

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА робота

на тему:

Конкурентоспроможність на ринку брокерських послуг

Студента 2 курсу 7м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Фінансове
брокерство»

Тимчука Юрія Олексійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія Петрівна

Київ – 2018

ВСТУП

Актуальність дослідження. Згідно із чинним законодавством брокерські операції мають право здійснювати лише члени фірми або брокери.

Брокери є фізичними особами, зареєстрованими на фірмі відповідно до її статуту, обов'язки яких полягають у виконанні доручень членів фірми, яких вони представляють, щодо здійснення брокерських операцій шляхом пошуку контрактів і подання здійснюваних ними угод для реєстрації брокера. Вони можуть бути незалежними, тобто мати власне брокерське місце - засвідчене відповідним договором право учасника на здійснення брокерської діяльності на ринку посередництва.

У вітчизняній і зарубіжній економічній науці сутність брокерської діяльності у страхуванні та перестраховуванні досліджував Амелина М.Е.[10], роль страхового брокера в сучасних умовах визначав Кнейслер О.В. [30], проблеми діяльності посередницьких послуг у страхуванні окреслював Столяров В. Ф.[60], роль брокерів на світовому страховому ринку розглядав Ткаченко А. М.[67], проблеми брокерства у сфері перестраховування досліджувала Налукова Н[41], та інші. Проте питання розвитку інституту брокерів на світовому ринку страхових послуг сьогодні залишається невирішеним і потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є ступінь розкриття теоретично-практичних та методичних положень щодо конкурентноспроможності брокерських послуг, а також розробка стратегії щодо її підвищення.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі завдання:

- дослідити загальну характеристику брокерських послуг ;
- охарактеризувати методи конкурентноспроможності на ринку брокерських послуг
- проаналізувати діяльність компанії ТОВ «BritMark» на страховому ринку.

-запропонувати шляхи вирішення проблем брокерської діяльності на страховому ринку.

Об'єктом дослідження є процес брокерської діяльності на страховому ринку, а **предметом дослідження** – теоретико-методичні засади забезпечення брокерської діяльності.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо конкурентоспроможності брокерських послуг. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо конкурентоспроможності компанії та шляхів її підвищення; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу, статистичні методи – для оцінки брокерської діяльності ТОВ «BritMark».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти щодо ,брокерської діяльності в Україні; офіційні дані Федерації страхових посередників України (ФСПУ) ; аналітичні огляди; дані інформаційного порталу forinsurer, монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено: удосконалено визначення, та поняття «конкурентності».

отримало подальший розвиток: визначення сутності брокерської діяльності компанії та аналіз факторів, що впливають на її діяльність; аналіз показників щодо положення ринку брокерських послуг, відповідно до якої запропоновано рекомендації щодо конкурентної стратегії брокерів.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати щодо аналізу показників конкурентоспроможності брокера на прикладі ТОВ «BritMark» можуть бути використані у якості додаткового аналізу діяльності брокерів в Україні .

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Тимчук Ю.О. Роль страхових брокерів на ринку страхових послуг // «Стратегії розвитку фінансового ринку України»: збірник наукових статей студентів денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – С.78-84.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 68 сторінок без додатків.

В роботі представлено 18 таблиць, 12 рисунків, 9 додатків та використано 75 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ БРОКЕРСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Загальна характеристика ринку брокерських послуг

Оскільки брокерські послуги входять до фінансових послуг то буде доцільно, визначити що таке ринок фінансових послуг. На нашу думку, існує три підходи до визначення ринку фінансових послуг[16,с.119].

У межах першого підходу ринок фінансових послуг розглядається як система, що включає розгалужену мережу спеціалізованих фінансових інститутів, які охоплюють відповідний сектор фінансового ринку, мають певні взаємозв'язки та взаємовідносини, нормативно-правове забезпечення і реалізують спільну мету щодо нагромадження, розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів, що визначає ефективність функціонування національної економіки. Проте це тлумачення не містить особливостей відносин, що виникають на ринку при реалізації специфічного товару – фінансових послуг. Представники другого підходу підкреслюють, що ринок фінансових послуг – це сукупність відносин продавець-покупець, здійснюваних через фінансову послугу як сферу господарської діяльності, де фінансові послуги спочатку виробляються для обміну або купівлі-продажу [58,с.428].

Водночас В. П. Ходаківська зазначає, що сферою надання фінансових послуг є фінансовий ринок [73,с.501]. З іншого боку, послуга є результатом виробничої діяльності співробітників фінансового посередника як процесу задоволення потреб клієнта. Водночас первинним по відношенню до фінансової послуги є фінансовий продукт, який стає послугою в результаті його продажу клієнту.

У вітчизняній науковій літературі переважає третій підхід, що кореспондується із статтею 1 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 липня 2001 року №

2664-III, відповідно до якої під ринком фінансових послуг розуміється сфера діяльності учасників ринків фінансових послуг з метою надання та споживання певних фінансових послуг.

Виходячи із пропозицій В. В. Кривошеєвої щодо ринку кредитних послуг, слід розрізняти ринок фінансових послуг з функціональної та інституційної точки зору. З функціональної точки зору ринок фінансових послуг варто розглядати як сукупність економічних відносин, що виникають при здійсненні операцій з фінансовими активами. З інституційної точки зору, ринок фінансових послуг – це сукупність фінансових посередників, що надають фінансові послуги.

Під класифікацією розуміють систему підпорядкованих деякій ознаці понять (класів) у певній галузі знань або діяльності людини, яку використовують як засіб встановлення взаємозв'язку цих понять [13, с. 40].

Наявність науково обґрунтованих критеріїв класифікації ринків фінансових послуг має свої завдання на макро- та мікро- рівнях. На макрорівні це дозволяє усвідомлено будувати державну політику у сфері фінансових послуг, здійснювати нормативно-правове забезпечення діяльності у межах різних сегментів цього ринку.

Правильна методологія класифікації ринків фінансових послуг дуже важлива і на мікрорівні, оскільки з її допомогою продавець може ефективно організовувати процеси маркетингового дослідження ринку, бізнес-планування, поточного управління оперативною діяльністю та оцінки своїх фінансових результатів[23,с.19].

Для впорядкування діяльності фінансових посередників щодо надання фінансових послуг важливою є класифікація ринків фінансових послуг.

Виходячи із розуміння ринку загалом, ринки фінансових послуг варто класифікувати за загальними ознаками такими як послуга, що продається на ньому, споживачами фінансових послуг. Водночас, варто виокремити специфічну ознаку класифікації – за фінансовими активами, що обертаються на ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація ринків фінансових послуг*

Ознака класифікації	Вид ринку фінансових послуг
За послугою, що продається	Ринок кредитних послуг
	Ринок лізингових послуг
	Ринок факторингових послуг
	Ринок депозитних послуг
	Ринок страхових послуг
	Ринок платіжних послуг
	Ринок інвестиційних послуг
	Ринок довірчих послуг
	Ринок гарантійних послуг
	Ринок брокерських послуг
	Ринок банківських послуг
	Ринок ломбардних послуг
За споживачами фінансових послуг	Ринок фінансових послуг корпоративним клієнтам
	Ринок фінансових послуг іншим фінансовим корпораціям
	Ринок фінансових послуг фізичним особам
	Ринок фінансових послуг органам державного управління
За видами фінансових активів	Фінансові послуги, які надають фінансові посередники на кредитному ринку цінних паперів
	Фінансові послуги, що надають фінансові посередники на страховому ринку
	Фінансові послуги, що надають фінансові посередники на валютному ринку
	Фінансові послуги, що надають фінансові посередники на ринку грошей
	Фінансові послуги, що надають фінансові посередники на ринку цінних паперів

*Примітка: складено автором на основі джерел [72; 470]

Передумовою існування різноманітних ринків є наявність специфічного товару(послуг), що є об'єктом купівлі-продажу на ньому.

Це стосується й ринку фінансових послуг, де товаром є фінансові послуги, що мають свої види. Відповідно до статті 4 Закону України від «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 липня 2001 року № 2664-III фінансовими послугами слід вважати такі послуги(рис 1.1.)

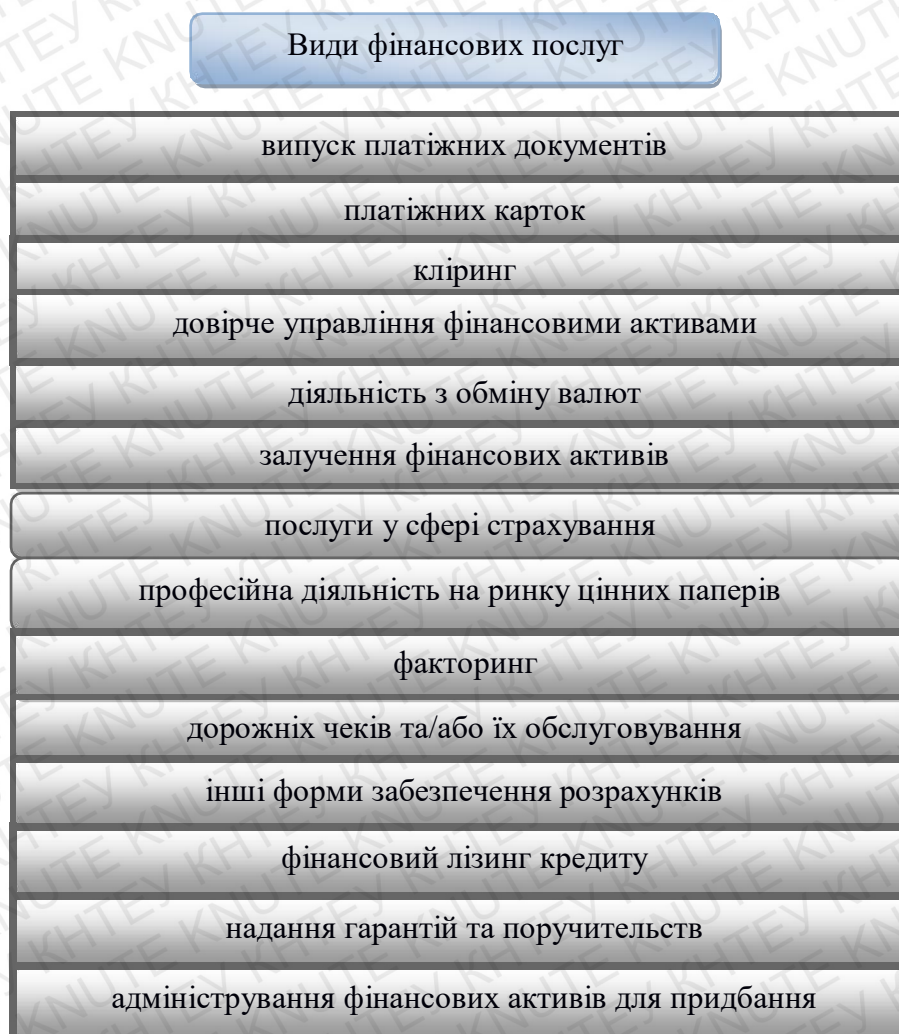


Рис 1.1. Види фінансових послуг*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [58; с.428]

Існує підхід поділу ринку фінансових послуг за видами діяльності фінансових посередників, згідно з чим виділяють ринок фінансових послуг банків, небанківських кредитних установ та небанківських фінансових установ [3]. Тут спостерігається деяке дублювання складових елементів, оскільки фінансові установи включають кредитні.

Інші автори визначають це як інституційний підхід до поділу ринку фінансових послуг із виокремленням ринку банківських послуг, ринку страхових послуг та ринку інвестиційних послуг. Проте, тут об'єднуються два підходи: поділ ринку фінансових послуг за продавцями та за видами послуг.

На нашу думку, цю ознаку класифікації варто назвати «за оферентами фінансових послуг, що відповідатиме сутності послуг, основними суб'єктами яких є продавці (оференти) та споживачі.

Метою поділу ринку фінансових послуг за їх споживачами є вивчення попиту клієнтів. Грунтуючись на класифікації інституційних секторів економіки України необхідно виокремити за цією ознакою ринок фінансових послуг не фінансовим корпораціям, ринок фінансових послуг фінансовим корпораціям, ринок фінансових послуг домогосподарствам та ринок фінансових послуг органам державного управління. Типовою клієнтською сегментацією є розподіл існуючих і потенційних клієнтів на групи за критерієм належності до фізичних або юридичних осіб. При цьому за типом поведінки споживачів фінансових послуг виокремлюють [40].

- консерваторів - клієнти, які заперечують будь-які зміни у продуктовому портфелі брокера, зберігають прихильність своїм звичкам і перевагам. Вони можуть належати до різних соціальних прошарків. У них майже відсутня творча уява та естетичне сприйняття;

- новаторів - клієнти, схильні до ризику та експерименту. Це, зазвичай, категорія клієнтів із високим рівнем доходів.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є саме ринок брокерських послуг, тому буде доцільно ознайомитись з їх поняттями.

Поняття «Ринку брокерських послуг» визначеного законодавством в Україні немає, тому на нашу думку це – це складова фінансового ринку, яка є системою правових та організаційних заходів із реалізації брокерського продукту, що знаходиться на стадії становлення і має значний потенціал для розвитку.

Особливу увагу варто приділити саме продавцям брокерських послуг. Оскільки у вітчизняній літературі недостатньо приділено уваги цій темі, на нашу думку до продавців можна віднести таких брокерів :

- страховий брокер;
- кредитний брокер;

- біржовий брокер.

Оскільки біржовий брокер напряму пов'язаний з брокерської конторою доречно буде визначити що згідно ст.139 Закону України «Про товарну біржу» [4]: брокер – окрема особа (або фірма), що спеціалізується на посередницьких біржових операціях за що отримує винагороду у вигляді певного відсотка від суми операції.

Кожен брокер має свої завдання та виконує функції для забезпечення своєї діяльності які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Завдання та функції біржового брокера*

Завдання	Функції
Прийом, передача і виконання вказівок щодо біржових операцій;	Укладання за дорученням замовника угод
Внесення депозиту і маржі в розрахункову палату	Організація угод між клієнтами
Надання інформації про кон'юнктуру ринку	Надання клієнтам консультацій з питань брокерської і маркетингової діяльності, збір необхідної комерційної інформації
Консультації для клієнтів.	Документальне оформлення укладених угод
Ведення рахунків і звітності;	Інші функції

*Примітка:складено автором на основі джерел [60,с.145]

Отже згідно таблиці 1.2.видно,що брокери значно спрощують роботу інших компаній беручи на себе всі операції по веденню клієнтів від вибору продукту до документального оформлення,укладання угоди.

Звертаючись до послуг брокера, клієнти мають такі переваги:

- збільшується обсяг торгових операцій без зростання власних на це затрат;
- є можливість скористатися послугами висококваліфікованого торгового персоналу;

- затрати на послуги, пов'язані з проведенням торгових операцій за участю брокерської фірми, обчислюються у розмірі визначеного відсотка від їхнього обсягу.

Що стосується кредитного брокера то згідно ст.6 Закону України «Про споживче кредитування» [40]: кредитний брокер - це юридична особа або фізична особа - підприємець, яка від свого імені в інтересах кредитодавця здійснює за винагороду посередницьку діяльність у сфері споживчого кредитування. Кредитний брокер знаходить оптимальний, пов'язаний з найменшими витратами спосіб фінансування, а також бере на себе ведення переговорів з кредиторами.

Також можна визначити, що кредитний брокер взаємодіє з багатьма фінансовими структурами: банками, страховими, оціночними компаніями, агентствами нерухомості, автосалонами та ін. [55;с.218].

Також слід визначити функції кредитного брокера(Рис 1.2.)

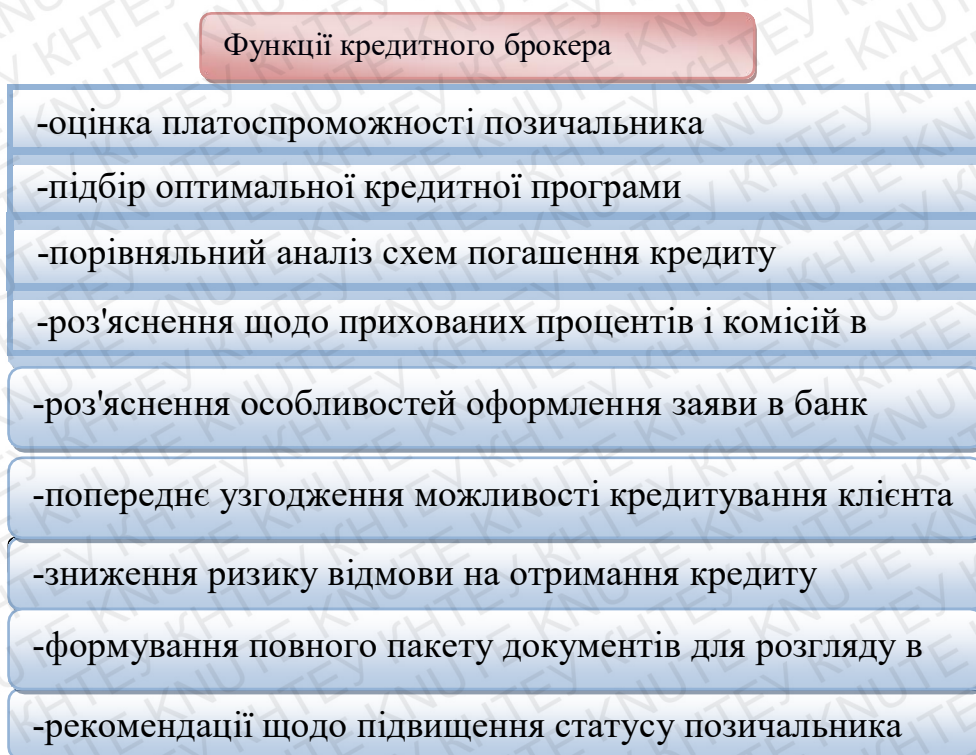


Рис 1.2. Функції кредитного брокера*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [66; С.195-200]

Отже стає зрозуміло з рисунка 1.2, що кредитний брокер допомагає взяти кредит клієнту на підставі аналізу його фінансових можливостей.

Що з стосується страхового брокера то чинне законодавство України закріплює поняття “брокер” через окремі його види. Так, ст. 15 Закону України «Про страхування» встановлює, що страхові брокери – юридичні особи або фізичні особи, які зареєстровані в установленому порядку як суб’єкти підприємницької діяльності та здійснюють за винагороду посередницьку діяльність у страхуванні від свого імені на підставі брокерської угоди з особою ,яка має потребу в страхуванні як страхувальник[22]. Крім цього, цей Закон закріплює такий вид, як перестрахові брокери.

У сфері страхування також є такий посередник ,як страховий агент. У багатьох випадках не відрізають страхового брокера і страхового агента, що є некоректним, оскільки кожних із них виконує окрему роль на страховому ринку.

Страховими брокерами можуть бути:

- юридичні особи, суб’єкти підприємницької діяльності, офіційно зареєстровані в державному реєстрі страхових брокерів України;
- громадяни-підприємці, офіційно зареєстровані в державному реєстрі страхових брокерів України;
- представництва іноземних страхових брокерів, зареєстровані в Україні як платники податку та в державному реєстрі страхових брокерів України.

В Україні відповідно до ст.15 Закону України «Про страхування» [22] посередницька діяльність в Україні може бути представлена страховими або перестраховими брокерами та страховими агентами, сутність яких представлена на (рис.1.3).

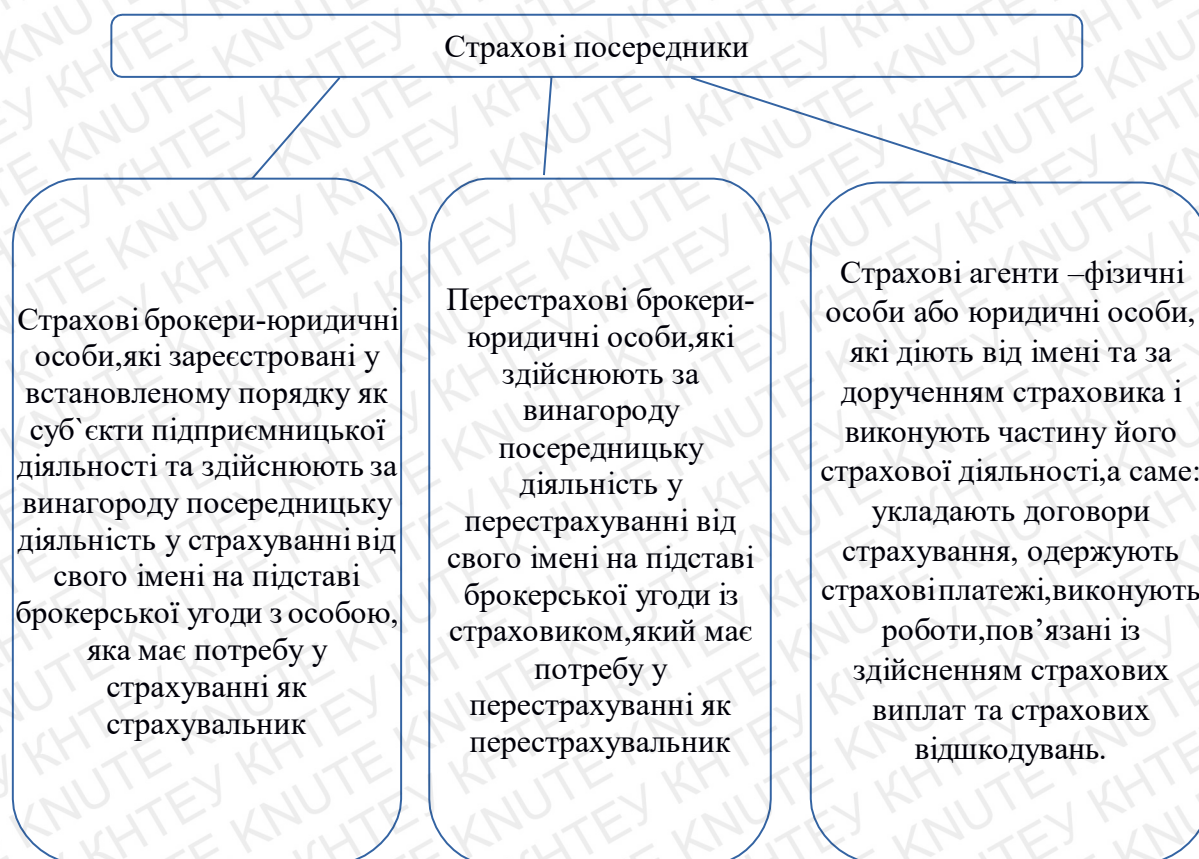


Рис 1.3. Сутність діяльності страхових посередників згідно українського законодавства*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [41; с.845]

Вище наведений аналіз нормативно-правових актів дозволяє провести класифікацію страхового посередництва. Класифікація страхових агентів представлені в (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація страхових агентів*

Назва	Значення
Кептивний (корпоративний) агент	Представляє інтереси лише однієї страхової компанії та її дочірніх компаній
Прямий агент	Працює в штаті страхової компанії, продає страхові поліси від імені тільки цієї страхової компанії та має, крім винагороди, постійну оплату праці

Продовження табл.1.3

Назва	Значення
Генеральний агент	Діє як спеціальний представник страховика на певній території з широкими повноваженнями.
Незалежний агент	Укладає договори убезпечення життя різних страховиків.

*Примітка: складено автором на основі джерел [46]

Таким чином з'ясувавши усі аспекти брокерської діяльності ми можемо зробити висновок, що при наданні суб'єктами ринку, а саме брокерами, послуг, впливає конкуренція про яку буде розповідатися в наступному розділі.

1.2. Сутність та види конкурентоспроможності на ринку брокерських послуг

Дослідження поняття «конкурентоспроможність брокера» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Конкуренція (від лат. *concurentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [74, с.451]. Конкуренція змушує суб'єктів брокерської діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на розробку, покращувати якість послуг, що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти

господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту послуг на ринку» [74,с.452].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Трактування терміну «конкуренція» різними авторами*

Вчений	Визначення поняття "Конкуренція"	Джерело
Азоєв Г.Л.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців	[37;208]
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту	[26;58]
Макконнел К.Р.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його	[23;39]
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами	[36;239]

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [37,26,23,36]

Виходячи з цього(табл.1.4), можна визначити конкуренцію, як сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг).

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність послуг конкуруючих брокерів;
- ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурентна боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами; спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів(послуг) на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

У вузькому розумінні конкуренція найчастіше розглядається як боротьба між виробниками, які пропонують на ринку стандартну продукцію, за споживача, застосовуючи цінові і нецінові методи конкурентної боротьби. Таке явище дістало назву внутрігалузевої конкуренції [74,с.452].

Конкурентноспроможність брокера слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості брокера вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати послуги, які по своїм параметрам у комплексі більш вигідні для споживачів, ніж послуги конкурентів[74, с.460].

У сучасних умовах вести мову тільки про внутрігалузову конкуренцію некоректно, оскільки виробники конкурують між собою за доступ до ресурсів, за інвестора, за збереження технологічного укладу тощо.

На нашу думку конкурентноспроможність брокера слід розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей брокера набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність брокера пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Все це дає підстави вести мову про різні підходи до дослідження конкурентної боротьби (рис. 1.4), які сформувалися в ході еволюції поглядів на сутність конкуренції і її види [5; 12].

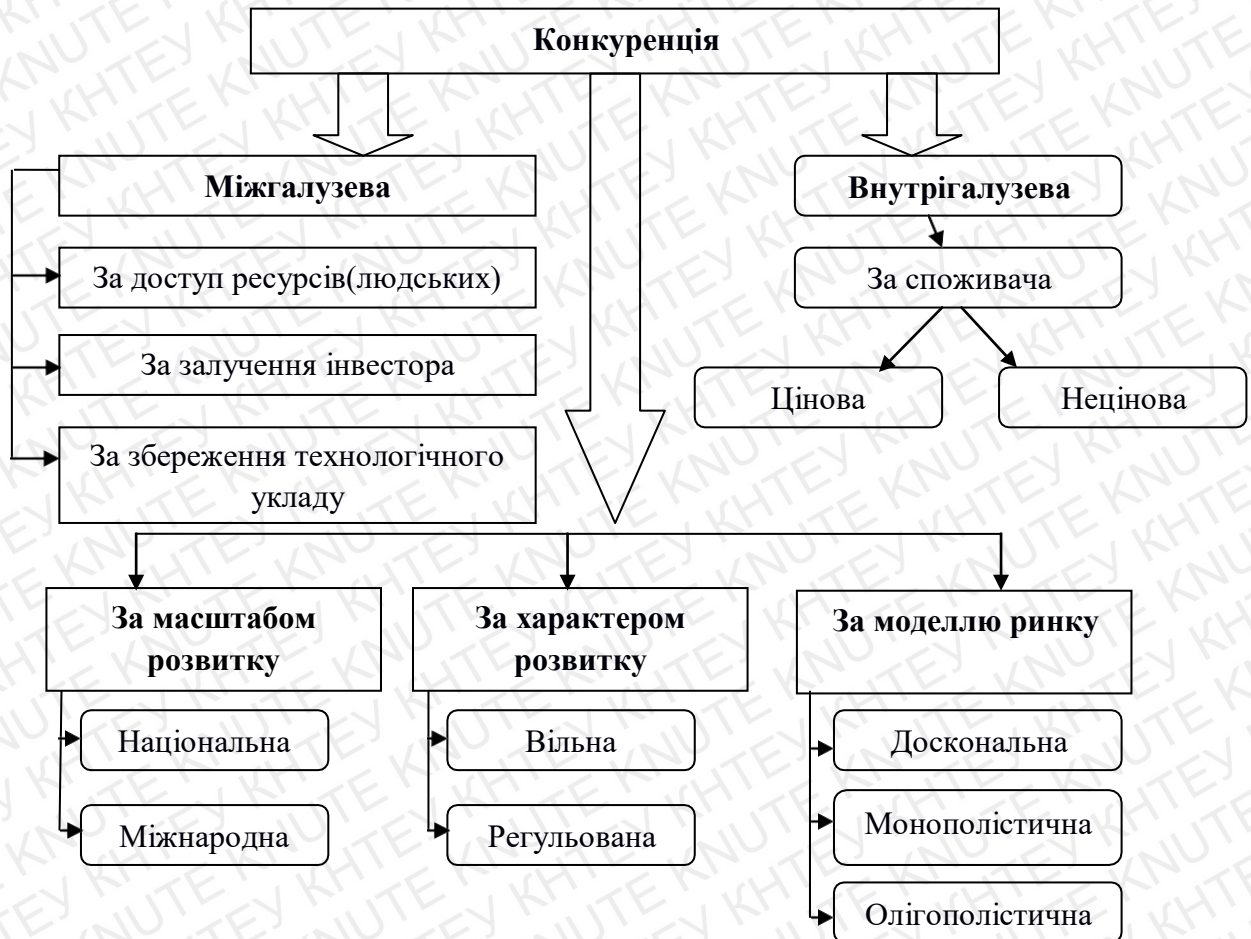


Рис 1.4. Види конкурентної боротьби*

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [74;с.485]

Оцінювання конкурентоспроможності брокера може відбуватися за наступними основними етапами:

- 1) вибір брокерів для порівняння;
- 2) збір необхідної інформації про конкурентів;
- 3) розробка системи оцінних показників;
- 4) розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваного брокера та конкурентів;

5) побудова порівняльних таблиць, визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності брокера за найбільш прийнятним методом.

Оцінка конкурентоспроможності брокера визначається за допомогою таких показників як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ліквідність і кредитоспроможність, а також якість послуг, ступінь задоволення потреб споживачів[56, с.218].

Розрізняють такі рівні конкурентоспроможності:

- абсолютний рівень - визначається шляхом обчислення певних параметрів конкурентоспроможності без їх порівняння з відповідними показниками конкурента;
- відносний рівень - визначається шляхом зіставлення власних абсолютних показників з відповідними показниками найкращих конкурентних зразків;
- оптимальний рівень - відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на розробку й експлуатацію висококонкурентної продукції(послуги).

Основними принципами визначення конкурентоспроможності брокера є наступні:

Оцінювання діяльності брокера має проводитися з позиції конкретного суб'єкта ринку - виробника чи споживача послуг. Залежно від мети оцінювання вибирають номенклатуру комплексних та одиничних показників. В оцінюванні конкурентоспроможності брокера з боку споживача ступінь задоволення його потреб послугами брокера можна визначити лише за відносними споживчими показниками якості.

В самооцінці конкурентоспроможності брокера можуть оперувати як споживчими параметрами (прихильність покупців, місцезнаходження брокера), так і виробничими (інформаційні системи управління і розподілу, зниження витрат) [48, с.392].

2. Орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування.

3. Забезпечення порівняльності брокерів за типами.

4. Дотримання норм законодавства України та міжнародних норм і правил у галузі туризму та антимонопольної діяльності. Специфічною для брокерської сфери є така обов'язкова норма, як наявність договору між клієнтом та виконавцем послуги.

5. Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній).

6. Попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності брокера.

7. Формування номенклатури показників з урахуванням рекомендованих вимог і перевищення обов'язкових вимог стандартів. Цей принцип передбачає включення до номенклатури оцінних показників конкурентоспроможності поряд із рекомендованими показниками параметрів, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів (майстерність виконання послуг, надання непередбачених стандартом послуг для певних типів чи категорій брокерів тощо) [37, с.208].

Стратегічна орієнтація брокера в умовах конкуренції представлена в (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічна орієнтація брокера в умовах конкуренції*

1. Орієнтація на попит	Діяльність брокера на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Діяльність брокера на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації
3. Орієнтація на прибуток	Жорсткі фінансові обмеження; великий обсяг умовно-змінних поточних витрат; значні інвестиційні та соціальні потреби

*Примітка: складено автором на основі джерело [37;с.208]

В окремих випадках можна проводити аналогію між поняттями конкурентоспроможність та стійкість брокера. Поширеною є точка зору, відповідно до якої конкурентоспроможність є елементом або передумовою загальної стійкості функціонування брокера.

Стійкість брокера є обов'язковою, але недостатньою умовою його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує лише підтримання раніше досягнутих конкурентних позицій, і не є основною умовою забезпечення конкурентних переваг. Стійка робота декількох брокерів з рівними конкурентними перевагами не зможе забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність. З метою забезпечення чи створення нових конкурентних переваг брокер повинен змінювати намічений режим функціонування в процесі пристосування свого внутрішнього середовища до впливу зовнішніх факторів.

Одним зі складових параметрів, що визначають конкурентоспроможність брокера, є конкурентоспроможність його продуктів.

Конкурентоспроможність брокерського продукту визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, що включають усі витрати, пов'язані з його споживанням (ціни споживання). Чим вище це співвідношення порівняно з іншими аналогічними продуктами, тим вища конкурентоспроможність продукту на ринку[68, с.77].

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності на ринку брокерських послуг

Сьогодні конкурентні позиції страхового брокера визначаються, перш за все, його здатністю [45,с.20-23].

- будувати достовірні фінансові моделі страхового та перестрахового захисту портфелів клієнтів, що є оптимальними за вартістю і змістом;

- застосовувати інструменти фінансового моделювання з метою найефективнішого використання капіталу клієнта як на страховому ринку, так і на ринку капіталів;

- пропонувати клієнту моделі катастрофічних покриттів задля оцінки ступеня ризиків, що приймаються на страхування;

- пропонувати клієнтам моделі для цілей андерайтингу та селекції ризиків, що приймаються ними на страхування;

- моделювання та аналітична підтримка облігаторних програм перестрахування включає, зокрема, наступне:

- 1) попереднє визначення очікуваної ринкової ціни покриття з урахуванням характеру ризиків періоду перестрахування та імовірності збитків;

- 2) обґрунтування оптимального розміру власного утримання і загальне обрахування фінансових параметрів програми перестрахування з метою визначення імовірності окремих збитків і ризику фінансового колапсу цеденту;

- 3) ризикове профілювання портфеля клієнта і ризикову оцінку маркетингової сегментації клієнтів цеденту;

- 4) надання консультаційних послуг з фінансового інжинірингу та нетрадиційним розміщенням ризиків на перестрахування через моніторинг ризиків змін цін на акції та інші цінні папери плюс визначення очікуваних граничних рівнів прибутковості капіталовкладень, пропонованих інвесторам щодо нового різновиду цінних паперів «що несуть ризик» (типу «катастрофічних бондів» і «погодних деривативів») і в такий спосіб конвергенцію ринків капіталу і традиційних ринків перестрахування, що надає клієнтам нові можливості для фінансування ризику та альтернативної передачі ризиків (так званий ART - Alternative Risk Transfer) [47, с.102].

Для надання зазначених послуг страхові (перестрахові) брокерські компанії застосовують власні патентовані програмні продукти і моделі, що забезпечують керування портфелем ризиків і оптимізацію програм

перестраховування з урахуванням мети клієнта і наявних обмежень. Крім цього, брокери використовують широко відомі моделі типу AI, EQE®, Impact Forecasting and RMS™.

Для проведення оцінки конкурентного середовища та визначення конкурентоспроможності страхового брокера використовують різні моделі оцінки конкурентоспроможності які поділяються на групи,що зазначені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності брокера за формою вираження результату оцінки*

Назва групи	Назва методу	Джерело
Матричні	1.Матриця І.Ансоффа.	[8]
	2.Матриця McKinsey.	
	3.Матриця конкурентних стратегій М.Портера.	
	4.Матриця Хофера-Шендллера	
Індексні	"1.Метод,що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.	[12]
	2.Метод,що базується на теорії ефективної конкуренції.	
	3.Метод інтегральної оцінки.	
	4.Метод бенчмаркінгу	
	5.Метод експертних оцінок"	
Графічні	1.Багатокутник конкурентоспроможності.	[18]
	2.Радар Конкурентоспроможності.	
	3.Метод профілів	

*Примітка:складено автором на основі джерело [8,12,18,30]

Доцільно зазначити що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу відтак з метою узагальнення в табл 1.6, наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності брокера. В основі методики аналіз двовимірних матриць що будуються за принципом системи координат де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне. Перевагою цих методів є простота використання на практиці.

Недоліки методів як процес так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність брокера через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Доцільно буде охарактеризувати саме ті методи та матриці які використані у роботі.

Одним з методів які ми використовували в роботі є метод “Експертних оцінок”[8, с.10].

Зміст методів експертних оцінок полягає в наступному:

- Створення експертної групи. Організація проведення експертних оцінок починається зі створення експертної робочої групи, кількістю від 10 до 150 осіб, зазвичай 5-10 осіб.

- Формулювання мети опитування. Перш ніж організувати опитування експертів, необхідно уточнити його основну мету, можливі цілі та засоби їх досягнення. В ході попереднього аналізу спільно з групою фахівців визначаються найбільш важливі цілі і підцілі для вирішення поставленого завдання. Від цього етапу напряду залежить наступний етап, а саме розробка анкети.

- Розробка анкети. Полягає в розробці питань, які будуть запропоновані експертам, та умов відповіді. Як правило, оговорюється можливість зв'язаних (однакових) оцінок для ієрархії об'єктів. Традиційно анкета розробляється у вигляді таблиці. Зміст питань визначається специфікою об'єкта чи галузі.

Питання повинні бути складені за певною структурно-ієрархічною схемою, тобто від широких питань до вузьких, від складних до простих.

Анкета може містити як питання з чіткою відповіддю, так і з коментарями експертів.

-Розрахунок експертних оцінок. Для виявлення узагальненої думки експертів проводять аналіз матеріалів експертних оцінок. Перед цим варто визначити ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів. При низькій узгодженості думок варто переглянути експертів, можливо не всі є фахівцями в даному аспекті чи переглянути питання анкети, які можуть бути написані непрозоро чи допускати неоднозначне трактування.

Обробка даних оцінок експертів служить вихідним матеріалом для синтезу прогнозних гіпотез і варіантів розвитку підприємства

На основі експертних оцінок розробляється таблиця експертної оцінки для кожного конкурента та за формулою розраховується сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності K_c :

$$K_c = \sum_{i=1}^n K_{zi} \times O_i \quad (2.2)$$

де n - кількість критеріїв;

K_{zi} - коефіцієнт значущості критерію;

O_i - відповідна експертна оцінка.

Для процедури оцінювання конкурентної позиції досліджуваного брокера було розроблено опитувальні листи експертів та проведено опитування експертів.

Також у роботі було використано модель «McKinsey». Вперше модель «привабливість ринку - конкурентоспроможності» з'явилася в 1970-х роках і була запропонована фірмою General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co, в зв'язку з чим отримала назву «модель GE / McKinsey».

Головною особливістю моделі Маккінси є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі і облік трендів розвитку галузі. На практиці матриця General Electric (GE) / McKinsey дозволяє відповісти на наступні питання, що зображені на рис 1.5. :

Висока	1. Стратегія захисту позицій	3. Стратегія розвитку	6. Стратегія посилення конкурентних позицій
Середня	2. Реінвестиція прибутку чи вилучення максимального прибутку	5. Стратегія вибіркового розвитку	8. Стратегія повільного виходу з ринку
Низька	4. Стратегія одержання максимальних вигод	7. Вихід з інвестицій чи вихід з ринку	9. Стратегія елімінації

Рис. 1.5. Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [8; с.64]

Також для оцінки конкурентної стратегії використовують метод SPACE який можливо застосувати на основі двох груп факторів:

- внутрішнього становища брокера;
- зовнішнього становища брокера.

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE відноситься до категорії багатокритеріальних методів. Він дає можливість здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності брокера, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень у методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності брокера[16, с.283]:

- фінансова сила брокера;

- конкурентоздатність брокера і його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), де функціонує брокер;
- стабільність сектора (галузі), де функціонує брокер.

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у таблиці 1.7. Зазначимо, що до кожної групи можуть віднесені й інші показники.

Таблиця 1.7

**Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі
SPACE***

Група	Критерії
1. Фінансова сила брокера	- виробничі витрати - рентабельність вкладеного капіталу - стабільність отримання прибутку - рентабельність інвестицій - ліквідність - структура заборгованості - здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
2. Конкурентоспроможність брокера і його становище на ринку	- ринок та його обсяги - частка брокера на ринку та її динаміка - асортимент продукції - здатність здійснювати маркетингові заходи - можливості активного впливу на рівень цін і витрат - зв'язки зі споживачами - рентабельність продажу
3. Привабливість сектора (галузі)	- характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі) - стадія життєвого циклу сектора (галузі) - залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури - суспільна привабливість сектора (галузі) - використання виробів галузі в інших галузях
4. Стабільність сектора (галузі)	- тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку - ступінь інновативності сектора (галузі) - маркетингові та рекламні можливості у галузі - стабільність прибутку (рентабельності) - ступінь впливу закордонного капіталу

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [18; 171]

При формулюванні критеріїв оцінки береться до уваги специфіка конкретного брокера, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята брокером система орієнтирів і цінностей.

Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі. Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії брокера, його застосування, як правило, супроводжується кількома організаційними етапами[18, с.171].

Початковий етап - підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників брокера тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих компаніях ця функція (принаймні, її технічна сторона) покладається на відділ стратегічного планування. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії виступає зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці і реалізації бізнес-стратегій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ БРОКЕРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Стан ринку брокерських послуг в Україні

Оскільки в Україні найкраще розвинутий саме страховий брокер, буде доцільно розглянути стан ринку брокерських послуг на страховому ринку.

Перш за все розвинений страховий брокер саме великою кількістю нормативних актів.

До основних нормативно-правових актів, що регулювали та регулюють діяльність страхового посередництва в Україні у хронологічному порядку слід віднести:

- Декрет України «Про страхування», який був основним нормативно-правовим актом до 1996 року. Для проведення посередницької діяльності (а саме страховим брокером) було достатньо зареєструватися як суб'єкт підприємницької діяльності та повідомити про це за 10 днів в Український комітет у справах нагляду за страховою діяльністю;

- у 1996 році був прийнятий Закон України «Про страхування», стаття 15 яка визначала зміст страхового посередництва. У цьому ж році була прийнята Постанова КМУ №1523 «Про порядок провадження діяльності страховими посередниками» [43; 12]

- у квітні 1999 року Кабінет Міністрів України прийняв Постанову «Про впорядкування діяльності страхових брокерів» № 747, яка врегульовувала діяльність страхових брокерів, передбачала їх сертифікацію та порядок включення до державного реєстру страхових (перестрахових) брокерів (на сьогодні втратила чинність).

- у 2004 році Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг видала Положення «Про реєстрацію страхових та перестрахових брокерів і ведення державного реєстру страхових та перестрахових брокерів»

№ 736, у якому описувалася процедура видачі ліцензії на здійснення брокерської діяльності [50; 4].

– У 2007 році було прийнято розпорядження Державної комісії з регулювання ринку фінансових послуг України «Про затвердження порядку та вимог щодо здійснення посередницької діяльності на території України з укладання договорів страхування зі страховиками-нерезидентами» № 8170 .

Необхідно зазначити, що на розвиток страхового посередництва значною мірою впливає стан економіки, а кількість страхових посередників та їх склад залежить від специфіки державного регулювання діяльності страхових посередників, рівня доходів населення і традицій, які історично склалися на страховому ринку країни.

В Україні державне регулювання діяльності страхових посередників практично не здійснюється. Нормативно-правові акти регулюють в основному брокерський канал продажів. Так, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг здійснює державний реєстр страхових і перестрахових брокерів (резидентів і нерезидентів). Реєстр та ліцензування страхових агентів на державному рівні не здійснюється.

На українському ринку діє Федерація страхових посередників України (ФСПУ), що була створена з метою сприяння розвитку посередницької діяльності, захисту прав та інтересів учасників посередницької діяльності на ринку страхових послуг, забезпечення всебічних зв'язків із громадськістю, тощо. Основні статистичні дані ФСПУ наводить лише за результатами діяльності страхових і перестрахових брокерів.

На нашу думку сьогодні стан ринку брокерських послуг чітко можна визначити за такими критеріями, одним з яких є співвідношення брокерських контор зі страховими компаніями, які ми можемо побачити у таблиці(2.1).

Таблиця 2.1

Співвідношення страхових брокерів до страхових компаній на страховому ринку України у 2009-2017 рр*

Рік	Кількість страхових брокерів	Кількість страхових компаній	Співвідношення страхових брокерів та страхових компаній	Темп приросту
			К-ть СБ : К-ть СК	
2009	60	357	1:06	-
2010	59	387	1:06	-0,016
2011	60	398	1:06	0,016
2012	62	411	1:07	0,033
2013	59	407	1:06	-0,048
2014	58	469	1:08	-0,016
2015	58	310	1:05	0
2016	57	314	1:05	-0,017
2017	56	296	1:05	-0,015

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [65]

Згідно таблиці ми можемо зробити висновок, що за останні 5 років ситуація помірно спадаюча

Таким чином, кількість брокерів, що припадає на одну страхову компанію, протягом 2009-2017рр. суттєво не змінювалась, але має негативну тенденцію до скорочення. Такий характер співвідношення страхових брокерів і страхових компаній є індикатором значної нерозвиненості інфраструктури українського страхового ринку.

Кількість незалежних страхових посередників має бути більшою за кількість страховиків, що сприяє підвищенню конкуренції у страховому посередництві та позитивно впливає на якість надання страхових послуг[53, с.4].

З державного реєстру фінансових організацій України у 2017 році вилучено 18 страхових компаній (12 – ризикові і шість – страхування життя) і внесено інформацію про чотирьох нових ризикових страховиків,

повідомляється в публічному звіті діяльності Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері ринку фінансових послуг, в 2017 році.

Крім того зазначається, що станом на 31 грудня 2017 року в Україні зареєстровано 296 страхових компаній, з них 261 спеціалізується на ризиковому страхуванні і 33 на страхуванні життя. На кінець минулого року в Україні зареєстровано 56 страхових і перестраховувальних брокерів, що на один менше, ніж в 2016 році[53, с.4].

Переважає більшість представників страхового брокерства знаходиться у Києві, Харкові, Дніпропетровську, Запоріжжі. По декілька страхових брокерів є у Івано-Франківську, Маріуполі, Львові, Рівному, Луганську, Луцьку, Чернівцях, Черкасах, Севастополі, Полтаві, Броварах(Додаток А).

Найбільше розміщення брокерів у цих містах пов'язані перш за все кількістю населення та загальної обізнаності населення.

Другим чинником яким можна визначити стан ринку це співвідношення частки виплат страхових премій брокерам та страховим компаніям(рис.2.1)

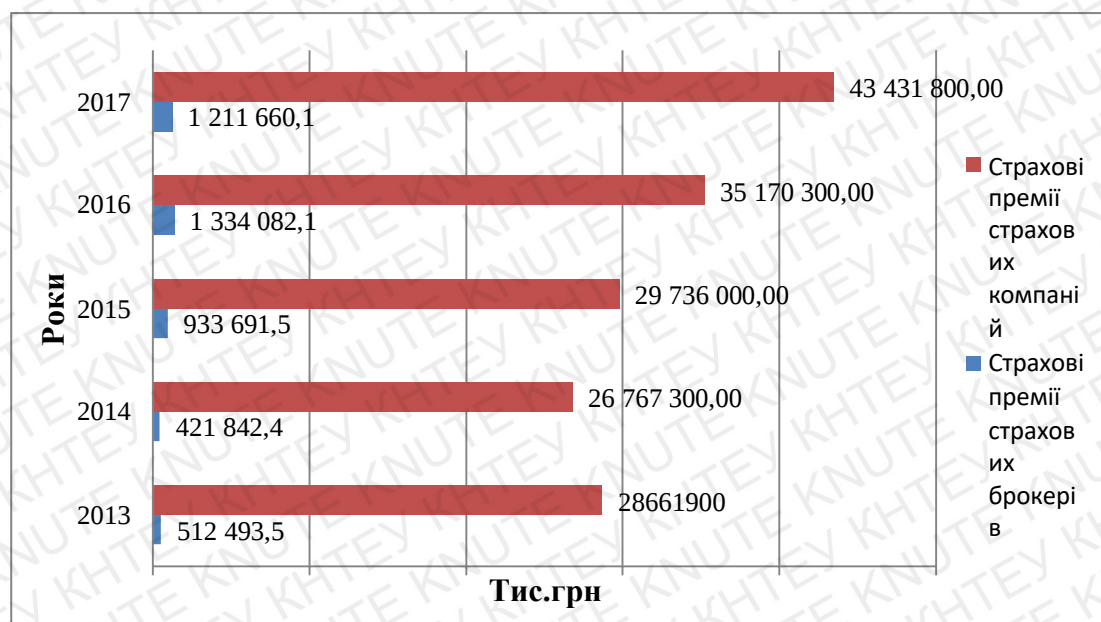


Рис.2.1. Співвідношення страхових премій страхових компаній до страхових премій брокерських компаній у 2013-2017рр, станом на 31.12.2017.(у тис. грн. з одним десятковим знаком) *

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [64; 3]

Таки чином згідно таблиці ми можемо побачити що на загальному рівні виплат вклад брокерів у ринок досить незначний, проте можемо побачити тенденцію до зростання, оскільки у 2013 році страхові премії страхових брокерів становили 512493,5 тис. грн, а у 2017 році ця цифра зросла більш ніж у два рази і становила 1211660,1.

Оскільки страхові премії страхові брокери отримують від посередницької діяльності з укладання договорів страхування та перестрахування, доцільно буде побачити їх відношення.

Розподіл страхових премій на страховому ринку України, що надходять із посередницького каналу продажу, можливо оцінити з точки зору результатів діяльності страхових і перестрахових брокерів (рис. 2.2.) (Додаток Д).

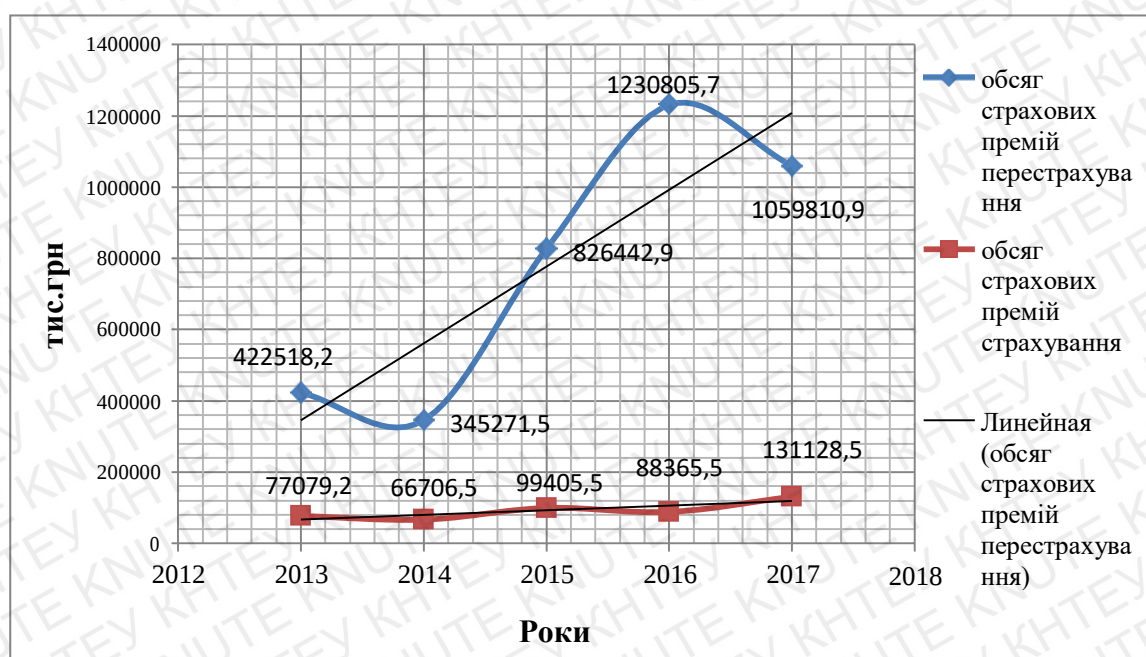


Рис.2.2. Динаміка обсягів страхових премій, що зібрані брокерами в Україні 2013-2017рр., млн грн. станом на 31.12.2017. (у тис. грн. з одним десятковим знаком) *

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [64; 2]

Таким чином ми можемо зробити висновок, що динаміка обсягів страхових премій перестраховування згідно лінії тренду рухається гора, проте пішов спад протягом 2016-2017 років з 1230805,7 тис. грн. до 105810,9 але у цей же час ми бачимо, що обсяг страхових премій страхування протягом 2016-2017рр. зріс з 88365,5 до 131128,5.

Також варто зазначити що значний обсяг виплат приносять саме договори перестраховування, в той час як договори страхування мають набагато меншу часту від загального обсягу.

Так, обсяги страхових премій, що надходять від страхових брокерів за договорами страхування на страховому ринку України за період з 2012-2016 рр. збільшились майже в 2 рази (з 77 млн. грн. до 88 млн. грн.).

Проте у 2016-2017 знову простежується негативна тенденція до зменшення, а інститут брокерства в Україні є більш розвиненим у перестрахованні, ніж у страхуванні. В подальшому в Україні прогнозується зменшення обсягів зібраних брокерами страхових премій як за договорами страхування, так і за договорами перестраховування.

Отже згідно даних які ми зазначили можна зробити висновок що вплив брокерських послуг на загальний рівень страхового ринку досить слабкий, про це свідчить темп приросту брокерських компаній, тобто кількість страхових брокерів майже не змінюється, проте згідно динаміки страхових премій можна побачити що розвиток все-таки присутній.

2.2. Дослідження конкурентної позиції та конкурентних переваг ТОВ «BritMark» на ринку брокерських послуг

Товариство з обмеженою відповідальністю Страховий брокер «BritMark» було створено в 2004 році і включено до державного реєстру страхових та перестрахових брокерів у 2004 році (свідоцтво про внесення до державного реєстру страхових та перестрахових брокерів № 112 від 16.06.2004р.) [64].

Виключним видом діяльності ТОВ «BritMark» є надання консультаційних і посередницьких послуг у сфері страхування(Додаток Ж).

Товариство підбирає найкраще страхове рішення, а також в подальшому забезпечення та захист інтересів в стосунках із страховиком.

ТОВ «BritMark» надає весь спектр посередницьких послуг, як у формі повного страхового пакету, так і у вигляді окремих доручень і включає в себе:

- Підготовку та укладання договорів страхування та оформлення страхових полісів;
- Підготовку документів для врегулювання збитків та участь в процесі такого врегулювання;
- Врегулювання спорів з комплексним позовами про відшкодування шкоди;
- Управління ризиками;
- Заходи щодо попередження шкоди і збитків;
- Питання пов'язані з перестрахуванням.

ТОВ «BritMark» надає широкий спектр страхових послуг, як приватним, так і юридичним особам. Товариство розробляє індивідуально програми страхування і розміщує цей ризик на найбільш вигідних для клієнтів умовах.

Одним з основних видів діяльності ТОВ «BritMark» є розробка програм для клієнта, і супровід договорів страхування, яке полягає в консультуванні клієнтів з питань страхування протягом всього періоду страхування, а також врегулювання збитків у частині одержання страхових відшкодувань.

Оскільки ми розглядаємо конкурентну позицію брокерської компанії «BritMark», буде доцільно розглянути переваги та конкурентну позицію застосувавши метод «Mckinsey».

Для цього варто буде розглянути фактори, що впливають на конкурентноспроможність послуг страхування брокера в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Конкурентноспроможність фінансових послуг компанії «BritMark»
станом 01.10.2018р***

Фактори	Вага	Майнове страхування	Страховання відпові дальності	Страховання особистих продуктів	Відшкодування збитків	Автотранспортне страхування
Ринок	30%	40	80	50	58	68
Теперішня доля на ринку	25%	40	80	20	50	40
Репутація компанії	25%	60	60	60	60	60
Ефективність цінової політики	25%	20	80	40	80	100
Ефективність методів просування	25%	40	100	80	40	70
Конкуренція	30%	33	67	53	60	60
Якість послуги	25%	40	60	60	60	60
Конкурентноспроможність компанії	25%	20	80	40	80	100
Ріст долі на ринку	25%	40	60	60	40	20
Фінанси	20%	27	67	47	53	60
Рентабельність продажу	33%	20	40	20	40	40
Можлиості фінансування	33%	20	80	40	80	100
Вартість найманих працівників	33%	40	80	80	40	40
Сервісні послуги	20%	45	50	40	45	75
Оперативна готовність	25%	40	60	60	60	60
Економія при масштабах	25%	20	80	40	80	100
Зацікавленість працівників	25%	60	40	40	20	100
Гнучкість і можливість адаптації	25%	60	20	20	20	40
Кінцеві значення	100 %	36	56	45	50	59

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [65; 3]

Таким чином в таблиці видно, що найбільше балів набрало автотранспортне страхування 59 балів, на другому місці,страхування відповідальності 56 балів,а найгірше місце посіло майнове страхування 36 балів.

Другим критерієм який дає змогу зрозуміти конкурентноспроможність компанії за методом «Mckinsey» є привабливість ринку,що зазначено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Привабливість ринку по класифікації продуктів компанії
«BritMark» станом 01.10.2018р***

Фактори	Вага	Майн ове страх уванн я	Страхування відповідальн ості	Страхува ння особистих продуктів	Відшкодува ння збитків	Автотанспортн е страхування
Ринок	30%	50	65	40	43	60
Розмір ринку	25%	100	80	20	50	40
Ріст ринку	25%	40	80	60	40	80
Наявність незадоволен ого клієнта	25%	20	40	40	40	40
Сезонні коливання продажу	25%	40	60	40	40	80
Конкуренці я	30%	30	60	50	60	60
Наявність послуг замінників	50%	40	60	60	60	60
Рівень конкуренції	50%	20	60	40	60	60
Фінанси	20%	40	53	53	60	80
Прибуток від послуги	33%	40	40	20	60	80
Доступність кадрів	33%	20	60	60	60	100
Можливість економії на збільшенні маштабів	33%	60	60	80	60	60

Продовження Табл. 2.3

Соціальні і політичні фактори	20%	30	70	50	70	80
Залежність від стану економіки	50%	40	60	60	60	60
Залежність від зміни законодавства	50%	20	80	40	80	100
Кінцеві значення	100 %	38	62	48	58	70

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [65; 3]

На таблиці 2.3 видно, що найбільше балів набрало автотранспортне страхування 70 балів, друге місце посіло страхування відповідальності 62 бали, а найменше балів набрало майнове страхування 38 балів.

Далі будемо зведену таблицю 2.4 для побудови матриці «McKinsey»

Таблиця 2.4

Зведені данні обсягу конкурентноспроможності послуг та привабливості ринку класифікації продуктів компанії «BritMark» станом 01.10.2018р*

Назва послуги	Обсяг продажів тис.грн	Конкурентноздатність послуг	Привабливість ринку
Майнове страхування	5769	18	19
Страхування відповідальності	31856	31	31
Страхування особистих продуктів	66	24	24
Відшкодування збитків	2356	28	29
Автотранспортне страхування	14130	33	38

*Примітка: побудовано автором на основі таблиць 2.2. та 2.3.

Так з таблиці 2.4 чітко видно що найбільше балів набрало автотранспортне страхування та страхування відповідальності, для чіткого розуміння якої стратегії варто притримуватися побудуємо матрицю (Рис.2.3) «Mckinsey».



Рис 2.3. Матриця «Mckinsey» компанії «BritMark» станом 01.10.2018р*

*Примітка: побудовано автором на основі таблиці 2.4

Таким чином на рисунку 2.3. ми можемо побачити, що для компанії є три варіанти стратегій згідно матриці «Mckinsey».

Для послуг : «майнове страхування», «страхування особистих продуктів» та «відшкодування збитків» варто задіяти стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошуку стратегічних шляхів для захисту ринкової частки.

Таким чином потрібно інвестувати у послуги де прибутковість висока а ризик малий.

А для «страхування відповідальності» та «автотранспортного страхування» доречним буде стратегія розвитку, яка зорієнтована на інвестування найприбутковіших сегментів ринку, та підвищення прибутку шляхом економії на масштабних проектах.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «BritMark» на ринку брокерських послуг

Основними конкурентами ТОВ «BritMark» (Додаток Б), є: ТОВ «СБ Малакют» (Додаток В) та ТОВ «ТБТ-Страховий брокер» (Додаток Г). Страхові продукти не є досить поширеними в нашій країні, але конкуренція присутня і досить жорстка. Варто розглядати конкуренцію брокерів саме за такими критеріями (таб 2.5): широта асортименту, обсяг продажу, рівень цін, реклама.

Для процедури оцінювання конкурентної позиції досліджуваного брокера було розроблено опитувальні листи експертів та проведено опитування експертів. В дослідженні було проведено опитування п'ятих експертів в усіх критеріях, та рахувалась середня (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Зведена таблиця результатів експертної оцінки ТОВ «СБМалакют» станом 01.10.2018р*

Критерій оцінювання	Оцінка експерта					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Широта асортименту	1	2	3	1	2	1,8
Обсяг продажу	2	1	1	3	1	1,6
Рівень цін	3	2	1	3	2	2,2
Якість обслуговування	1	0	1	1	2	1
Реклама	0	0	1	0	1	0,4

Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [додаток К]

Таким чином видно, що ТОВ «СБМалакут» має найкращі показники рівня цін та непогану широту асортиментів страхових послуг.

Подібну таблицю розробляємо і для конкурента 2, де будуть відображені показники оцінювання споживачами його послуг (додаток К)

Таблиця 2.6

Зведена таблиця результатів експертної оцінки ТОВ «ТВТ-Страховий брокер» станом 01.10.2018р*

Критерій оцінювання	Оцінка експерта					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Широта асортименту	3	4	5	4	4	4
Обсяг продажу	4	3	3	4	4	3,6
Рівень цін	3	2	2	3	2	2,4
Якість обслуговування	3	4	4	4	3	3,6
Реклама	3	5	4	3	4	3,8

Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [додаток Ж]

Що ж стосується ТОВ «ТВТ-Страховий брокер» то найкращу оцінку 4 бали отримав критерій «широта асортименту» на другому місці, критерій «реклама» 3.8 балів.

На основі таблиць 2.5 та 2.6 складаємо таблицю 2.7 (додаток Ж).

Таблиця 2.7

Зведена таблиця результатів експертної оцінки ТОВ «BritMark» станом 01.10.2018р*

Критерій оцінювання	Оцінка експерта					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Широта асортименту	3	2	4	3	4	3,2
Обсяг продажу	4	3	2	4	3	3,2
Рівень цін	3	2	5	5	5	4,2
Якість обслуговування	4	3	5	2	4	3,6
Реклама	1	3	1	2	2	1,8

Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [додаток З]

Отже на таб.2.7 видно що у брокера «BritMark» найкращий рівень цін серед брокерів 4.2 бали та якість обслуговування досить висока 3,6 бали.

На основі таблиць складаємо аналітичну зведену таблицю результатів експертної оцінки конкурентів, в якій проводиться аналіз конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта і аналізованих конкурентів.(Додаток 3).

Таблиця 2.8

**Зведена таблиця результатів експертної оцінки за конкурентами-
ТОВ «СБ Малакут», ТОВ «BritMark» та ТОВ «ТБТ-Страховий брокер»
станом 01.10.2018р* ***

Критерій оцінювання	Коефіцієнт значущості критерію	Оцінка конкурента		
		ТОВ «ТБТ-Страховий брокер»	ТОВ «СБ Малакут»	ТОВ «BritMark»
Широта асортименту	0,2	4	1,8	3,2
Обсяг продажу	0,25	3,6	1,6	3,2
Рівень цін	0,2	2,4	2,2	4,2
Якість обслуговування	0,2	3,6	1	3,6
Реклама	0,15	3,8	0,4	1,8
Сукупний коефіцієнт	1,00	3,48	1,4	3,2

Примітка: розраховано та побудовано автором на основі таблиць 2,5 2,6 та 2,7

За даними таблиці 2.8 будуємо профіль конкурентоспроможності компанії «BritMark» за такими факторами :

- Широта асортименту;
- Обсяг продажу;
- Рівень цін;
- Якість обслуговування;
- Реклама;
- Сукупний коефіцієнт по брокерами.

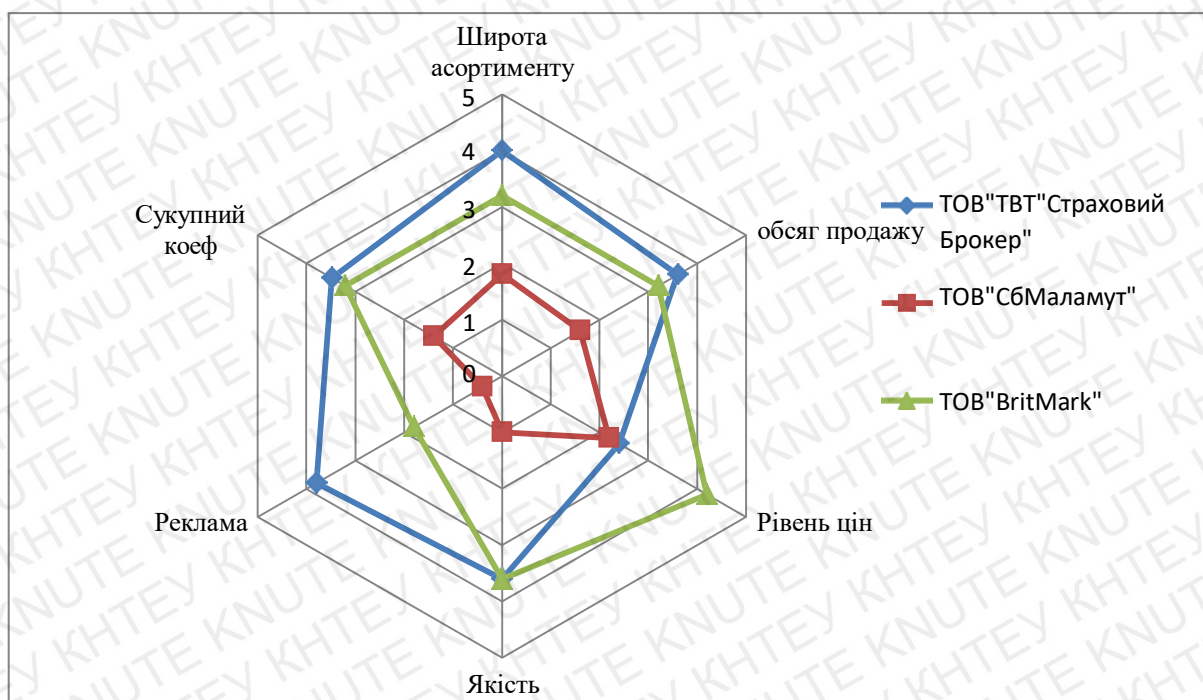


Рис. 2.5. Профіль конкурентоспроможності «BritMark» станом на станом 01.10.2018р*

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [Таб 2.8]

З рис.2.5. можна зробити висновок про те, що провідне місце займає TOB «ТВТ-Страховий брокер». Адже має вищі оцінки в порівнянні з іншими конкурентами. Друге місце займає TOB «BritMark». TOB «BritMark» поступається у таких показниках, як: обсяг продажу та якість обслуговування, хоча і має переваги у рівні цін.

Третє місце серед конкурентів TOB «СБ Маламут». При низьких показника реклами та якості обслуговування – обсяги продажу нижчі, ніж у попередніх конкурентів.

Проаналізувавши малюнок можна зробити загальний висновок про те, що найбільш впливовим конкурентом TOB «BritMark», із порівнюючих, є TOB «ТВТ-Страховий брокер», тому метою брокера є задоволення потреб споживачів краще, за конкурентів.

Проводимо аналіз сили і слабкості конкурентної позиції для чого будуємо карти конкурентних позицій за всіма парами критеріїв.

Аналогічні порівняння і діаграми можна зробити і по іншим критеріям, однак, все одно буде видно, що перше місце по всім показникам буде займати ТОВ “ТВТ-Страховий брокер”. Брокеру «BritMark» слід звернути увагу саме на рекламну діяльність, адже згідно рис 2.5. можна побачити суттєве відставання саме по цьому показнику, рекомендується виготовити доцільну рекламу для просування своїх продуктів, що підвищить усі показники, оскільки збільшаться продажі, брокер буде більше відомим і буде можливість розширити клієнтську базу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ БРОКЕРСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1. Напрями розвитку ринку брокерських послуг в Україні

Важливу частину діяльності брокера займає врегулювання збитків. Чи не рідкісними випадками є відмови страхових компаній здійснювати виплати по страховому події, якщо це врегулювання відбувається безпосередньо між клієнтом і страховою компанією. Часто це пов'язано з тим, що страхова компанія, отримавши меншу суму страхових премій від страхувальника, повинна відшкодувати суму набагато більше. В такому випадку страховій компанії простіше відмовитися від такого клієнта.

Коли таке врегулювання здійснюється через брокера, страхова компанія добре подумас, відмовляти чи у виплатах по заявленому збитку, оскільки буде боятися втратити інших клієнтів, ризики яких були розміщені через цього брокера. Перевагою взаємодії з брокером є також і те, що відшкодування страхового збитку буде здійснено набагато швидше.

Останнім часом в ЄС відбулися еволюційні зміни в якості й характері послуг, надаваних брокерами своїм клієнтам: тепер вони пропонують не просто розгорнутий вибір програм страхування для своїх клієнтів, але також здійснюють ризик-менеджмент, андеррайтинг, організацію врегулювання збитків і інші корисні сервісні послуги для своїх клієнтів. Брокери моделюють систему страхових відносин, що має прямий вплив на інтереси страхувальників.

Еволюційні зміни відбулися не просто так, ЄС створила відповідну законодавчу базу для покращення стану страхового ринку та посередників взагалом які ми можемо побачити далі.

Остання Директива ЄС по страховому посередництву №2002/92 вийшла у 2002 році. У ній, зокрема відзначається, що страхові й перестраховальні посередники відграють центральну роль при продажі страхових і перестраховальних продуктів у ЄС. У регуляторному сенсі, важливо, що в цьому документі вперше дані основні визначення в сфері страхового посередництва[19].

А в Україні сьогодні діяльність страхових та перестрахових брокерів в Україні регулюють чотири основні нормативно- правові акти, про які вже згадувалося вище, а саме: Закон України «Про страхування»; Постанова КМУ «Про порядок провадження діяльності страховими посередниками»; Положення Державної комісії з регулювання ринку фінансових послуг «Про реєстрацію страхових та перестрахових брокерів і ведення державного реєстру страхових та перестрахових брокерів»;

У цілому, зміст і технологія брокерської діяльності у страхуванні та перестраховуванні являють собою рух від індивідуальних потреб клієнта до створення і реалізації для нього найбільш оптимальної системи страхового ризик-менеджменту. При такій організації роботи з ризиками забезпечується пріоритетна реалізація інтересів споживача у відносинах, створених на страховому ринку. Все це, звичайно, вимагає наявності у страхового брокера відповідних професійних, матеріально-технічних і організаційних можливостей, досвіду, знання ринку, його кон'юнктури, реального стану, в якому знаходяться і будуть перебувати страхові компанії[21, с.2].

Оскільки в Європі значно краще розвинуте страхове брокерство варто порівняти і визначити які напрями розвитку варто обрати в Україні.

Так порівнянні з країнами ЄС в Україні за результатами 2016 року питома вага брокерів на ринку страхування життя становить менше ніж 0,1 % (рис. 3.1), а на ризикового страхування - 0,4 % (рис. 3.2). Це незрівнянно гірше ніж в ЄС, де середні показники становлять відповідно 16,5% та 27,8% (рис.3.1.).

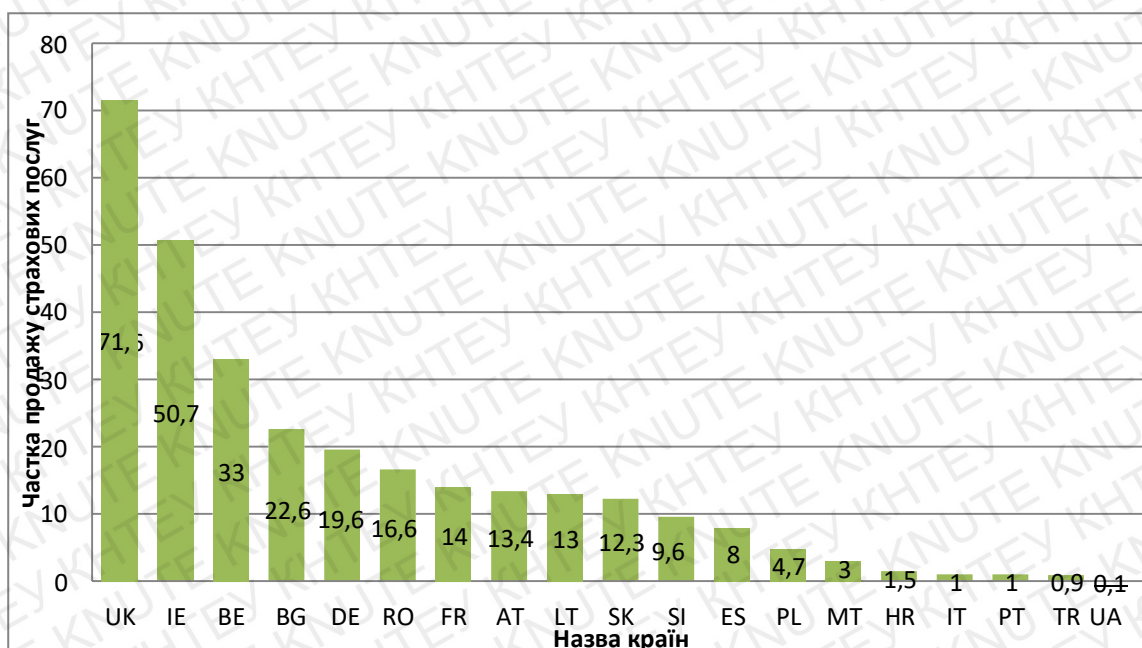


Рис.3.1 Частка брокерського каналу продаж страхових послуг на ринках страхування життя країн ЄС та України, 2017 р. (%)

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [65;3]

Це незрівнянно гірше ніж в ЄС, де середні показники становлять відповідно 16,5% та 27,8% (рис.3.1.).

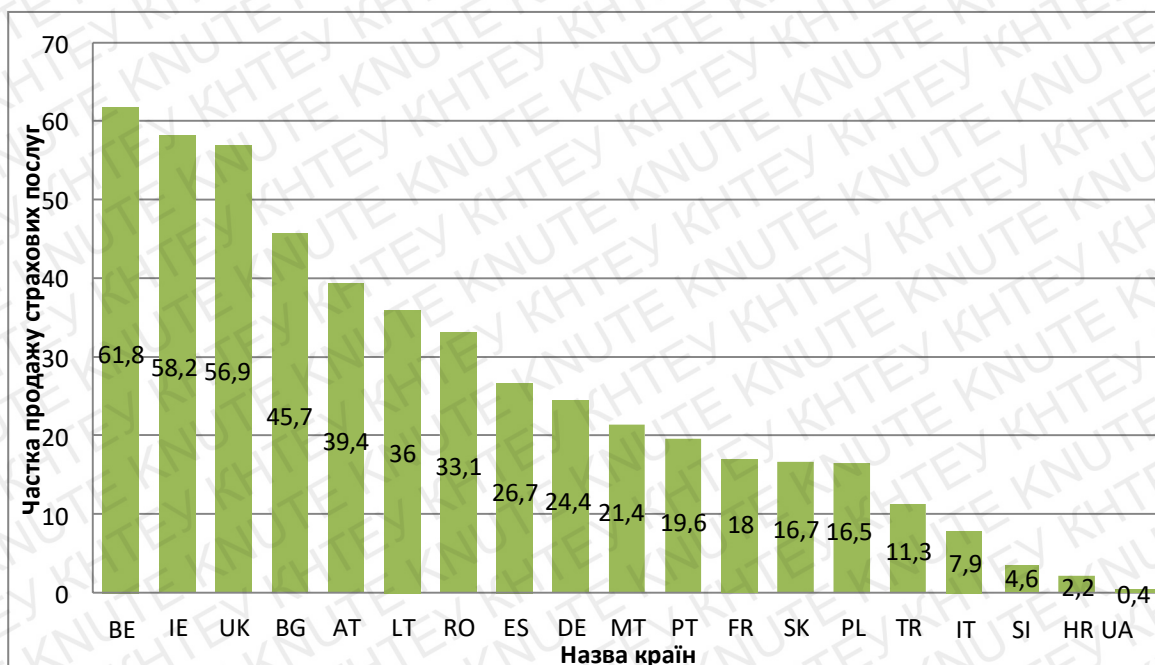


Рис.3.2 Частка брокерського каналу продаж страхових послуг на ринках ризикового страхування країн ЄС та України, 2017 р.(%)

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [65; 4]

Так очікується, що страхові брокері в Україні у перспективі можуть впливати на основні напрямки капіталовкладень усередині страхової галузі та на розробку новітніх інструментів ризик - менеджменту. Для цього за досвідом ЄС вважаємо за доцільне на законодавчому рівні надати право страховим брокерам отримувати комісійну винагороду, як від клієнта, так і від страхової компанії.

Також буде доцільно розглянути прогноз ринку та дати рекомендації щодо обсягів премій які надходять брокерам(рис 3.3).

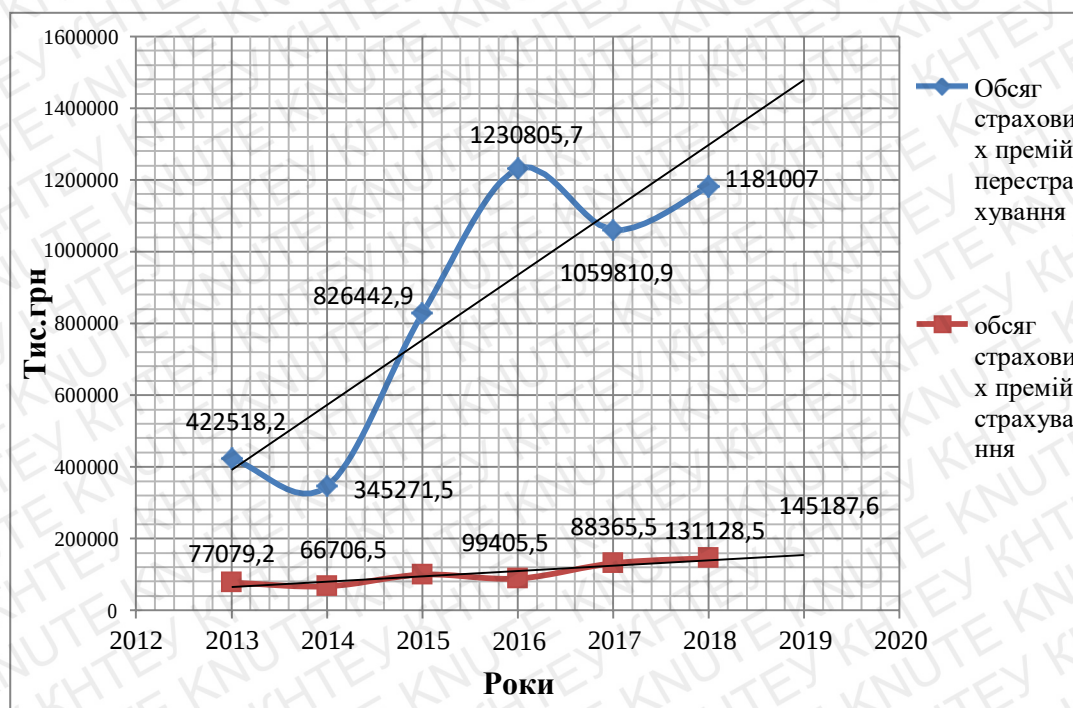


Рисунок 3.3 Обсяг страхових премій брокерів станом на 31.08.2018.

(у тис. грн. з одним десятковим знаком) *

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [65; 4]

Таким чином з рис 3.2 видно що прогноз згідно лінії тренду, зростаючий так як у 2017 році був спад з 1230805,7 тис.грн до 1059810,9 і далі іде значне покращення,що означає що брокерам буде доцільно інвестувати в розвинення послуг на 2019 рік.

Також очікується, що страхові брокері в Україні у перспективі можуть впливати на основні напрямки капіталовкладень усередині страхової галузі

та на розробку новітніх інструментів ризик - менеджменту. Для цього за досвідом ЄС вважаємо за доцільне на законодавчому рівні надати право страховим брокерам отримувати комісійну винагороду, як від клієнта, так і від страхової компанії.

Процес страхування досить складний, тому крім страхувальника і страховика може передбачати участь і третьої сторони - посередників. У страхуванні ними, перш за все, є брокери і агенти, які значно спрощують життя, як споживачам страхової послуги, так і страховим компаніям[50, с.4].

3.2. Надання рекомендацій щодо формування конкурентноспроможності ТОВ «BritMark»

Оскільки головним фактором, що визначає конкурентоспроможність компанії є саме його продукт, буде доцільно запропонувати такий продукт який зможе вивести брокера «BritMark» на новий рівень.

Ми вважаємо, що програми комплексного страхування для юридичних осіб зможуть покращити стан брокера. У боротьбі за великих корпоративних клієнтів страховик повинен розробити нові продукти з максимально широким покриттям, з урахуванням як галузевої, так і індивідуальної специфіки бізнесу. Зацікавленим в оптимізації витрат підприємствам такі пропозиції дозволяють заощадити на окремих опціях.

Брокерські компанії, як правило, мають у своєму арсеналі комплексні програми але вони не завжди задовольняють потребу клієнта, вони передбачають широке покриття різних видів ризиків в рамках одного договору страхування. Такі продукти в основному пропонуються корпоративним клієнтам великими гравцями страхового ринку.

Зазвичай компанії мають сильну методологічною базою і орієнтуються саме на обслуговування юридичних осіб.

Для того щоб запропонувати клієнтам повноцінні комплексні продукти, оператори ринку спочатку повинні напрацювати досвід з найбільш актуальних для середнього та великого бізнесу напрямів страхування, а потім видати універсальний продукт, який повністю покриває потреби окремого підприємства (групи підприємств одного виду діяльності).

Глобальну комплексну програму страхування сьогодні можуть запропонувати ті компанії, які мають в переліку послуг затребувані страхові продукти. Такі, наприклад, як автострахування, добровільне медичне страхування, страхування майна, при цьому для страховика важливо бути акредитованим в якомога більшій кількості банків.

Парадокс українського ринку полягає в тому, що більшість його бокерів, маючи в своєму розпорядженні всі складові елементи комплексного страхування, як і раніше закривають ризики клієнта декількома договорами.

Частково подібна ситуація пояснюється усталеною моделлю поведінки споживачів, хоча комплексне обслуговування в одній брокерській компанії коштує дешевше, багато юридичних осіб вважають, що краще купувати окремі види страховок.

Програми комплексного страхування покликані охопити максимально можливий спектр ризиків. На нашу думку існують два варіанти розробки подібних продуктів для юридичних осіб - формування найбільш широкого страхового покриття, що враховує всі основні ризики підприємства, або ж створення програми за модульним принципом, що дозволяє за бажанням клієнта додавати до основного продукту необхідні опції. Більшість комплексних програм будуються на класичних ключових напрямках страхування.

Як приклад комплексної програми варто зазначити програму захисту майна юридичних осіб. За цією програмою можна страхувати майно, відповідальність, а також переміщувані по території підприємства вантажі.

Також доцільним буде просування комплексних страхових продуктів для нафтових, будівельних, транспортних компаній, а також програми комплексного банківського, морського, авіаційного, медичного страхування.

Таким чином ми пропонуємо виділити основні групи комплексних програм(табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Групи комплексних програм страхування*

Групи страхових продуктів	
Страховий продукт	Опис
комплексне страхування на транспорті	КАСКО, страховка від нещасних випадків водіїв і пасажирів, обов'язкова і добровільна цивільна відповідальність власників транспортних засобів і т. п.);
комплексне добровільне медичне страхування	(може включати нещасний випадок і покриття при виїзді за кордон
-комплексне страхування майна	з загальногромадянської відповідальністю, страхуванням від перерви в бізнес-діяльності і ін.
комплексне страхування будівельно-монтажних ризиків	у тому числі страхування машин і устаткування, відповідальність перед третіми особами, відповідальність роботодавця при нещасному випадку
страхування ризиків сільгоспвиробників	страхування сільсько-господарських культур та обладнання
комплексне страхування морських, авіаційних ризиків у формі обов'язкового і добровільного.	У формі обов'язкового і добровільного страхування

*Примітка: побудовано автором на основі джерел[67,с.130]

Крім цього, в програмі передбачені покриття, що не входять в стандартний договір, зокрема страхування майна на час ремонту, і опція business interruption (перерва в бізнесі, пов'язаний з настанням страхової події).

Також доцільним буде просування комплексних страхових продуктів для нафтових, будівельних, транспортних компаній, а також програми комплексного банківського, морського, авіаційного, медичного страхування.

Для підприємств, які займаються оптовою торгівлею, комплексні програми покривають страхування будівель та споруд, магазинів і їх внутрішнього оздоблення, товарів на складах і в торгових приміщеннях, а також включають страхування співробітників і всі транспортні ризики.

Для автотранспортного підприємства такий пакет може складатися з страхування відповідальності експедитора і автоперевізника, обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності на території України і за кордоном «Зелена карта», страхування автотранспорту, а також водіїв і пасажирів від нещасного випадку та ін.

Для банківського сектору ми пропонуємо страхування грошових коштів в сховищах, будівель, включаючи обробку, відповідальності перед клієнтами, електронного обладнання, ризику протиправних дій третіх осіб, добровільне медичне страхування співробітників, автотранспортне страхування.

Оскільки далеко не у всіх галузях економіки проявляють зацікавленість в універсальних страхових продуктах, що охоплюють широкий спектр ризиків.

Так найбільш близька до масового усвідомлення потреби в комплексному страхуванні логістика. Адже для підприємств даної галузі, які беруть на себе великий обсяг зобов'язань, страхування стає важливою гарантією збереження прибутковості.

Але договори з назвами страхування відповідальності оператора складу або страхування відповідальності експедитора, які пропонуються на ринку, не можуть забезпечити таким клієнтам повний захист. Наприклад, експедитору або перевізнику доводиться купувати два договори - страхування відповідальності експедитора і страхування вантажів.

Ми вважаємо, що основні переваги комплексного страхування для корпоративних клієнтів полягають в найбільш широкому наборі необхідного страхового покриття при максимально допустимих знижках. Серед інших переваг варто зазначити додаткові програми лояльності та бонуси, легкість адміністрування, супровід договору персональним менеджером.

Комплексне страхування не завжди передбачає один договір відразу за кількома видами. клієнт може отримати пакет різних договорів, але з індивідуальними тарифами, які передбачають знижки на кожен з продуктів.

Отже «BritMakr» варто розробити комплексні пакети страхування для задоволення потреб корпоративних клієнтів, що і приведе компанію до покращення фінансової ефективності.

3.3 Розробка конкурентної стратегії компанії на 2019 рік

На нашу думку найбільш доцільнішим методом для оцінки конкурентної стратегії компанії буде метод Space.

При проведенні аналізу за методом SPACE стратегічне становище брокера визначається на основі двох груп факторів:

- внутрішнього становища брокера;
- зовнішнього становища брокера.

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE відноситься до категорії багатокритеріальних методів. Він дає можливість здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності брокера, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень у методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності брокера:

- фінансова сила брокера;
- конкурентоздатність брокера і його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), де функціонує брокер;
- стабільність сектора (галузі), де функціонує брокер.

При формулюванні критеріїв оцінки береться до уваги специфіка конкретного брокера, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята брокером система орієнтирів і цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі

та бізнесу брокера. Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у таблиці 3.1 Зазначимо, що до кожної групи можуть віднесені й інші показники.

Таблиця 3.2

**Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі
SPACE***

Група	Критерії
1. Фінансова сила брокера	- виробничі витрати - рентабельність вкладеного капіталу - стабільність отримання прибутку - рентабельність інвестицій - ліквідність - структура заборгованості - здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
2. Конкурентоспроможність брокера і його становище на ринку	- ринок та його обсяги - частка брокера на ринку та її динаміка - асортимент продукції - здатність здійснювати маркетингові заходи - можливості активного впливу на рівень цін і витрат - зв'язки зі споживачами - рентабельність продажу
3. Привабливість сектора (галузі)	- характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі) - стадія життєвого циклу сектора (галузі) - залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури - суспільна привабливість сектора (галузі) - використання виробів галузі в інших галузях
4. Стабільність сектора (галузі)	- тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку - ступінь інновативності сектора (галузі) - маркетингові та рекламні можливості у галузі - стабільність прибутку (рентабельності) - ступінь впливу закордонного капіталу

*Примітка: побудовано автором на основі джерел [18; 171]

При формулюванні критеріїв оцінки береться до уваги специфіка конкретного брокера, завдання, що стоять перед ним, виробничі можливості, а також прийнята брокером система орієнтирів і цінностей. Формулювання

критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу брокера.

Тому для аналізу за методом SPACE залучаються висококваліфіковані експерти з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії брокера, його застосування, як правило, супроводжується кількома організаційними етапами[18, с.171].

Початковий етап - підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників брокера тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих компаніях ця функція (принаймні, її технічна сторона) покладається на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робоча група формується з представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії виступає зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці і реалізації бізнес-стратегій.

У нашому випадку експертами будуть:

- заступник начальника відділу збуту;
- начальник бюро перспективних розробок агротехнічного відділу;
- фахівець з маркетингу;
- незалежний економічний оглядач газети „Бізнес”;
- фахівець з зовнішньоекономічних зв'язків.

Розробка критеріїв оцінки. На цьому етапі під час сесії-семінару розробляються конкретні критерії оцінки, їх ієрархія, а також визначаються фактори для кожного критерію оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв спираються на їхні ваги, сума яких завжди дорівнює одиниці. Після визначення шкали оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент) визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія[18, с.171].

Узгодження стратегії між підгрупами. Підсумком цього етапу стратегічної сесії-семінару є розробка для брокера однієї чи кількох можливих стратегій. При високому ступені невизначеності критерії можуть оцінюватися у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву брокера мати "у запасі" дві - три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної. Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Тепер розглянемо техніку проведення розрахунків за методом SPACE.

Припустимо, що потрібно проаналізувати стратегічні позиції ТОВ «BritMark» - середнього по обсягами діяльності брокера. Для оцінки фінансової сили брокера було обрано такі критерії як рентабельність власного капіталу, стабільність отриманого прибутку та ліквідність.

Згідно оригінальної методики аналізу кожен критерій складається певної кількості факторів, оцінка яких здійснюється, за десятибальною шкалою (від 1 до 10). З метою спрощення прикладу ми не будемо визначати набір факторів для кожного з критеріїв, наведених у таблиці 3.2. Замість цього ми зосередимося на отриманні зваженої оцінки (в балах) по кожному критерію і в цілому по кожній групі.

Кожен з критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів за звітний рік (рентабельність та ліквідність) або абсолютні величини і середнє квадратичне відхилення часового ряду, складеного з показників прибутку попередні періоди.

Кожному критерію присвоюється відповідна вага, після чого визначається зважена оцінка з кожного критерію і по групі критеріїв в цілому. У таблиці 3.2 наведена зважена оцінка фінансової сили ТОВ «BritMark» знаходиться на середньому рівні – 5 балів. Непогане значення має також показник привабливості галузі - 5,6 балів. Оцінки стабільності галузі та конкурентоздатності брокера є низькими - 3,0 і 2,3 балів відповідно.

Таблиця 3.3

SPACE для Розрахунків зваженої оцінки критеріїв

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила брокера			5,0
рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	2,0
стабільність отримання прибутку	8	0,3	1,8
ліквідність	8	0,3	1,2
Конкурентоздатність брокера			2,3
Частка брокера на ринку	1	0,5	0,5
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
рентабельність продажу	6	0,2	1,2
Привабливість напрямку діяльності			5,6
характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	1,8
стадія життєвого циклу брокеру	6	0,4	2,0
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
Стабільність галузі			3,0
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
ступінь інновативності брокера	1	0,4	0,4
маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6

*Примітка: розраховано та побудовано автором на основі джерел [додаток Д]

Отже, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «BritMark» має дотримуватися стратегії інтенсивного розвитку, створення нових продуктів(послуг), покращення сервісу обслуговування, запровадження купівлі послуг на дистанції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі був проведений аналіз досліджень сутності конкурентноспроможності, який дозволив узагальнити основні підходи до визначення поняття «фінансових послуг», класифікувати основні фактори впливу, а також розглянути основні методики оцінки і визначити переваги та недоліки кожної.

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

1) Ринок фінансових послуг – це сукупність відносин продавець-покупець, здійснюваних через фінансову послугу як сферу господарської діяльності, де фінансові послуги спочатку виробляються для обміну або купівлі-продажу.

2) Виходячи із розуміння ринку загалом, ринки фінансових послуг варто класифікувати за загальними ознаками такими як послуга, що продається на ньому, споживачами фінансових послуг. Водночас, варто виокремити специфічну ознаку класифікації – за фінансовими активами, що обертаються на ринку

3) У сфері страхування також є такий посередник ,як страховий агент. У багатьох випадках не відрізають страхового брокера і страхового агенту, що є некоректним, оскільки кожних із них виконує окрему роль на страховому ринку.

4) Страхувими брокерами можуть бути:

5) – юридичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності, офіційно зареєстровані в державному реєстрі страхових брокерів України;

6) – громадяни-підприємці, офіційно зареєстровані в державному реєстрі страхових брокерів України;

7) – представництва іноземних страхових брокерів, зареєстровані в Україні як платники податку та в державному реєстрі страхових брокерів України.

8) У вітчизняній і зарубіжній практиці відомий цілий ряд формалізованих методів, розрахунки за допомогою яких можна розрахувати конкурентоспроможність брокера. Але універсального методу придатного для всіх випадків не існує. Проте, маючи деякі оцінки, отримані методами, нехай навіть певною мірою умовні, легше приймати остаточні рішення.

9) Аналізуючи компанію ТОВ «BritMark» за методом «Mckinsey» було з'ясовано конкурентоспроможність послуг компанії.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «BritMark» були розроблені наступні пропозиції:

- комплексне страхування на транспорті (КАСКО, страхівка від нещасних випадків водіїв і пасажирів, обов'язкова і добровільна цивільна відповідальність власників транспортних засобів і т. п.);
- комплексне добровільне медичне страхування (може включати нещасний випадок і покриття при виїзді за кордон);
- комплексне страхування майна (з загальногромадянської відповідальністю, страхуванням від перерви в бізнес-діяльності і ін.).

Також до цього переліку можна додати комплексне страхування будівельно-монтажних ризиків, у тому числі страхування машин і устаткування, відповідальність перед третіми особами, відповідальність роботодавця при нещасному випадку; страхування ризиків сільгоспвиробників; комплексне страхування морських, авіаційних ризиків у формі обов'язкового і добровільного.

Як приклад комплексної програми варто зазначити програму захисту майна юридичних осіб. За цією програмою можна страхувати майно, відповідальність, а також переміщувані по території підприємства вантажі.

Ми вважаємо, що основні переваги комплексного страхування для корпоративних клієнтів полягають в найбільш широкому наборі необхідного страхового покриття при максимально допустимих знижки. Серед інших переваг варто зазначити додаткові програми лояльності та бонуси, легкість адміністрування, супровід договору персональним менеджером.

Комплексне страхування не завжди передбачає один договір відразу за кількома видами. клієнт може отримати пакет різних договорів, але з індивідуальними тарифами, які передбачають знижки на кожен з продуктів.

Отже «BritMakr» варто розробити комплексні пакети страхування для задоволення потреб корпоративних клієнтів,що і приведе компанію до покращення фінансової ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «4Р» маркетингу страхових компаній : монографія / [Козьменко О.В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін.] ; кер. авт. кол. д.е.н., проф. О.В. Козьменко. – Суми : Університетська книга, 2014. – 432 с.
2. «4Р» маркетингу страхових компаній : монографія / [Козьменко О.В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін.] ; кер. авт. кол. д.е.н., проф. О.В. Козьменко. – Суми : Університетська книга, 2014. – 432 с.
3. International Insurance Fact Book 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.iii.org/publications/international-insurance-fact-book-2016>
4. International Insurance Fact Book 2016 [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.iii.org/publications/international-insurance-fact-book-2016>
5. Reinsurance Intermediary Model Act [Електронний ресурс] // NAIC: [сайт]. – Режим доступу : naic.org/store/free/MDL-790.pdf
6. Sigma No 3/2015 World insurance in 2016 [Електронний ресурс] Режим доступу : http://media.swissre.com/documents/sigma4_2016_en.pdf
7. Sigma No 4/2015 World insurance in 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://media.swissre.com/documents/sigma4_2015_en.pdf
8. А.П.Петрова-Спб аналіз оцінки конкуренції,метод «mckinsey» - С.15-64.
9. Абрамітова Д. Р. Аналіз світового ринку страхових послуг [Електронний ресурс] / Д. Р. Абрамітова, О.В. Козьменко // Ефективна економіка 2014. №3. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>
10. Амелина М.Е. Предложения по страховым посредникам // www.insurancebroker.ru.
11. Абрамітова Д. Р. Аналіз світового ринку страхових послуг [Електронний ресурс] / Д. Р. Абрамітова, О.В. Козьменко // Ефективна економіка. – 2014. – №3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>

12. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках / І.О. Башинська // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ: Наш формат, 2015. – №7 (169). – С. 408-412
13. Бастричев В. С. Посередницький страховий ринок України: маркетингові аспекти / В. С. Бастричев, Є. М. Зубермеха // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2008. – № 633. – С. 32–38.
14. Бахматов С. А. Маркетинг в деятельности страховой организации / С. А. Бахматов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 166 с.
15. Базилевич В.Д. Страхування [Текст]: підручник/ В.Д. Базилевич. – К.: Знання-Прес, 2008. – 1019 с.
16. Кривошеєва В.В. Сутність та складові кредитної поведінки фізичних осіб [Електронний ресурс] / В. В. Кривошеєва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 4(1). - С. 119-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2014_4\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2014_4(1)_23)
17. Вовчак О. Д. Страхова справа : підручник / О. Д. Вовчак. – К. : Знання, 2011. – 391 с.
18. Грабовецький Б.Є. Метод SPACE: теорія, методологія, напрямки використання: Монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 171 с.
19. Гаманкова, О. О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія / О. О. Гаманкова – К. : КНЕУ, 2009. – 283 с.
20. Горбач, Л. М. Страхова справа: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. [Текст] / Л. М. Горбач. – 2-е вид., випр. – К.: Кондор, 2003. – 252 с.
21. Гончарук В. Кто такой в Украине «страховой брокер» и «страховой агент»? [Электронный ресурс] / В. Гончарук // Власть денег. – 2008. – № 167. – Режим доступа : <http://forinsurer.com/public/08/02/19/3389>.
22. ДИРЕКТИВА про посередництво у страхуванні 2002/92/ЄС ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ від 9 грудня 2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nfp.gov.ua/files/docs/EU/Директива%202002_92.pdf.

23. Економикс - Макконнелл К.Р., Брю С.Л. – Учебник Год выпуска: 2003
24. Інформація про посередницькі послуги у страхуванні та/або перестраховуванні [Електронний ресурс] // Нацкомфінпослуг: [сайт]. – Режим доступу : <https://nfp.gov.ua/content/informaciya-pro-poserednicki.html>.
25. Інші реєстри та переліки [Електронний ресурс] // Нацкомфінпослуг : [сайт]. – Режим доступу : <https://nfp.gov.ua/content/inshi-reestri-ta-pereliki.html>.
26. Инновации как способ повышения конкурентоспособности Кіперман Г. Я. // Креативная экономика. – 2014. – Том 8. – № 3. – С. 58-74
27. Козьменко, О. В. Нові вектори розвитку страхового ринку України : монографія / О. В. Козьменко, С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва ; керівник авт. проекту д. е. н., проф.. О. В. Козьменко - Суми : Університетська книга, 2012. - 316 с.
28. Клапків Ю.М. Інституціональні особливості функціонування страхових брокерів на ринках страхових послуг// Юрій Клапків/ Економічний простір: Збірник наукових праць. – №121. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017.- с. 121-134.
29. Косминский К. П. Современные тенденции развития мирового страхового рынка : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / К. П. Косминский. – М., 2011. – 24 с.
30. Кнейслер О.В. Ринок перестраховування України: теоретико-методологічні домінанти формування та пріоритети розвитку / О.В. Кнейслер. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
31. Кнейслер О. Особливості страхового посередництва в Україні/ О. В. Кнейслер, Н. І. Налукова // Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Інноваційні напрямки розвитку страхового ринку України” (м. Київ, 18 – 19 квітня 2016). – м. Київ, 2016.
32. Кнейслер О. В. Страхове посередництво на ринку перестраховування / О. В. Кнейслер // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1(139). – С. 154–159.

33. Лайков А. Международная практика регулирования деятельности страховых посредников // Финансы.— 2011.— №1. — С. 54–58.
34. Лайков А. Место и роль российских брокеров при осуществлении перестраховочных операций в условиях стратегической нестабильности // www.rifams.ru.
35. Лайков А. Роль брокеров в формировании цивилизованных страховых отношений // Страховое дело.— 2010.— №11. — С. 1–15.
36. Международный маркетинг : учебн. пособ. / под ред. Н. И. Перцовского. — М. : Высшая школа, 2001. — 239 с
37. Монография. — Азоев Г.Л М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.УДК339.137ББК65.050.9(2)2ISBN 5-85873-009-4
38. Мних, М. В. Страхування в Україні: сучасна теорія і практика [Текст] / М. В. Мних — К.: Знання України, 2006. — 284 с.
39. Международное страхование : учеб. пособие / И. А. Сударикова ; Саратов. социал.-экон. ун-т (фил.) Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. — Саратов : ССЭИ, 2014. — 159 с. 7+8+2
40. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 № 457. ”[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0457609-10>
41. Налукова Н. Страхове посередництво у контексті забезпечення збалансованості інтересів страховиків і страхувальників //Н. І. Налукова / Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — № 10. — С. 845 – 849.
42. Осадець С.С. Страхування: Підручник / Керівник авт. колективу і наук. ред. С.С.Осадець. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2002. —599 с.ISBN 966–574–374–0
43. Про страхове посередництво: Директива від 09.12.2002 №2002/92/ЄС // zakon1.rada.gov.ua.

44. Про порядок провадження діяльності страховими посередниками: Положення, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 18.12.1996 №1523 // zakon1.rada.gov.ua.
45. Пікус Р.В. Міжнародний досвід діяльності страхових посередників / Р.В. Пікус, О. Терещенко // 12 №3-4 (117-118) | 2016 Финансовые услуги Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.-2009-№107-108.- 20-23 с
46. Про внесення змін до Закону України «Про страхування»: Закон України від 04.10.2001 №2745-III станом на 1.12.2008 // zakon1.rada.gov.ua.
47. Панченко О. І. Регіональні аспекти розвитку страхового ринку України / О. І. Панченко, М. В. Дубина // Вісник Чернігівського технологічного університету. – Чернігів : ЧДТУ, 2009. – Вип. № 38. – С. 102–115.
48. Плиса В. Й. Страхування : навч. посіб. / В. Й. Плиса. – К., 2006. – 392 с.
49. Приказюк Н. В. Діяльність страхових брокерів в Україні та її регулювання [Електронний ресурс] / Н. В. Приказюк // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1780>.
50. Про затвердження Положення про реєстрацію страхових та перестрахових брокерів і ведення державного реєстру страхових та перестрахових брокерів : Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг від 28.05.2004 № 736 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0801-04>
51. Перестраховочный посредник [Електронний ресурс] // Словари и энциклопедии на Академике : [сайт]. – Режим доступу : http://economy_en_ru.academic.ru/53915/reinsurance_intermediary
52. Про реалізацію страхових продуктів : Директива (ЄС) 2016/97 Європейського Парламенту та Ради від 20.01.2016 [Електронний ресурс] // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг: [сайт]. – Режим доступу :

https://nfp.gov.ua/files/sektor/Директива_2016_97_страхове%20посередництво.doc.

посередництво.doc.

53. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

54. Резнікова В. Посередництво на страховому ринку України // Право України.– 2010.– №4. – С. 275–282.

55. Розвиток ринків фінансових послуг в умовах європейської інтеграції: монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. д-р екон. наук, проф. Н. М. Внукова.– Харків : ТО Ексклюзив, 2014. – 218 с.

56. Розвиток ринків фінансових послуг в умовах європейської інтеграції : монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. д-р екон. наук, проф. Н. М. Внукова.– Харків : ТО Ексклюзив, 2014. – 218 с.

57. Страхове посередництво: теорія та практика: Навч. посібник / За ред. О.М. Залєтова. – К.: VeeZone, 2004. – 416 с

58. Сич Є. М. Ринок фінансових послуг : навчальний посібник / Є. М. Сич, В. П. Ільчук, Н. І. Гавриленко – К: Центр учбової літератури, 2012. – 428 с

59. Снастіна Д. Діяльність посередників на страховому ринку України / Д. Снастіна // Кіровоградський національний технічний університет: зб. наук. праць. – Кіровоград, 2010

60. Столяров В. Ф., Полетаєв О. О. Тенденції в діяльності фінансових посередників на ринку цінних паперів України / В. Ф. Столяров, О. О. Полетаєв // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2 (18). – С. 145-151.

61. Страховий і перестраховий ринки в епоху глобалізації : С 83 монографія/ Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін. – Суми : Університетська книга, 2011. – 388 с.

62. Страхування: підручник / За редакцією д. екон. н., проф. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2008. – 997 с.

63. Страховий і перестраховий ринки в епоху глобалізації : монографія / О. В. Козьменко, С. М. Козьменко, Т. А. Васильєва – Суми : Університетська книга, 2011. – 388 с.
64. Статистика діяльності страхових посередників в Україні - Режим доступу <http://fspu.com.ua/>
65. Статистика кількості страхових компаній та їх продуктів - Режим доступу <https://forinsurer.com>
66. Тенденції розвитку ринку банківських кредитних послуг фізичним особам в Україні / В. В. Кривошеєва // Економічний вісник університету. - 2015. - Вип. 26(1). - С. 195-200. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26%281%29_36
67. Ткаченко А. М. Посередництво на ринку страхових послуг України/ А.М. Ткаченко, К. А. Шматко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 130-132
68. Ткаченко Н. Шляхи розвитку посередництва на страховому ринку України / Н. Ткаченко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 6. – С. 77–84.
69. Токарева Е. А. Мировой опыт страхования рисков природных катастроф / под ред. Л. И. Цветковой. – М. : Анкил, 2015. – 88 с.
70. Удосконалення системи регулювання страхового посередництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2005/U4_ukr.pdf. 11. Українська федерація убезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ufu.org.ua/ua/news/publications/6984>.
71. Федерація страхових посередників України Режим доступу : http://fspu.com.ua/statystyka_vidomosti_pro_poserednycku_dijalnist
72. Фурман, В. М. Страховий ринок в Україні: проблеми становлення та стратегія розвитку: автореф. дис... д-ра екон. наук / Фурман В. М. ; Держ. Установа «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2006. – 36 с.

73. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг: навч. посіб./ В. П. Ходаківська, О. Д. Данилов. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 501 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу :<http://ecodn.info/text/Econom/finance/hodakivska/str/04.htm>
74. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 450-470 с.
75. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.