географічні території, де не працюють найближчі конкуренти або їх присутність незначна; спроби створити нові сегменти, пропонуючи товари з різними характеристиками і експлуатаційними можливостями, що краще задовольняють потреби групи споживачів; переорієнтація на технології наступного покоління і витіснення існуючих товарів. Використовуючи захоплення незайнятих просторів, фірма може одержати значну перевагу в новій області.

Партизанська війна.

Партизанський наступ доцільно здійснювати невеликим фірмам, у яких немає ні ресурсів, ні бачення ринку, щоб почати великомасштабну атаку на лідерів галузі.

Існує декілька способів ведення партизанської війни.

1. Атака направлена на групи покупців, що не представляють інтересу для основних конкурентів.
2. Атака направлена на покупців із слабкою прихильністю до товарів супротивника.
3. Атака направлена на сегменти ринку, які дуже широкі для

конкурента і тому мають найбільш низьку концентрацію ресурсів конкурента (можливі дії включають роботу із споживачами у відносно дальніх регіонах; скорочення термінів постачання, коли терміни постачання конкурентів дуже затягнуті; поліпшення якості товару, коли конкурент зазнає труднощі з контролем за якістю продукції; розширення об'єму технічних консультацій при продажі товарів, якщо споживачам складно зробити вибір із-за великої кількості різних моделей товару конкурентів).

4. Здійснення невеликих, окремих, рідкісних атак на позиції конкурентів з використанням тактики разового зниження цін (щоб виграти велике замовлення або переманити перспективного клієнта).

5. Спроба приголомшити основних конкурентів одиничними, але інтенсивними сплесками активності по просуванню товарів на ринок з метою підібрати тих покупців, які інакше могли б стати клієнтами суперників.

6. Здійснення офіційних дій по недопущенню порушення конкурентами антимонопольного законодавства. патентних прав, проведення ними недобросовісної реклами у випадку, якщо супротивники використовують нечесну тактику і неетичні прийоми боротьби, а ситуація дозволяє протистояти їм.

Удари, що попереджують наступ конкурентів.

Стратегії попереджуючих ударів полягають в діях по збереженню вигідної позиції на ринку, які відбивають у конкурентів бажання копіювати стратегію компанії. Існує декілька способів за допомогою даної стратегії завоювати хорошу стратегічну позицію.

1. Розширювати виробничі потужності в розмірах, більших, ніж вимагає ринок, в надії відбити бажання у конкурентів наслідувати ваш приклад і розширити свої власні виробничі потужності. Коли конкуренти, злякавшись розширювати виробничі потужності із-за можливого дисбалансу між попитом і пропозицією і, як наслідок, роботи в умовах низько

прибуткової економіки і недовантаження потужностей, залишаться на колишніх позиціях, компанія-першопроходець може завоювати велику ринкову частку і у разі збільшення попиту забезпечити виконання додаткових замовлень.

2. Встановлювати зв'язки з найкращими (або з більшістю найкращих) постачальниками сировини або комплектуючих виробів, укладаючи з ними довгострокові контракти і проводячи вертикальну інтеграцію "назад". Це примусить конкурентів працювати з постачальниками, менш відомими в своєму бізнесі.

3. Зберігати найвигідніше географічне положення. Приваблива перевага першопрохідця може бути часто закріплена можливістю зайняти найбільш зручні площі, розташовані уздовж жвавих автомагістралей, на перехресті доріг, в новому торговому центрі, в просто красивому місці або в безпосередній близькості від джерел сировини, під'їзних шляхів, постачальників і т.д.

4. Забезпечити себе престижною клієнтурою.

5. Створити у споживача сильний психологічний імідж компанії, який важко з чим-небудь сплутати або скопіювати і який мав би на них сильну емоційну дію.

6. Зберігати ексклюзивне або переважне право на роботу з кращими дистриб'юторами регіону. Подібна стратегія успішно використовувалася цілим рядом компаній. DeBeers став найбільшим світовим дистриб'ютором алмазів шляхом скупки продукції більшості крупних алмазних копалень.

Кроки, що робляться відповідно до стратегії попереджуючого удару, не обов'язково повинні повністю блокувати для конкурентів можливість їх повторення. Ці кроки просто повинні забезпечити першопрохідцям кращу стратегічну позицію. Така позиція забезпечує конкурентну перевагу перед іншими компаніями, причому конкурентам дуже складно витіснити

першопрохідця на другі ролі.[8]

Вибір об'єкту атаки.

Агресивним фірмам необхідно аналізувати, яким з конкурентів кинути виклик, і вирішувати, як їх перемогти. Існують чотири типу фірм, що є хорошими об'єктами для вивчення.

1. Лідери ринку. Дії наступального характеру проти сильних компаній, що займають лідируюче положення на ринку, можуть часто привести лише до втрати цінних ресурсів без досягнення яких-небудь результатів або навіть спричинити справжню жорстоку і збиткову конкурентну війну за частку ринку.

Наступальні дії на головного конкурента мають сенс, коли лідер за розміром і часткою ринку насправді не в змозі обслуговувати ринок на належному рівні. Ознаками слабкості лідера можуть служити незадоволеність клієнтів, зниження доходів, моральне старіння устаткування, прагнення диверсифікуватися в інші сфери бізнесу, асортиментний ряд продукції, що не відрізняється або навіть поступливий конкурентам, і, нарешті, наявність конкурентної стратегії, якій не дістає реальної сили, заснованої на лідерстві по витратах або диференціації.

Атаки на лідера можуть бути також успішними, коли той, хто кидає виклик в змозі переглянути свій ланцюжок цінностей і внести свіжі сили в конкурентну перевагу, засновану на витратах або диференціації. Атака на лідера необов'язково переслідує своєю метою заняття атакуючою компанією лідируючої позиції, проте вона може виграти, переманивши частину клієнтів у лідера і укріпивши свої позиції.

2. Компанії, що йдуть услід за лідером. Починати наступальні дії на ці компанії, чії позиції на ринку недостатньо сильні, менш ризиковано, чим в першому випадку. Особливо успішними атакуючі дії можуть бути у разі, коли сила того, хто кидає виклик відповідає слабким сторонам компаній, що

грають другі ролі.

3. Боротьба з компаніями, що знаходяться на межі виходу з ринку. Спричиняючи тиск на такі компанії, конкуренти забезпечують ослаблення фінансової сили і конкурентної позиції таких компаній, що підштовхує їх до швидшого відходу з ринку.

4. Невеликі місцеві і регіональні фірми. Подібні компанії мають звичайно обмежений досвід і можливості, що тому кидає виклик, володіючи ширшими можливостями, має хороші позиції, щоб переманити у них найбільших і кращих клієнтів. Особливо це стосується швидкозрослих фірм, яким тісні регіональні рамки: їх вимоги до партнерів зростають і вони орієнтуються на більш крупних клієнтів.

Успішні стратегії засновані на конкурентній перевазі. Це також відноситься і до наступальних стратегій. Види конкурентних переваг, які звичайно приводять до сильної позиції при реалізації наступальних стратегій, звичайно складаються з:

- наявність нижчих витрат при розробці товару;
- наявність нижчих витрат при виробництві товару;
- наявність характеристик товару, які більшою мірою задовольняють клієнта або знижують його витрати по використанню товару;
- можливості надати покупцю більш комплексне після продажне обслуговування;
- можливості розширювати маркетингові зусилля там, де вони застосовувалися недостатньо;
- можливості бути піонером у області створення нових каналів збуту;
- можливості скоротити кількість посередників, продаючи товари безпосередньо кінцевому споживачу.

Майже завжди стратегічний наступ повинен бути пов'язаний з тим, що

компанія робить краще всього, – орієнтуватися на її конкурентні сили і можливості. Як правило, подібні сили беруть свій початок з основних навиків і майстерності компанії (можливості понизити витрати, уміння обслуговувати клієнтів, технічні навички), унікально сильної функціональної компетенції (інжиніринг і розробка продукту, продуктивний досвід, реклама і просування товару, маркетингові ноу-хау) або базуються на чудових можливостях виконувати ключові дії в ланцюжку цінностей, що призводить до зниження витрат або підсилює диференціацію.[32]

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентної переваги.

На конкурентних ринках всі фірми можуть бути об'єктами атаки з боку конкурентів. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, охочих вийти на ринок, так і з боку вже працюючих фірм, прагнучих підсилити свої позиції на ринку. Мета оборонної стратегії полягає в зниженні ризику бути атакованим, в можливості перенести атаку з меншими втратами, якщо це відбудеться, і в чиненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтовувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Існує декілька шляхів, що дозволяють захистити конкурентну перевагу. Один підхід полягає в спробі перешкодити конкурентам почати наступальні дії. Цей підхід передбачає наступні основні кроки:

- розширення номенклатури продукції, що випускається, для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів;
- розробка моделей і сортів виробів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати;
- пропозиція моделей, найбільш близьких по своїх характеристиках до продукції конкурентів, за нижчими цінами;
- підписання з дилерами і дистриб'юторами ексклюзивних договорів, щоб

відтіснити конкурентів від їх мережі розподілу;

- гарантування дилерам і дистриб'юторам відчутних знижок, щоб перешкодити їм вступати в контакти з іншими постачальниками;
- пропозиція безкоштовного або за низькою ціною навчання користувачів;
- докладання великих зусиль по збереженню попиту покупців на свою продукцію за рахунок: 1) надання спеціальних знижок для тих, хто хоче спробувати товари конкурентів; 2) розташування товарів різних сортів в одному ряду, щоб надати покупцю можливість для експерименту; 3) раннє сповіщення клієнтів про новинки або зміни цін, щоб потенційний покупець не пішов до конкурентів;
- збільшення об'ємів продажів в кредит для дилерів або інших покупців;
- скорочення часу постачання запасних частин;
- патентування альтернативних технологій;
- захист власних ноу-хау в розробці продукту, технології і інших стратегічно важливих ланках ланцюжка цінностей;
- підписання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками з метою закриття доступу до них агресивних конкурентів;
- відмова від постачальників, які працюють з конкурентами;
- постійний контроль за товарами і діями конкурентів.

Хороша оборонна стратегія дає можливість швидко пристосуватися до швидкозмінної ситуації в галузі і блокування дій конкурентів [40].

3.3 Конкурентна стратегія підприємства за умов реалізації наданих пропозицій

Однією із першочергових проблем, які слід вирішити при прогнозуванні за симулятивною моделлю врахування інтересів груп економічного впливу, є визначення часового горизонту (періоду)

прогнозування.

Слід зазначити, що короткострокові прогнози формуються на період від 1 до 3 місяців, середньострокові – на період від 3 місяців до 2 років, довгострокові – на період від 2 років і більше. Прогнозування в цілому передбачає виділення 4 складових майбутнього розвитку ситуації, а саме: сезонності, тренду, циклічності та випадковості [8]. Відповідно, довжина горизонту прогнозування визначає складові розвитку ситуації, які є першочерговими. Зрозуміло, що складову випадковості передбачити неможливо незалежно від того, який метод застосовується та на який період здійснюється прогнозування.

Слід підкреслити, що чим довшим є горизонт прогнозування, тим більше знижується його точність. Як зазначено в [11], довгострокові прогнози є неточними саме через високу ймовірність випадкових подій. Практичні дослідження показали, що довгострокові прогнози з використанням формальних методів в основному характеризуються високим рівнем помилок [11]. Відповідно, здійснення довгострокових прогнозів із застосуванням формальних методів недоцільне у практичній діяльності.

Одночасно середньострокове прогнозування передусім пов'язане з розпізнанням циклів [11]. Вважається, що декомпозиція циклів є дуже складним завданням. Складність такого завдання пояснюється тим, що початок рецесії дуже складно передбачити. До того ж, передбачені рецесії дуже часто в реальному житті не починаються [11]. Крім того, середньострокові прогнози, як і довгострокові, характеризуються появою випадкових подій, які змінюють виокремлений тренд розвитку прогнозованої ситуації. Відповідно, здійснення середньострокового прогнозування з використанням формальних моделей також є недоцільним.

Найбільш точними вважаються короткострокові прогнози розвитку

ситуації [11], що пов'язано з тим, що більшість економічних процесів є інерційними. Сутність інерції полягає в тому, що розвиток ситуації, який відбувся в недалекому минулому, буде відбуватися і в недалекому майбутньому. Короткострокові прогнози також можуть характеризуватися певними відхиленнями фактичного значення показника від прогнозованого, але величина помилки суттєво менша порівняно із довго- й середньостроковими прогнозами.

Отже, прогнози за симульативною моделлю врахування інтересів груп економічного впливу доцільно робити на короткостроковий період часу – квартал.

На сьогодні більш точними вважаються середні значення між кількома альтернативними прогнозами, що, зокрема, підтверджується низкою емпіричних досліджень [9]. Середнє значення між декількома альтернативними прогнозами є завжди більш точним порівняно з прогнозом, отриманим з використанням будь-якого методу прогнозування [9]. Відповідно, пропонується розробка декількох альтернативних прогнозів, а потім знаходження середнього значення між ними.

Варто також підкреслити, що неточність прогнозування повинна бути прийнята й усвідомлена менеджментом підприємства [9; 10]. Для уникнення проблем, пов'язаних з неточністю прогнозування, доцільно розраховувати інтервали довіри (максимально допустимі відхилення фактичного значення показників від прогнозованих), які дозволять передбачити оптимістичний і песимістичний сценарії розвитку ситуації.

У моделі одночасних рівнянь спочатку слід спрогнозувати допоміжні показники, після чого, на основі отриманих прогнозів факторних ознак, розрахувати прогнози основних показників.

На першому етапі прогнозування розробляються 3 альтернативні

прогнози допоміжних показників. Зокрема, першим прогнозом є прогноз на основі використання naïve-прогнозу, другим – на основі використання авторегресивної моделі, третім – на основі використання звичайного часового тренду. Застосування такого підходу дозволить врахувати останнє значення допо міжного показника, останню короткострокову тенденцію та останню довго- строкову тенденцію.

Перший підхід до прогнозування базується на припущенні про те, що останнє значення показника і буде його прогнозом. Ще одним підходом до прогнозування за naïve-прогнозом є припущення про те, що майбутнє значення показника буде відповідати минулорічному за цей самий період часу з коригуванням на $\pm 5\%$. Naïve-прогноз також може коригуватися шляхом виокремлення чинника сезонності. Такий вид прогнозу називається naïve 2 прогнозом. Вибір зазначеного підходу обґрунтовується дослідженнями, які показали, що в більшості випадків використання простих моделей у прогнозуванні приносить значно кращий результат порівняно із застосуванням більш статистично складних моделей. Зокрема, такий висновок можна зробити на основі [9], де продемонстровано результати своєрідного змагання між альтернативними засобами прогнозування. Сутність змагання зводилась до порівняння прогнозів між найбільш поширеними засобами прогнозування на основі реальних числових рядів. Результати прогнозування порівнювалися з фактичними значеннями показників. Переможцями таких своєрідних змагань були naïve та naïve 2, які дали можливість отримати найбільш точний прогноз.

Застосування звичайного тренду пов'язано з необхідністю врахування припущення, що «минуле буде повторюватися в майбутньому», тобто довгострокова тенденція, яка спостерігається в числовому ряді, буде зберігатися і майбутньому. Модель прогнозування за звичайним трендом має

такий вигляд:

$$X_t = b_0 + b_1 t + e_t, \quad (11)$$

де x_t – допоміжні показники в періоді t ; t – період часу; b_0 , b_1 – параметри трендової моделі; e – відхилення.

Результати прогнозу наведені у табл. 3.1

Прогнозні показники для ПАТ «СК Країна» на 2018-2020 рр.

Табл. 3.1

№	Показник	Роки			
		2017	Прогноз		
			2018	2019	2020
1	Чистий дохід від реал-ії	290754	302675	305827	306829
2	Собівартість	156702	159058	160983	162094
3	Прибуток	134052	143617	144844	144735
4.1	Рентабельність доходу, %	46	47	47	48
4.2	Рентабельність витрат, %	85	86	86	87

На мою думку, страховій компанії необхідно створити єдиний контролюючий центр по всіх бізнес-процесах для того, щоб об'єднати різнопланові операції фінансово-господарської діяльності страховика: це

робота центру андерайтингу, врегульовально-виплатного центру, центру перестрахування, центру маркетингових досліджень, фінансового центру та ін. Здійснювати контроль може ревізійна комісія, яка відстежуватиме виконання статуту, рішень загальних зборів акціонерів, додержання чинного законодавства, контактуватиме з аудиторам, що дасть змогу підвищувати професійний рівень перевірок і висновків. Також важливо визначити місце й роль служби стратегічного управління. До її складу можна включити такі відділи:

1. Відділ актуарних розрахунків і витрат на страхування. Ціна страхування є одним із показників конкурентоспроможності страхової компанії та її продуктів як у оперативному, так і в стратегічному аспектах. Окрім того, від розміру страхового тарифу залежить рівень виплат страховика, що в кінцевому рахунку впливає на операційний результат. Цей відділ займається систематизацією зовнішньої й внутрішньої інформації, вивченням нових тенденцій у ризиках, фінансовим аналізом, визначенням нормативів витрат та їх коригуванням на момент виконання бюджетів, поточним коригуванням бюджетів із метою відслідковування поточного операційного прибутку.

2. Відділ маркетингових досліджень і стратегічного планування. Цей відділ, на відміну від актуарного, де ціна страхування визначається виходячи з калькуляції витрат та ймовірності настання страхових випадків, досліджує ціну страхування, що склалася на страховому ринку (за певними каналами реалізації, окремими сегментами). Продуктами даного відділу є позиціонування страховика на ринку, обґрунтування зміни ціни страхування з точки зору ринкової кон'юнктури. Крім цього, відділ займається організацією стратегічного планування в компанії, отриманням інформації із зовнішнього середовища та координацією тактичних і оперативних планів.

3. Інформаційно-аналітичний відділ. Оскільки справді ефективним планування може бути тільки в разі паралельного отримання планової й фактичної інформації, робота цього відділу зосереджена на створенні й

підтримці (обслуговуванні) комплексної інформаційної системи для прийняття своєчасних управлінських рішень.

4. Відділ внутрішнього аудиту. Мається на увазі не аудит відповідності документів бухгалтерського й податкового обліку чинному законодавству, а аудит виконання планів і рекомендацій контролера структурними одиницями страховика.

Запропоновані підходи до управління діяльністю страхової компанії можуть бути використані страховиками України з урахуванням особливостей роботи кожного з них, відмінностей у структурі й управлінні, а також пріоритетів власників компаній щодо розвитку страхового бізнесу.

Я можу рекомендувати компанії розробку інноваційних продуктів, розвиток різних видів страхування. Зокрема, звернути увагу на майнове страхування.

Також важливим чинниками поліпшення фінансового стану страховика в Україні є:

- впровадження зарубіжного досвіду організації страхування і ефективного функціонування страхового ринку, оскільки страхові компанії в розвинутих країнах добре знають сильні і слабкі сторони клієнтів, мають певний досвід ринкових перетворень, вимушені постійно оцінювати ризик і прогнозувати страхові події, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності роботи страховиків і страхувальників та по виконанню страхових зобов'язань по укладених договорах.
- розвиток та розширення всіх видів страхування завдяки впровадженню європейських та світових технологій;
- реалізація страхових продуктів у прямій залежності від потреб ринку;
- максимальний обсяг охоплення ринку, повне обслуговування потреб

клієнтів, лідерство у питаннях зниження собівартості страхових премій;

- побудова розгалуженої мережі індивідуального обслуговування, пошук та розробка нових видів страхування;
- зміцнення та вдосконалення організаційно-територіальної мережі;
- зміцнення матеріально-технічної бази, всеохоплююча комп'ютеризація, створення локальної мережі зв'язку.

Вказані пропозиції щодо покращення фінансового стану вплинуть на підвищення прибутковості компанії, а отже, і ефективності її діяльності, покращенні її фінансових показників.

Таким чином, можна побачити поля, що роблять істотний вплив на діяльність страхової компанії і сформулювати перелік ключових факторів успіху і конкурентних переваг:

- ✓ розвиток спеціальних страхових програм;
- ✓ гнучкість і мобільність в переліку послуг, що надаються;
- ✓ підвищення економічної ефективності, що дозволить проводити існуючу цінову політику;
- ✓ підвищення іміджу страхової компанії, заснованого на бренді і соціальних заходах;
- ✓ розвиток агентської мережі, що вимагає рішення проблем з людськими ресурсами (система відбору оптимальної кількості співробітників, навчання і розвитку кадрів, що дозволяє утримувати кращих агентів).

Необхідно відзначити, що ці ключові фактори успіху не є постійними і вимагають постійної зміни і вдосконалення для їх використання в цілях досягнення високих ринкових результатів страховою компанією. Таким чином, рекомендації повинні бути спрямовані на формування виявлених конкурентних переваг.

Страховий ринок є уособленням двох типів процесів за критерієм взаємодії учасників:

- перший тип – це процес взаємодії підприємців та влади з метою побудови необхідних для розвитку страхування інститутів та права. Підприємці (як активні учасники) утворюють страхові організації як інститути та формують попит на страхові послуги. Влада створює необхідні правові засади забезпечення їх діяльності, які визначають правила поведінки учасників ринку;

- другий тип – це процес взаємодії підприємців з їх клієнтами (процеси обміну інтересами), де влада має забезпечити захист обох сторін від неправомірних порушень встановлених правил взаємодії. При цьому влада не має права втручатися у відносини підприємця з клієнтами, крім випадків усунення недобросовісної поведінки з порушенням законних прав певної сторони.

Обидва типи процесів визнаються ринковими коли побудовані на вільному рішенні кожного учасника вступати у певні відносини. У першому типі незалежні інвестори приймають рішення щодо доцільності здійснення страхової діяльності в умовах нормативного та економічного характеру, що склалися в державі. Динаміка кількості страховиків та їх уособлених підрозділів є свідченням «легкості» ведення бізнесу та його економічної ефективності для інвесторів.

Для другого типу – розглядається існування двох форм страхування за

критерієм вибору страхового захисту – обов'язкове та добровільне, й все одно з позицій ринку має бути вільним рішення страхувальника щодо отримання послуги від конкретного страховика – неправомірним є нав'язування послуг або примушення до їх придбання у конкретного страховика.

Розглядаючи страховий ринок з позицій товарного наповнення, слід визнати, що він є практично моно товарний – це пов'язане із правом, наданим страховикам займатися лише страховою діяльністю. Ніякі інші види послуг не має право здійснювати страховик крім страхування. Навіть перестрахування є операціями, що пов'язані із перерозподілом оригінальних ризиків, прийнятих від страхувальників.

Специфіка страхової послуги як товару, який конкурує з ринковими аналогами, визначається його невід'ємністю від компанії-виробника. Порівняння деякого страхового продукту різних страховиків здебільшого свідчить про їх ідентичність щодо змісту та навіть близькості цін. Різниця проявляється на рівні сервісу. Конкуренція у сфері послуг завжди є недосконалою, що пов'язане із природою послуг, які ніколи не бувають однаковими. Тому недосконалість конкуренції не пов'язане із конкурентною діяльністю суб'єктів підприємництва, послуги яких практично не можна порівнювати. Незрівнянність послуг базується на відмінностях змісту послуги та засобів її надання, тобто сервісу, яким супроводжується страховий захист. Ціна послуги в страховому підприємстві залежить від базового набору ризиків, що оцінюються на основі інформації про вірогідність та ймовірність настання страхових подій.

Отже, обираючи страхову послугу, потенційний клієнт приділяє увагу її продавцю – страхові компанії. Сучасні страхувальники вже знають, що якість такого товару визначається виплатами за збитки, їх повнотою та

своєчасністю, а це ґрунтується на фінансовій надійності страховика. Причому є суттєва різниця між компаніями зі страхування життя та страхуванням всього крім життя. В першому випадку надійність компанії має входити до пріоритетів щодо вибору страховика, бо як відомо зі світової практики – «треба обирати компанію, що проживе довше свого клієнта». До компаній ризикової спрямованості вимоги щодо надійності розглядаються у поточному періоді, а вартість такої надійності визначається обсягом сформованих страхових резервів та їх якістю, а також якістю активів компанії. У страховиків з точки зору регулятора дуже багато проблемних активів: це і "сміттєві" цінні папери, і кошти, які застрягли на рахунках в неплатоспроможних банках, і нерухомість, яка сьогодні є, по суті, неліквідним активом.

Можна виділити декілька напрямів управління активами, які умовно можна назвати новими для України, оскільки вони застосовуються в інших країнах. Насамперед це може бути інтеграція страхових компаній і банків на корпоративних засадах.

Страховим компаніям та банкам природньо притаманне прагнення до взаємовигідного обміну послугами і здійснення надійності партнерства. Поширеними є три форми взаємодії банків і страхових компаній.

Угоди про співробітництво комерційних банків і страхових компаній без створення юридичної особи. В таких випадках комерційні банки мають за мету забезпечення фінансової стійкості, безпеки і стабільності (в основному йдеться про страхування кредитних ризиків та вклади коштів страхової компанії на банківські депозити). Інтереси страхової компанії – операції страхування з клієнтами банку, мінімізація затрат страхової структури.

Засновництво страхової компанії і банку одними і тими самими або пов'язаними особами. В таких випадках власники намагаються

диверсифікувати капітал з метою отримання доходів в межах фінансового ринку, а не забезпечити інтереси фінансової стійкості та безпеки.

Формування кептивних страхових компаній банківськими установами для оптимізації оподаткування. Визначальною є друга форма співробітництва, оскільки саме в цій формі відображаються головні принципи управління активами (безпечність, ліквідність, прибутковість) та метод їх досягнення – диверсифікація.

В Україні мережа банківських установ є більш розвиненою, ніж мережа страхових компаній. Банки мають більшу довіру з боку населення і більший досвід в сфері інвестування. Отже, співпраця банків і страхових компаній є вигідною для обох сторін і в умовах вітчизняного фінансового ринку.

Отже, існує багато передумов для інвестування коштів страхових компаній, вільних від страхових зобов'язань, на придбання участі в комерційних банках або впровадженні спільних з банками програм. Є всі підстави очікувати, що інтеграційні процеси в банківсько-страховій сфері набиратимуть поширення і надалі, супроводжуючи процеси концентрації капіталу в фінансовому секторі.

З подальшим зростанням українського страхового ринку можна очікувати, що найбільш капіталізовані українські страховики інвестуватимуть кошти за кордон з метою розширення обсягів своєї діяльності. Достатньо перспективним напрямком в управлінні активами страхових компаній, який не має поширення в Україні, є інвестування коштів в реальний сектор української економіки. Вважаємо, що операція реального інвестування може проводитися у формі лізингових угод, коли лізингодавцем виступатиме страхова компанія. Операції лізингу поширюються в Україні, але обсяг їх залишається незначним і в цьому сегменті фінансового ринку попит перевищує пропозицію. Страхові компанії в Україні можуть

здійснювати страхування кредитів (в тому числі і відповідальність позичальників за непогашення кредиту), страхування інвестицій, страхування фінансових ризиків. Усі ці види страхування передбачають оцінку фінансового стану позичальника, здатності розраховуватися за боргами, оцінки вигод і ризиків пов'язаних з інвестиціями тощо. Отже, в принципі, можна дозволити страховим компаніям надання лізингових послуг, оскільки в їх основі також лежить оцінка спроможності лізингоотримувача сплачувати вчасно лізингові платежі і викупити об'єкт лізингу за остаточною вартістю зазначеній у лізинговій угоді. Достатньо важливим стратегічним напрямком в управлінні активами можуть бути операції з приєднання, поглинання більш капіталізованими страховими компаніями менш капіталізованих.

Висновки до розділу 3

Я можу рекомендувати компанії розробку інноваційних продуктів, розвиток різних видів страхування. Зокрема, звернути увагу на майнове страхування.

Також важливим чинниками поліпшення фінансового стану страховика в Україні є:

- впровадження зарубіжного досвіду організації страхування і ефективного функціонування страхового ринку, оскільки страхові компанії в розвинутих країнах добре знають сильні і слабкі сторони клієнтів, мають певний досвід ринкових перетворень, вимушені постійно оцінювати ризик і прогнозувати страхові події, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності роботи страховиків і страхувальників та по виконанню страхових зобов'язань по

укладених договорах.

- розвиток та розширення всіх видів страхування завдяки впровадженню європейських та світових технологій;
- реалізація страхових продуктів у прямій залежності від потреб ринку;
- максимальний обсяг охоплення ринку, повне обслуговування потреб клієнтів, лідерство у питаннях зниження собівартості страхових премій;
- побудова розгалуженої мережі індивідуального обслуговування, пошук та розробка нових видів страхування;
- зміцнення та вдосконалення організаційно-територіальної мережі;
- зміцнення матеріально-технічної бази, всеохоплююча комп'ютеризація, створення локальної мережі зв'язку.

Вказані пропозиції щодо покращення фінансового стану вплинуть на підвищення прибутковості компанії, а отже, і ефективності її діяльності, покращенні її фінансових показників.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у дипломній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи.

Стратегія конкурентноздатності (конкурентна стратегія) – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей. Існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі – маркетингових конкурентних стратегій фірм, що є, по суті, фундаментальним підходом до отримання конкурентних переваг.

Інформація є ключем до розробки оптимальної продуктової пропозиції

для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні правильні рішення при реалізації конкурентної стратегії.

ПАТ СК «Країна», яка була об'єктом дослідження в даній роботі, є прибутковим і рентабельним підприємством. Фінансовий стан Товариства можна характеризувати загалом як позитивний. Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити висновок, що Товариство має ліквідний баланс, ступінь ризику – низький, вірогідності банкрутства немає.

Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити висновок, що Товариство має ліквідний баланс, ступінь ризику – низький, вірогідності банкрутства немає. За результатами оцінки зібраних аудиторських доказів, не виявлено події та умови, які можуть поставити під сумнів припущення про безперервність діяльності Товариства, окрім погіршення економічного стану в країні.

Дохід від реалізації послуг росте с кожним роком, але і витрати теж ростуть. Рентабельність с роками підвищується, хоча найбільша рентабельність була у 2016 році. У 2017 ефективність підприємства нижче, ніж у попередньому.

Проаналізувавши наявний фінансовий стан компанії, було визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності становить 4,08. Це означає, що компанія на ринку знаходиться в стані ринкових претендентів на роль лідера.

Я можу рекомендувати компанії розробку інноваційних продуктів, розвиток різних видів страхування, звернути увагу на майнове страхування.

Список використаних джерел

1. Pamela P. Peterson, Frank J. Fabozzi Analysis of Financial Statements / P. Peterson, J. Fabozzi.— New York: Wiley – 2014.
2. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance [Текст] / M. Porter, – The Free Press, 1985 – P. 557.
3. www.krayina.com
4. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання [Текст] / В. Антонюк // Україна- №5.-2014.-С. 42-47.
5. Арутюнян Р.Р. Страховий ринок України в глобальному середовищі / Р.Р. Арутюнян, С.С. Арутюнян, О.В. Ітигіна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
6. Баранов А. Особливості визначення рівня конкуренції на страховому ринку України / А. Баранов // Ринок цінних паперів України. – 2011. – №11-12. – С.65-69.

7. Баранов А. Оцінка рівня конкуренції на рівні страхових послуг / А. Баранов // Страхова справа. – 2012. – №2. – С.38-39.
8. Баранова В. Фінансовий потенціал страховика / В. Баранова, І. Ненно // Економіст. – 2012. – №8. – С.70-72.
9. Безугла В. О. Страхування : навч. посібник / В. О. Безугла, І. І. Постіл, Л. П. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 582 с.
10. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг [Текст] / Г. Беквит. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 224 с.
11. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13
Захарченко В. І., Дамаскін М. О.. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrchr_2014_2_3
12. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
13. Гринько Т. В. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва / Т. В. Гринько, Н. Шибецька // Управління розвитком, 2017.
14. Гринько Т. В. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах / Т. В. Гринько, М. Скрипченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк : РВВ, Луцького НТУ, 2016. – С. 206–210.
15. Гриценко К.Г. Метод оцінювання конкурентоспроможності страхових компаній на основі нечіткої логіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/handle/123456789/6620>.
16. Гриценко О.Г. Оцінка привабливості ринку консалтингових послуг України на основі факторного аналізу / О.Г. Гриценко, Ю.А. Рак // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeviv_2013_1_1_13.
17. Державна служба статистики України. – Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

- 18.Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратеги [Текст]/ П. Дойль, Ф. Штерн. — СПб.: Питер, 2017. — 544 с.
- 19.Ермичева Е. П., Стратегічний менеджмент. Конспект лекцій: Підручник (ГРИФ). - М.: Вища освіта, 2017. - 211 з.
- 20.Закон України «Про страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://insurance.kiev.ua/zakon-ukrainy-o-straxovanii>.
- 21.Звіти незалежного аудитора про ПАТ СК «Країна» 2016-2017 рр.
- 22.Звіти ПАТ СК «Країна» за 2015-2018 рр.
- 23.Іонін М. Є. Параметри оцінки конкурентної позиції страхової компанії / М.Є. Іонін // Финансы, учёт, банки. – 2014. – №1. – С.137-144.
- 24.Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник — К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
- 25.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 344 с.
- 26.Кривошлик Т. Сучасний стан страхування майна громадян в Україні / Т. Кривошлик // Страхова справа. – 2012. –№2. – С.26-29.
- 27.Кулінічев П.К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства/ П.К. Кулінічев // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 45(1018) - С. 69-75
- 28.Лень В. С. Облік і аудит у страхових організаціях : навч. посібник / В. С. Лень. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
- 29.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.
- 30.Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг України. – Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/> та <http://www.nfp.gov.ua/>.
- 31.Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник [Текст]: Навчальний посібник / А.Ф.Павленко, А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2015. — 246 с.

- 32.Пересада В.О. Аналіз конкурентоспроможності страхового ринку України в умовах трансформації / В.О. Пересада, І.М. Клімович // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=39437>.
- 33.Підсумки діяльності страхових компаній: Електронний ресурс: режим доступу: <http://forinsurer.com/>
- 34.Пономальова О.Б. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній України / О.Б. Пономарьова, А.Б. Перетятко, С.С. Дегтярова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/202.pdf>.
- 35.Пояснювальна записка до звітних даних страховика за 2017 рік
- 36.Рак Ю.А. Пріоритети розвитку конкуренції на ринку консалтингових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/2-2014/65.pdf>.
- 37.Рейтинги страхових компаній: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/18/6/76>
- 38.Рябенко Г.М. Страхування: навчальний посібник /Г.М. Рябенко, Н.М. Сіренко, А.С. Кравченко. – Миколаїв: МНАУ, 2014. – 399 с.
- 39.Сороківська М. В. Сучасний стан та перспективи інвестування страховими компаніями України / М. В. Сороківська // Регіональна економіка. – 2013. – №2. – С.114-120.
- 40.Стратегічний менеджмент / Під ред. ПетроваА. : Питер, 2014. - 496 з: мул. - (Серія «Підручник для вузів»).
- 41.Страховий менеджмент : навчальний посібник / [Н.О. Бондар ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського “Харківський авіаційний інститут”. – Харків: ХАІ, 2016. – 155 с.
- 42.Цуркан І. М. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток страхового ринку України / І. М. Цуркан, І. Ю. Герасимова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 6. – С. 127-132. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_6_25.

- 43.Шірінян Л. В. Фінансове регулювання страхового ринку України: проблеми теорії та практики : монографія / Л. В Шірінян. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 458 с.