

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НІНІОТ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

Управління факторами конкурентоспроможності підприємства

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентки спеціальності
«Менеджмент»
Сокальської Марини

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н, доцент Демків І.О.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«___» _____ 2023 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Зміст

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю організації	
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та стратегії її підвищення	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Діагностика конкурентного середовища досліджуваної організації	
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкуренто- спроможність ПрАТ СК «Євроінс Україна»	
2.3. Оцінка ефективності управління факторами конкуренто- спроможності ПрАТ СК «Євроінс Україна» в контексті реалізації конкурентної політики	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Конкурентна стратегія організації як елемент перспективного управління факторами конкурентоспроможності	
3.2. Нові підходи до факторів конкурентоспроможності як елемент формування стратегічних переваг.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Страховий ринок забезпечує ключову роль у здобутті національних конкурентних переваг. Сучасний стан цього ринку виявляє нестабільність через різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на нього. Ця нестабільність потребує вирішення численних проблем, серед яких основна – ефективне управління факторами конкурентоспроможності страхових компаній для забезпечення їхньої життєздатності. Окрім того, це також необхідно для збереження стійкості страховиків у змінних умовах європейського економічного розвитку. Значимість удосконалення стратегій управління факторами конкурентоспроможності страхових компаній підтверджується й на рівні регулятора страхового ринку - Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг.

Навіть при наявності численних наукових праць, присвячених управлінню факторами конкурентоспроможності різних учасників економічної діяльності, між науковцями існує різноманіття поглядів на сутність цього питання. Так, питаннями управління конкурентоспроможністю займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Амоша О.І., Дахно І.І., Проживальський О., Чеглатонєв В. І., Лихолат С. М., Грязних Є. В., Кизим М. О., Іванов Ю. Б., Ангелов Г. В., Мединський В. Г. та інші. Однак, питання управління факторами конкурентоспроможності страхових компаній в період війни потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є пошук шляхів підвищення результативності управління факторами конкурентоспроможності страхових компаній.

Відповідно до поставленої мети основними **завданнями** кваліфікаційної роботи є:

- розкрити суть та об'єктивну необхідність управління конкурентоспроможністю організації;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність та стратегії її підвищення;

- провести діагностику конкурентного середовища страхової компанії;
- провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ПрАТ СК «Євроінс Україна»;
- оцінити ефективність управління факторами конкуренто-спроможності ПрАТ СК «Євроінс Україна» в контексті реалізації конкурентної політики;
- напрацювати напрямки підвищення результативності управління факторами конкурентоспроможності через розробку конкурентної стратегії організації.

Об’єктом дослідження є механізм управління факторами конкурентоспроможності організації

Предметом дослідження є практика управління факторами конкурентоспроможності в ПрАТ СК «Євроінс Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю організації

Важливою передумовою для розвитку будь-якої організації є оперативна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, оскільки сучасний ринковий економіці успіх ґрунтується на конкурентній раціональності, тобто здатності думати і діяти швидше, точніше та етичніше. Управління розвитком організації – це умисний вплив системи управління на об'єкт управління з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану організації до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком організації спрямоване на переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва.

Ключовим поняттям, що висловлює сутність ринкових відносин, є конкуренція. Конкуренція – це центр тяжіння всієї системи ринкової економіки, тип взаємодій між виробниками щодо встановлення цін та обсягів пропозиції товарів чи послуг на ринку. Це змагання між виробниками. Аналогічно визначається конкуренція між споживачами як взаємодії щодо формування цін та обсягу попиту на ринку. Стимулом, який підштовхує людину до конкурентної боротьби, є бажання випередити інших. У змаганні на ринках мова йде про укладання угод та про частки участі у ринковій сфері. Конкурентна боротьба – це динамічний (прискорюючий рух) процес. Вона є найкращим засобом постачання ринку товарами.

На сучасному етапі конкуренція як динамічний процес вимагає від виробників постійного пошуку нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Розуміння "конкурентоспроможність

підприємства" є досить новим для української економіки, тому існує певна неоднозначність в тлумаченні термінів, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, і наявні різні тлумачення.

Виражаючи сутність ринкових відносин конкуренція є свого роду центром тяжкості усієї системи ринкового господарства, типом взаємовідносин між виробниками щодо встановлення цін та обсягів, пропозиції товарів чи послуг на ринку. Це конкуренція між виробниками. Аналогічно визначається конкуренція між споживачами як взаємовідносини щодо формування цін та обсягу попиту на ринку. Стимулом, що спонукає організації до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках йдеться про укладання угод та про частки участі у ринковій сфері. Конкурентна боротьба – це динамічний (прискорювальний рух) процес. Він є кращим забезпеченням ринку товарами.

В даний час конкуренція як рушійна сила заставляє виробників постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Поняття «конкурентоспроможність організації» є відносно новим для української економіки, тому існує деяка неоднозначність в тлумаченні понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю організації, наявність різних трактувань. Для зіставлення різних визначень категорії «конкурентоспроможність організації» розглянемо найбільш вживані. Так конкурентоспроможність це:

- як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Він зазначає, що конкурентоспроможність організації - це її здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію;

- здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності організації, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління організації;

- означає її здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості;
- за умов конкурентного ринку, конкурентоспроможність організації - це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції;
- здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність організації повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку вона випускає;
- це здатність організації змагатися за ринок (збільшувати, зменшувати або зберігати займану частку ринку залежно від стратегії організації). Це досягається на основі впровадження інноваційної техніки і технології (що дає екологічні, соціальні і економічні ефекти), максимально ефективного використання резервів організації, досягнення високого рівня інвестиційної привабливості, що в сукупності забезпечує випуск конкурентоздатної продукції;
- здатність організації виробляти і продавати свою продукцію на ринку за ціною, що забезпечує виконання в повному об'ємі його фінансово-економічних зобов'язань, а також якісне і кількісне зростання її потенціалу;
- активність підприємства в зовнішньому середовищі, стійкість внутрішнього розвитку і забезпечення на цій основі високої ефективності діяльності. Конкурентоспроможність окремих підприємств це поняття системне, його необхідно розглядати, по-перше, як результат економічних і правових дій держави, по-друге, як результат придбання конкурентних переваг на галузевих ринках, по-третє, як підсумок дій, на внутрішні бізнес-процеси.

Отже, конкурентоспроможність організації визначається її здатністю адаптуватися до змін в невизначеному зовнішньому середовищі та досягати соціального, екологічного, економічного, науково-технічного та інших видів ефектів. Ця здатність базується на факторах виробництва, інвестицій,

інновацій тощо, з метою надання продукції більш ефективної та продуктивної, ніж у конкурентів, одночасно підвищуючи якість життя споживачів і благополуччя суспільства в цілому.

Конкуренція тісно пов'язана з конкурентними перевагами, які визначають конкурентоспроможність. Конкурентоспроможна організація - це той суб'єкт, який може ефективно функціонувати в умовах ризиків і невизначеності, а також адаптуватися до змінливих умов, виробляючи конкурентоспроможну продукцію.

На сьогоднішній день існує різноманітність підходів серед вчених до визначення конкурентоспроможності, а також різні підходи до визначення конкурентних переваг (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до сутності конкурентних переваг

Автор(и)□	Визначення□
М. Портер□	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.□
Ж.-Ж. Ламбен□	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами.□
І. Должанський□	Конкурентна перевага - рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).□
О. Іванова□	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства. Конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності. У взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентні переваги проявляють подвійність: конкурентні переваги з одного боку, є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної

Автор(и)□	Визначення□
	стратегії, а з іншого, - виступають засобом ефективної їх реалізації.□
Є. Полтавська□	Конкурентна перевага підприємства - це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.□
Л. Балабанова□	Конкурентні переваги — сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.□
П. Клівець□	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.□
А. Ніколаєва□	Конкурентні переваги підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств.□

Примітка. Наведено за [9; 32]

Узагальнюючи поняття конкурентних переваг, варто відзначити, що їхню сутність в основному можна розкрити через такі характеристики: здатність організації раціонально розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкої та тривалої позиції на ринку порівняно з конкурентами; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами. Визначення конкурентних переваг слугує підставою для обґрунтування управління ними, тобто їх формуванням, і формує розуміння управління конкурентними перевагами як необхідною складовою конкурентоспроможності організації.

Оскільки конкуренція - це боротьба, виникає потреба у використанні відносного показника конкурентоспроможності - "рівня конкурентоспроможності".

Рівень конкурентоспроможності продукції чи послуг є кількісною відносною характеристикою здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку у порівнянні з продукцією конкурентів.

Аналіз наявних визначень терміну "управління конкурентоспроможністю організації" дозволяє визначити його як підфункцію менеджменту, спрямовану на цілеспрямоване впливання на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з організаціями, що виробляють аналогічну продукцію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю

Автор(и)	Визначення
Галелюк М. М.	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кузьмін О. Є.	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Балабанова Л. В.	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Мансуров Р. Є.	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І.	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у цій сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Примітка. Наведено за [32]

Після аналізу наявних підходів до управління конкурентоспроможністю організації можна зазначити наступне:

- конкурентоспроможність стає необхідною умовою для досягнення прибутковості організації в майбутньому;
- довгострокова конкурентоспроможність може бути досягнута шляхом систематичного підвищення конкурентоспроможності та використання конкурентного потенціалу;
- підвищення рівня конкурентоспроможності є невід'ємною частиною загального управління;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна враховувати вплив зовнішнього середовища, в той час як вона взаємодіє із ним;
- система підвищення конкурентоспроможності включає керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Кожна організація, яка бере участь у конкурентній боротьбі за споживача, повинна визначити механізм забезпечення конкурентоспроможності та розробити стратегію своєї діяльності.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації можливе лише за використання системного підходу до управління нею. Вчені виділяють п'ять підсистем, що забезпечують рівень конкурентоспроможності організації, в межах яких виділяються такі елементи:

- керуюча підсистема, яка включає елементи: організаційна структура управління, технічні та програмні засоби;
- керована підсистема, що включає елементи: охоплення ринку, конкурентні переваги, види діяльності та асортимент товарів;
- цільова підсистема, включаючи елементи: якість робіт, організаційно-

технічний розвиток, соціальний розвиток колективу, забезпечення необхідного рівня рентабельності, безпеки та охорони навколишнього середовища;

- забезпечувальна підсистема, що включає елементи: ресурсне, інформаційне та нормативно-методичне забезпечення;

- функціональна підсистема, яка включає в себе підсистеми НДДКР, маркетингу та управління персоналом.

Управління конкурентоспроможністю підприємств включає в себе взаємодію з кінцевим споживачем та використання маркетингової концепції. Конкурентна перевага організації формується за участю внутрішньосистемних чинників (виробничий потенціал), системних факторів (ресурсний потенціал, включаючи виробничий), та зовнішньосистемних факторів (інтеграційний потенціал, включаючи виробничий і ресурсний). Ці сукупності взаємодіють для формування конкурентної переваги та забезпечення конкурентоспроможності організації. Важливо враховувати цільові фактори, їх структуру, пропорції, організацію ефективного використання та швидкість створення та оновлення.

У масштабі організації, всі параметри цих факторів у системній взаємодії впливають на конкурентну перевагу і визначаються інтегральним потенціалом. В умовах нестабільного ринкового середовища, фактори, такі як державні виконавці, законодавчі органи, постачальники, споживачі, стан економіки, конкуренти, соціокультурні та політичні чинники, мають найбільший вплив на формування конкурентних переваг.

Важливо враховувати організацію процесу, фактори, що визначають технологічні процеси та операції. Використання системного аналізу ґрунтується на нових концептуальних підходах до управління, заснованих на маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю організацій як мікроекономічних систем. Цей підхід прагне до інтеграції всіх

функціональних підсистем організації, зокрема маркетингової, інноваційної, технологічної, інвестиційної, виробничої, фінансово-економічної, та інтелектуальних ресурсів, включаючи керуючу підсистему.

Управління конкурентоспроможністю організації визначається його цільовою орієнтацією та інтеграцією всіх функціональних підсистем. Серед пріоритетних завдань управління конкурентоспроможністю є реалізація заходів для підтримки ринкового попиту, соціальної орієнтації в інноваційній сфері, та побудова управлінського процесу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності організації (рис. 1.1).

Результат аналізу наукових поглядів на формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств вказує на те, що її структура повинна базуватися на підсистемах управління конкурентоспроможністю продукції, послуг та економічною діяльністю підприємства.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та стратегії її підвищення

В сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності організації визначальне значення має отримання переваг у використанні ресурсозберігаючих технологій, розвиток трудових ресурсів та комплексний аналіз інформації на ринку щодо можливостей підвищення його конкурентоспроможності. Цей показник залежить від економічних, інституційних, політичних, культурних, людських та освітніх факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.



Рис. 1.1. Графічна модель забезпечення конкурентоспроможності організації
Примітка. Наведено за [39, С.60]

Відповідно до концепції конкуренції М. Портера, успіх визначається не лише факторами виробництва, але і тим, як ефективно вони використовуються. Серед внутрішніх факторів ключове значення має рівень якості управління компанією, тобто рівень підготовки керівників і їхню здатність правильно проводити бізнес-операції в умовах постійних змін на ринку.

Загальною характеристикою конкурентоспроможності організації є її потенційна або реалізована здатність ефективно функціонувати в конкретному зовнішньому середовищі. Цей показник ґрунтується на конкурентних перевагах організації, визначає його здатність конкурувати на ринку та відображає позицію в порівнянні з конкурентами. Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю проектувати, виробляти та маркетингово представляти товари, які виявляються більш привабливими для споживачів за ціновими та неціновими параметрами, ніж товари конкурентів. Тривалий успіх організації на ринку також визначає її

конкурентоспроможність.

Оскільки конкурентоспроможність організації визначає, наскільки успішно вона реалізує свій потенціал для набуття та утримання конкурентних переваг у тривалій перспективі, важливо розглядати її не тільки як поточну ефективність, але й як динаміку адаптації до змін у зовнішньому середовищі. З системного підходу конкурентоспроможність можна представити як властивість виробничо-економічної системи (такою, якою є підприємство) змінювати свій шлях розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища для збереження та розвитку конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність організації має кілька характеристик:

- Релевантність – конкурентна позиція та переваги організації визначається лише в межах відповідного зовнішнього середовища;

- Відносність – конкурентоспроможність проявляється через порівняння характеристик організації з характеристиками інших суб'єктів, які діють на тому ж ринку;

- Динамічність – часовий аспект конкурентоспроможності визначає положення організації в конкурентному полі як результат її конкурентної діяльності.

Для забезпечення стійких конкурентних позицій необхідно мати конкурентні переваги та вправно використовувати всі ресурси та можливості. Конкурентна перевага визначається здатністю адаптації до змін, стійкістю та ефективністю, що спільно визначає можливості успішного функціонування організації в конкурентному середовищі. Це означає високий рівень компетентності організації, який забезпечує їй найкращі шанси привертати та утримувати клієнтів.

Як стратегічні фактори успіху, конкурентні переваги мають відповідати наступним вимогам:

1. Оригінальність: базуються на можливостях організації, які є унікальними та неможливо скопіювати;

2. Довгострокова унікальність: забезпечують унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі;

3. Відповідність потребам клієнтів: задовольняють специфічні потреби клієнтів.

Цільове визначення та аналіз конкурентних переваг організації можна проводити за певними критеріями, які деталізовано на рисунку 1.2.

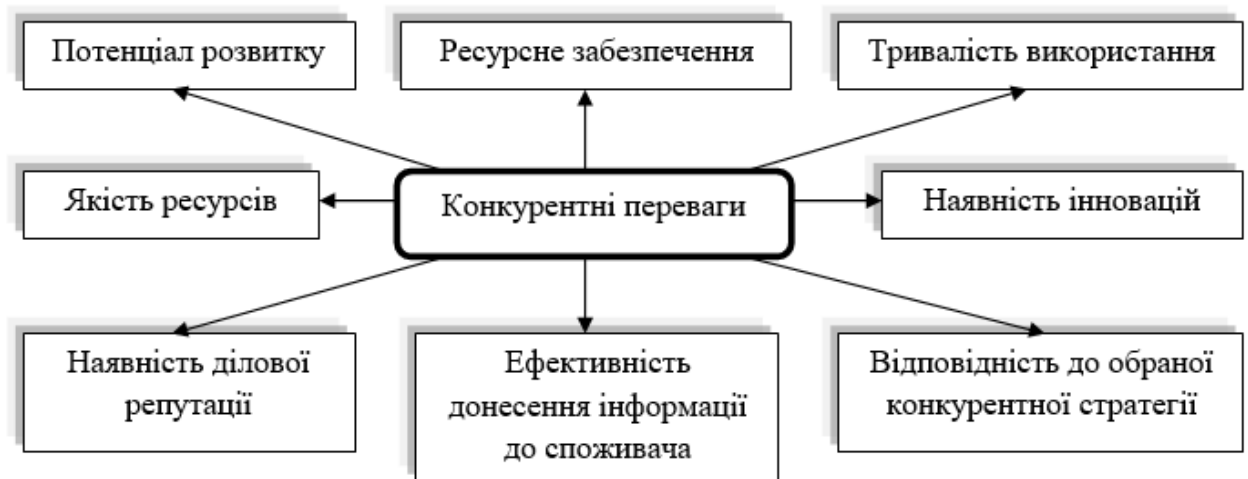


Рис. 1.2 Критерії оцінки конкурентних переваг організації

Примітка. Складено на основі [23]

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю організації існує глибокий взаємозв'язок (див. рис. 1.3). Конкурентні переваги та потенціал виступають як факторні ознаки, в той час як конкурентоспроможність та конкурентна позиція є результатом впливу системи ключових чинників. Ці чинники, у залежності від конкурентного середовища, формують різні конкурентні переваги.

Закордонними науковцями розвивається думка, що конкурентоспроможність організації виражається через багаторівневу ієрархію факторів. На верхньому рівні знаходиться частка ринку, яка безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий рівні стосуються якості та ефективності управління, а п'ятий рівень характеризує економічні результати діяльності організації.

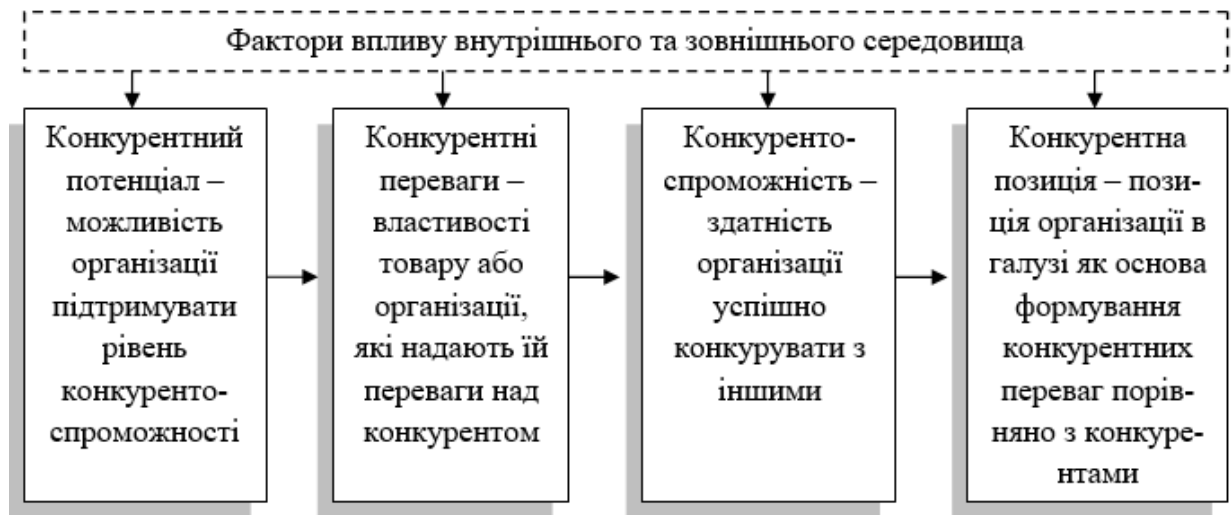


Рис. 1.3. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію організації стосовно конкурентів

Примітка. Складено на основі [15]

Згідно з місцем виникнення (відносно організації), чинники, що впливають на конкурентоспроможність, можуть бути внутрішніми (ендогенними чинниками) та зовнішніми (екзогенними чинниками). Внутрішні чинники залежать від діяльності організації, стану її ресурсної бази, організації стратегічного управління та системи загального менеджменту. Ці чинники визначають умови внутрішнього середовища організації і, в контексті її конкурентоспроможності, визначають можливості та ефективність адаптації до зовнішнього середовища. Вони є ключовими для забезпечення стійких конкурентних позицій, бо їх вплив можна активно регулювати в організації.

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено на рис. 1.4.

Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв'язків країни);
- система комунікацій;

– фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

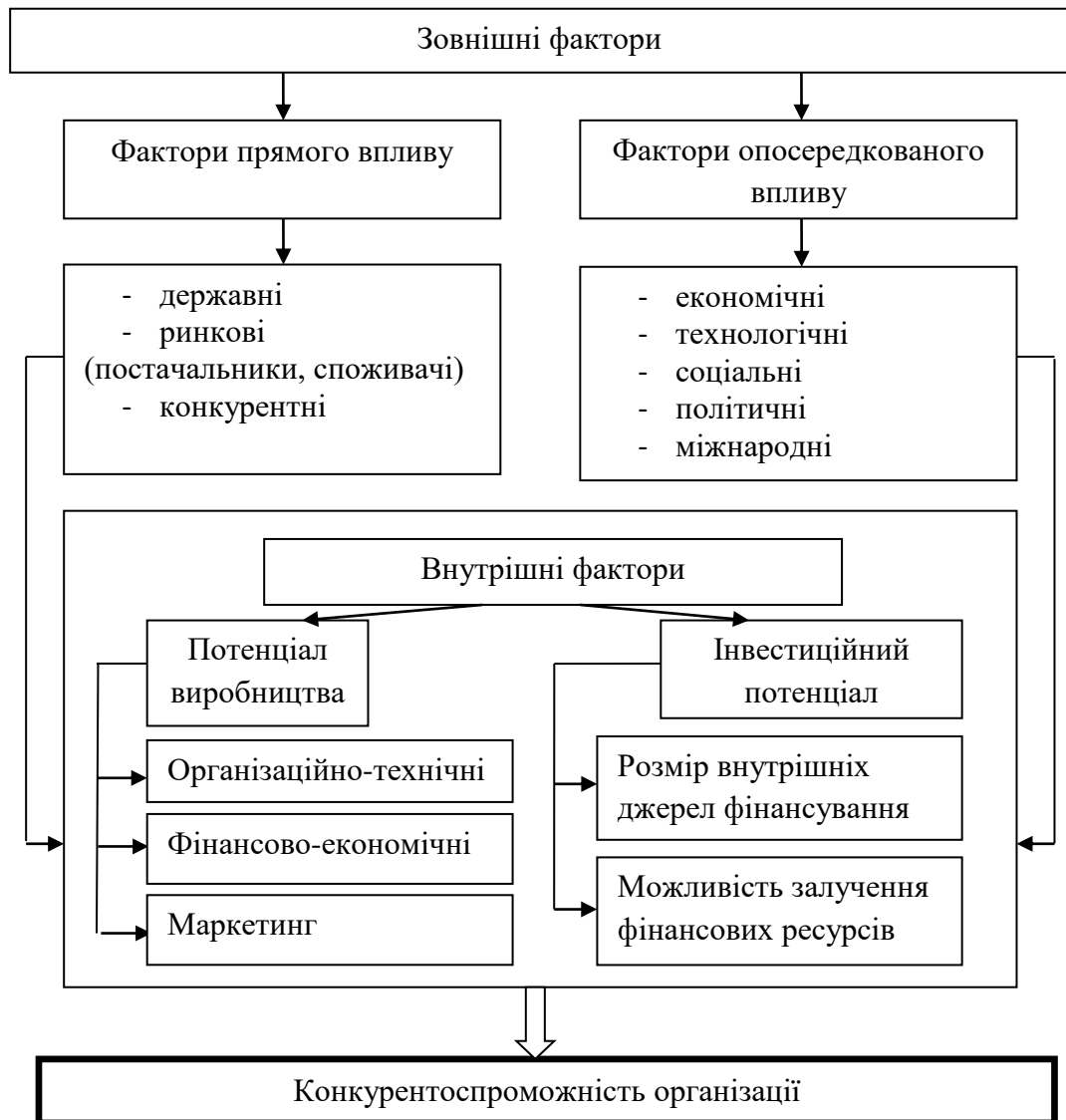


Рис.1.4. Система факторів конкурентоспроможності організації

Примітка. Складено на основі [8, С. 104]

Фактори внутрішнього середовища організації охоплюють різні внутрішньовиробничі аспекти, такі як:

- технічний рівень виробництва;
- технологічний підхід;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту і багато іншого.

Як показано на рисунку 1.4, фактори зовнішнього середовища можна розділити на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні та ринкові фактори. До факторів непрямого впливу відносяться стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні чинники.

«У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності організації визначається ключовими факторами, такими як виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів)» [10, С. 25].

«Важливо відзначити, що рівень конкурентоспроможності також залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.5)» [11, С. 57].

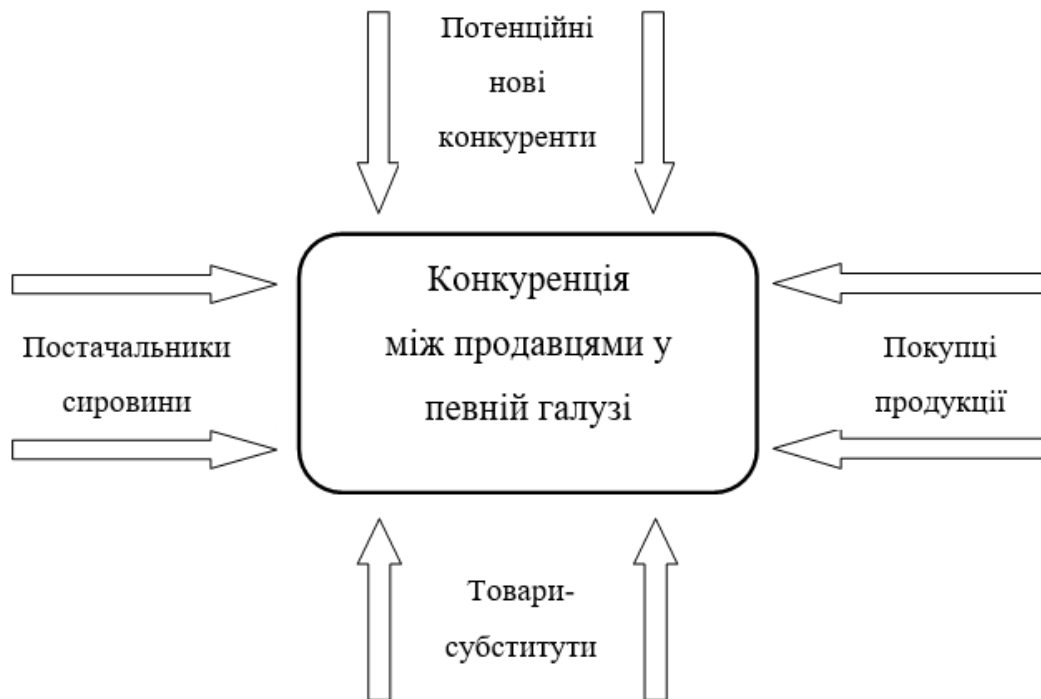


Рис. 1.5. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером
Примітка. Складено на основі [11]

Вищезазначені чинники визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Згідно з цією моделлю, компанія повинна знаходити та займати таку

позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил або зможе сама впливати на них. П'ятифакторна модель конкурентних сил дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, аналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть найбільший позитивний ефект, та визначати області, в яких галузеві тенденції найбільше впливають на потенційні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

Виникнення та інтенсивність впливу зовнішніх чинників не залежать від діяльності організації і обумовлюються станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи:

1. Галузеві чинники, що визначаються функціонуванням галузі як системи, такі як механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту і т. д.

2. Макроекономічні чинники, що відображають умови функціонування національних економік, такі як загальногосподарська кон'юнктура, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки тощо.

3. Чинники світової економіки, такі як кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо.

Залежно від сфери походження, чинники, які впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Науково-технічні чинники відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

Організаційно-економічні чинники відображають стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі,

загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності, структуру та ефективність системи управління організації, рівень організації маркетингу і фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та праці тощо.

Соціальні чинники відображають стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях, і впливають на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на ринку та на ефективність виробничо-господарської діяльності організації.

Екологічні чинники характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності організації з оточуючим природним середовищем, включаючи вимоги екологічного законодавства, витрати на утилізацію відходів, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники впливають на рівень конкурентоспроможності організації, особливо при реалізації продукції на зовнішніх ринках або при придбанні імпортованих ресурсів. Зокрема, загальнополітичний клімат, стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу є ключовими політичними чинниками конкурентоспроможності.

Зазначені характеристики та приклади свідчать про те, що всі перераховані групи чинників, за винятком політичних, включають ендогенні та екзогенні елементи. Лише політичні чинники мають чітко зовнішній характер, щодо походження відносно організації, тому їх прямиий вплив на нього повністю відсутній.

Залежно від характеру чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні чинники впливають на всі організації без винятку, тоді як специфічні чинники стосуються певних галузей, регіонів або

конкретних ринків. Індивідуальні чинники визначають зміни конкурентоспроможності конкретної організації.

За тривалістю дії чинники поділяються на постійні та тимчасові. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності організації, тоді як тимчасові змінюють його через певні події.

Більшість чинників конкурентоспроможності має постійний характер, оскільки їх дія взаємно порівнюється з періодом функціонування організації.

Тимчасові чинники включають зміни у споживацькому попиті або сезонні особливості виробництва. До них також відносяться випадкові події, які важко чи неможливо передбачити, такі як природні катастрофи чи аварії.

Чинники, які впливають на конкурентоспроможність, поділяються на незалежні (первинні) та похідні (вторинні). Первинні чинники є результатом певних подій чи тенденцій, в той час як вторинні виникають внаслідок дії первинних.

Залежно від корисності чинники поділяються на стимулюючі, що сприяють підсиленню конкурентних позицій, та дестимулюючі, які негативно впливають на конкурентоспроможність.

За роллю в забезпеченні конкурентоспроможності чинники бувають основні та другорядні. Основні чинники мають визначальний вплив, вирішальний для досягнення стратегічних цілей організації, тоді як другорядні створюють умови для нормального функціонування.

Узагальнюючи, важливо враховувати, що чинники конкурентоспроможності взаємодіють системно, підсилюючи наслідки кожного окремого фактора.

Особлива увага при розробці стратегій конкурентоспроможності приділяється створенню конкурентних переваг. Інше важливе напрям у стратегії конкурентоспроможність - досягнення економічної переваги над конкурентами у вигляді зниження витрат виробництва, збуту, транспортування товарів, підвищення ефективності реклами, маркетингової діяльності загалом. Істотна увага приділяється фактору транспортних витрат.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності організації обов'язково повинна враховувати рівень конкурентоспроможності країни у відповідних галузях, що прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність фірми.

Однією з умов підвищення конкурентоспроможності організації є розробка стратегії його розвитку, що є однією з основних функцій менеджменту, при цьому під стратегією розуміють спосіб організаційних дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації щодо підвищення конкурентоспроможності організації.

Можна виділити сім аспектів прояву стратегічного менеджменту як ідеї ефективного управління підвищенням конкурентоспроможності організації.

Перший аспект стратегічного управління конкурентоспроможністю організації можна визначити як цілеспрямовану творчість компетентної і високомотивованої команди керівників (в першу чергу топ-менеджерів) і співробітників організації.

Другий аспект можна представити як філософію бізнесу та управління, завдяки якій організація, опираючись на закони організації та самоорганізації, зможе досягти зменшення хаосу (ентропії) та підвищення порядку (синергії).

Третій аспект управління підвищенням конкурентоспроможності організації характеризує її як еволюційний етап розвитку системи корпоративного планування, який закономірно пов'язаний з еволюцією рівня знань в управлінні і включає в себе елементи всіх попередніх систем управління.

Четвертий аспект - динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів прийняття і реалізації рішень з метою збереження конкурентних переваг організації в довгостроковій перспективі, заснованих на стратегічних моделях управління.

П'ятий аспект характеризує управління підвищенням

конкурентоспроможності організації як систему інтегрованого внутрішньофірмового планування, що забезпечує баланс між стратегічною і поточною спрямованістю діяльності організації на основі узгодження стратегічних, середньострокових і тактичних планів.

Шостий аспект - ідеї управління конкурентоспроможністю, засновані на маркетинговому підході.

Сьомий аспект - це сукупність процедур, що забезпечують функціонування системи стратегічного управління організацією: порядок здійснення процесу планування і порядок планування дій; склад планової групи; розклад і зміст планових нарад; система моніторингу, яка повинна включати систему звітності та структуру для нарад.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю - це управління організацією, яке опирається на людський потенціал високомотивованих працівників як основу організації; прагне до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва товарів і послуг, наближених до ідеалу; впроваджує гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам навколишнього середовища і дозволяють досягти конкурентних переваг, які в сукупності дозволяють організації вижити і досягти поставленої мети в довгостроковій перспективі.

Виявлення ключових факторів успіху (КФУ) є одним з основних пріоритетів при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю організації. Вони можуть служити наріжними каменями для побудови стратегії конкурентоспроможності, але вони можуть відрізнитися від галузі до галузі (табл. 1.4).

Як правило, таких факторів в галузі три-чотири, і один або два з них є найбільш важливими, і завдання аналізу полягає в тому, щоб їх виділити. Облік всіх перерахованих вище факторів дає можливість розробити ефективну стратегію управління підвищенням конкурентоспроможності організації, засновану на посиленні впливу позитивних факторів і зниженні впливу негативних факторів на її діяльність.

Ключові фактори успіху організації

Фактори	Характеристика
Фактори, пов'язані з технологією	компетентність в наукових дослідженнях (особливо в наукоємних галузях); здатність до інновацій у виробничих процесах; здатність до інновацій у виробництві; роль експертів в даній технології
Фактори, пов'язані з виробництвом	ефективність мало витратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду); якість виробництва; висока фондovіддача; розташування виробництва, що гарантує низькі витрати; забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою; висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах); доступне проектування і технічне забезпечення; гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів
Фактори, пов'язані з розподілом	потужна мережа дистриб'юторів/дилерів; можливість доходів у роздрібній торгівлі; власна торговельна мережа компанії; швидка доставка
Фактори, пов'язані з маркетингом	добре випробуваний, перевірений спосіб продажу; зручний, доступний сервіс і техобслуговування; точне задоволення покупців; широкий асортимент товарів; комерційне мистецтво; привабливий дизайн і упаковка; гарантії для покупців
Фактори, пов'язані з кваліфікацією	видатні таланти; «ноу-хау» в контролі якості; експерти в галузі дизайну; експерти в галузі технологій; здатність до точної і ясної реклами; здатність отримати нові продукти на ринку в результаті досліджень і розробок та швидко вивести їх на ринок
Фактори, пов'язані з можливостями організації	першокласні інформаційні системи; здатність швидко реагувати на ринкові умови, які змінюються; компетентність в управлінні та наявність управлінського «ноу-хау»
Інші типи КФУ	сприятливий імідж та репутація; самосвідомість як лідера; зручне розташування; приємне, ввічливе обслуговування; доступ до фінансового капіталу; патентна охорона

Таким чином, розробка стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності організації дозволяє їй визначити напрямок і спосіб її руху до цілей, а реалізація розробленої стратегії підвищення власної конкурентоспроможності і проводити її коригування для того, щоб мати можливість реалізувати свою стратегію розвитку на основі конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

2.1. Діагностика стану конкурентоспроможності страхової компанії

Ринок фінансових послуг, що включає страховий сегмент, відіграє ключову роль у взаємодії учасників економіки, конвертуючи фінансові ресурси в інвестиційний капітал та сприяючи сталому економічному зростанню. Однак, в останні роки економічна ситуація в Україні відобразилася на страховому ринку негативно: зменшення вартості активів, їхньої ліквідності, особливо активів у банківських установах та на фондовому ринку; втрата доступу до нерухомості на окремих територіях та девальвація національної валюти.

Наразі лише обмежена кількість страхових компаній, які вели обережну інвестиційну стратегію, зберегли фінансову стабільність та платоспроможність. Зважаючи на економічну та політичну нестабільність, багато компаній розглядають можливості зниження витрат через реорганізацію та скорочення підрозділів, що призвело до скорочення кількості страхових компаній останнім часом.

У сучасних умовах більшість страхових організацій зосереджені на збереженні, а не розширенні своєї позиції на ринку.

ПрАТ СК «Євроінс Україна» - це вітчизняна страхова компанія, яка має досвід роботи на ринку страхування більше 28 років.

«Засновниками компанії є:

АТ Євроінс Іншуранс Груп - 92,62%;

ПрАТ Європейське туристичне страхування - 5,75%» [23].

«Статутний капітал ПрАТ СК Євроінс Україна на початок 2023 року складав 77 940 109 грн» [23].

Ліцензія СК «Євроінс Україна» отримана за 9 видами обов'язкового

страхування та 16 видами добровільного. Серед ліцензій «з обов'язкових видів страхування це:

- медичне страхування;
- особисте страхування від нещасних випадків на транспорті;
- страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків при їх перевезенні;
- страхування предметів іпотеки від ризиків випадкового знищення, пошкодження чи псування;
- страхування цивільно правової відповідальності власників наземних транспортних засобів;
- страхування цивільно правової відповідальності приватного нотаріуса та інші» [16].

Серед добровільних видів страхування, яке здійснюється «ПрАТ СК Євроінс Україна є:

- страхування повітряного, водного, залізничного, наземного транспорту;
- страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту;
- медичне страхування (безперервне страхування здоров'я);
- страхування вантажів і багажу;
- страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування здоров'я на випадок хвороби;
- страхування кредитів;
- страхування майна та інші» [2].

Основним видом діяльності ПрАТ СК «Євроінс Україна» є інші види страхування, крім страхування життя.

«Основна мета діяльності страхової компанії полягає в отриманні прибутку в інтересах акціонерів товариства, максимізації їхнього добробуту у вигляді зростання ринкової вартості акцій, а також у виплаті дивідендів»

[23]. Предметом діяльності ПрАТ СК «Євроінс Україна» є: добровільне та обов'язкове страхування фізичних та юридичних осіб (у тому числі іноземних); перестраховання; діяльність, пов'язана з формуванням, розміщенням та управлінням страхових резервів; інша фінансова діяльність.

Політика ПрАТ СК «Євроінс Україна» базується на трьох «основних пріоритетах:

Якість сервісу - це основний показник діяльності компанії. Постійно відстежується рівень задоволеності клієнтів, і зусилля направлені на те, щоб робити його на високому рівні.

1. Гарантоване відшкодування збитків. Є достатній фінансовий ресурс для швидкого виконання своїх зобов'язань. Компанія щодня виплачує близько 692 тисяч гривень страхових відшкодувань.

2. Простота врегулювання збитків. Компанія не просто виплачує страхові відшкодування, а постійно працює над удосконаленням бізнес-процесів врегулювання збитків, щоб вони були максимально прозорими, зрозумілими, зручними для клієнтів.

3. Компанія динамічно розвивається, успішно застосовуючи кращий ринковий досвід, та постійно вдосконалює бізнес-процеси» [23].

У таблицях 2.1-2.2 наведено місце ПрАТ СК «Євроінс Україна» за типом страхування серед страхових компаній України за чистими страховими преміями, отриманими за 9 місяців 2023 року

Таблиця 2.1

Позиції ПрАТ СК «Євроінс Україна» в рейтингах страхових компаній

Тип страхування	Позиція в рейтингу	Премії, тис. грн	Виплати, тис. грн
КАСКО	20 місце з 24	39 тис.	21 тис.
ОСЦПВ	6 місце з 24	264 тис.	124 тис.
Тип страхування	Позиція в рейтингу	Премії, тис. грн	Виплати, тис. грн

ДСАЦВ	16 місце з 24	8,9 тис.	2 тис.
Медичне страхування	13 місце з 25	74 тис.	39 тис.
Туристичне страхування	18 місце з 20	2,3 тис.	106

Примітка. Наведено за [<https://finance.ua/ua/insurance-companies/hdi-insurance>]

«Дана страхова компанія займає 16 місце із 29 серед компаній України за валовими страховими преміями. Станом на 30.09.2023 р. валові страхові премії компанії склали 2066,8 млн грн, що на 14 млн грн менше, ніж за аналогічний період 2022 року» [19].

Таблиця 2.2

Позиції ПрАТ СК «Євроінс Україна» в рейтингах страхових компаній за фінансовими показниками

Тип показника	Позиція в рейтингу	Сума / %
Валові премії	16 місце з 29	408 тис.грн
Рівень виплат	4 місце з 29	46.12%
Активи	12 місце з 29	1,1 млн.грн
Розмір капіталу	18 місце з 29	169 тис.грн

Примітка. Наведено за [<https://finance.ua/ua/insurance-companies/hdi-insurance>]

Незважаючи на пандемію та війну, ПрАТ СК «Євроінс Україна» організувала свою роботу, забезпечивши віддалену роботу персоналу, збереження технічних засобів та баз даних.

Фінансовий результат діяльності страхової компанії безпосередньо

залежить від обсягу отриманих нею страхових платежів за укладеними договорами та здійснення страхових виплат у разі настання непередбачуваних подій.

Розглянемо страхові платежі та страхові виплати ПрАТ СК «Євроінс Україна» за 9 місяців 2023 року в розрізі найбільш пріоритетних для компанії видів страхування (рис. 2.1-2.2)

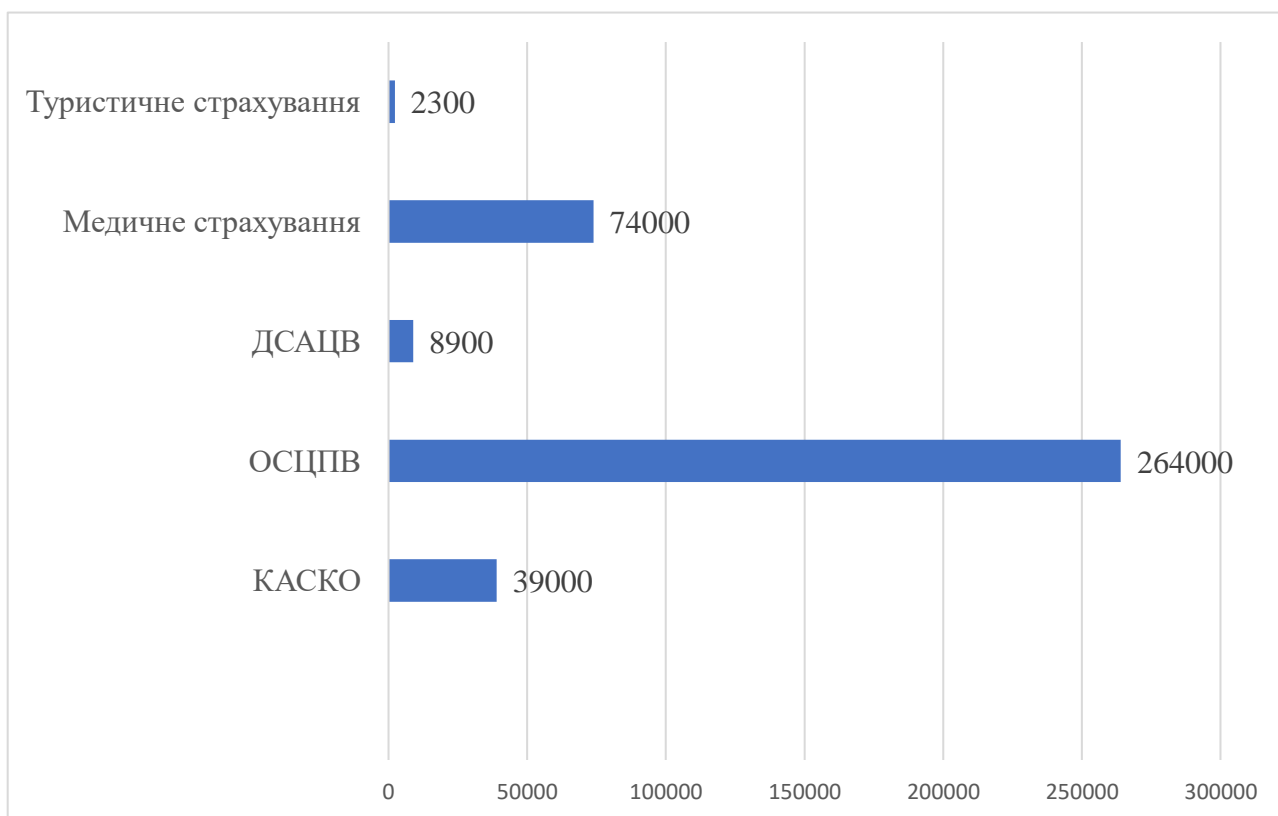


Рис. 2.1. Обсяг страхових платежів ПрАТ СК «Євроінс Україна» за 9 місяців 2023 року

Примітка. Наведено за [<https://finance.ua/ua/insurance-companies/hdi-insurance>]

Отже, коли ми аналізуємо внутрішнє середовище ПрАТ СК «Євроінс Україна», ми спрямовані на виявлення сильних та слабких сторін цієї компанії. Цей аналіз включає порівняння їх з аналогічними даними конкурентів і оцінку позиції страхової компанії в контексті умов зовнішнього середовища. Це допомагає зрозуміти переваги та недоліки саме цієї компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку та в контексті зовнішніх факторів, що впливають на неї.

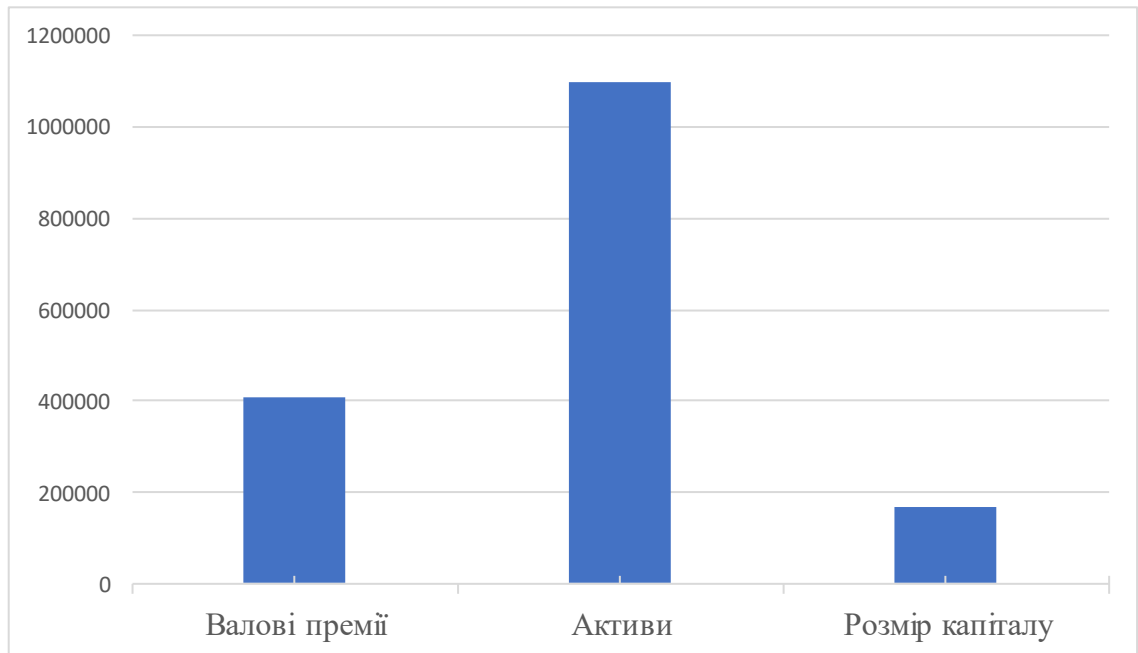


Рис. 2.2. Обсяг страхових премій ПрАТ СК «Євроінс Україна» за 9 місяців 2023 року

Примітка. Наведено за [<https://finance.ua/ua/insurance-companies/hdi-insurance>]

Так, кожна страхова компанія має свої унікальні особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів та внаслідок її внутрішньої організаційно-технологічної структури. SWOT-аналіз враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішньої організації компанії, а також можливості та загрози, що виникають ззовні. Такий аналіз надає можливість розробляти стратегії, які враховують потенційні переваги та виклики, що стоять перед компанією.

На основі загальнодоступної інформації проведемо SWOT-аналіз ПрАТ СК «Євроінс Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ СК «Євроінс Україна»

Сильні сторони:	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна ділова репутація. 2. Розгалужена мережа філій і представництв. 3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу. 4. Наявність збалансованого страхового портфеля. 5. Вагомий багаторічний досвід роботи на вітчизняному страховому ринку. 6. Широкий спектр надання страхових послуг. 7. Високий рівень довіри населення. 8. Компанія визнана однією з найбільших страховиків країни 9. Особистий підхід до кожного клієнта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вагомий вплив конкуренції на діяльність компанії 2. Значні витрати на ведення справи. 3. Низький рівень запровадження інноваційних технологій в компанії
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових видів страхування 2. Залучення іноземних інвесторів 3. Збільшення клієнтської бази 4. Можливість стати лідером у сфері надання страхових послуг. 5. Динамічний розвиток у майбутньому. 6. <u>Інноваційний</u> розвиток страхових послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні. 2. Активізація конкуренції. 3. Недовіра населення до страхового ринку в цілому. 4. Монополізація сегментів ринку. 5. Нестабільне фінансове становище клієнтів (фізичних та юридичних осіб). 6. Допуск на український страховий ринок іноземних компаній

Примітка. Узагальнено самостійно

Важливо враховувати, що, незважаючи на значний масив можливостей, компанія не займає високу позицію в рейтингу страхових компаній України. Це вказує на те, що існує простір для подальшого вдосконалення та розвитку. Формування стратегії розвитку, яка враховує сильні та слабкі сторони компанії, а також ризики та тенденції ринку, є критичним етапом для покращення конкурентоспроможності і досягнення вищого рівня в індустрії страхування..

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ПрАТ СК «Євроінс Україна»

«Основою формування забезпечення та підвищення конкурентоспроможності організації є набуття, утримання та розвиток її конкурентних переваг, що є наслідком реалізації потенційних та ресурсних можливостей організації в довгостроковому періоді в умовах конкуренції. Адже тільки в умовах конкуренції, конкурентного середовища визначається рівень конкурентоспроможності організації, так як конкуренція є ніщо інше, як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами та задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах» [6].

«Сутність конкурентоспроможності організації виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка, безумовно, залежить від досягнутої конкурентоспроможності послуг. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п'ятий рівень характеризує економічні результати діяльності організації» [15].

Конкурентоспроможність організації визначається системою відносин між її суб'єктами, що стосуються створення, збереження та реалізації їхніх економічних переваг. Ця концепція може бути застосована не лише для аналізу зовнішнього середовища, а й для внутрішнього. Отже, внутрішнє середовище ПрАТ СК «Євроінс Україна» слід розглядати як сукупність суб'єктів, які забезпечують конкурентні переваги та їх взаємовідносини. Ця внутрішня система управління конкурентоспроможністю організації відображає реальні та потенційні можливості компанії в умовах, що існують для неї. Вона дозволяє розробляти та пропонувати послуги, які за своїми характеристиками будуть більш привабливими для споживачів, порівняно з аналогічними послугами конкурентів, незалежно від цінових або нецінових аспектів.

«Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності для ПрАТ СК Євроінс Україна є:

- забезпечення єдності розвитку технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів» [25]

Для повного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ СК «Євроінс Україна» на ринку, необхідним є з'ясування факторів, що впливають на ставлення клієнтів до роботи підприємства та його продукції, і, як результат – зміни його частки ринку.

Фактори конкурентоспроможності ПрАТ СК «Євроінс Україна» - це явища чи процеси у її виробничо-господарській діяльності та в соціально-економічному житті суспільства, які призводять до змін абсолютних та відносних витрат. Ці зміни впливають на рівень конкурентоспроможності самої страхової компанії. Фактори такого типу можуть включати в себе різні аспекти, від ефективності управління та використання ресурсів до адаптації до змін на ринку, впливу регулюючих органів, рівня інноваційності, а також реакцію на соціально-економічні та політичні зміни. Оцінка цих факторів допомагає розуміти, яким чином витрати та ефективність впливають на зміни у рівні конкурентоспроможності саме цієї страхової компанії..

Усі ці фактори, можна умовно поділимо на внутрішні та зовнішні (рис. 2.3).

«Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть

вплинути на функціонування страхової компанії» [12, с. 66]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 2.4.

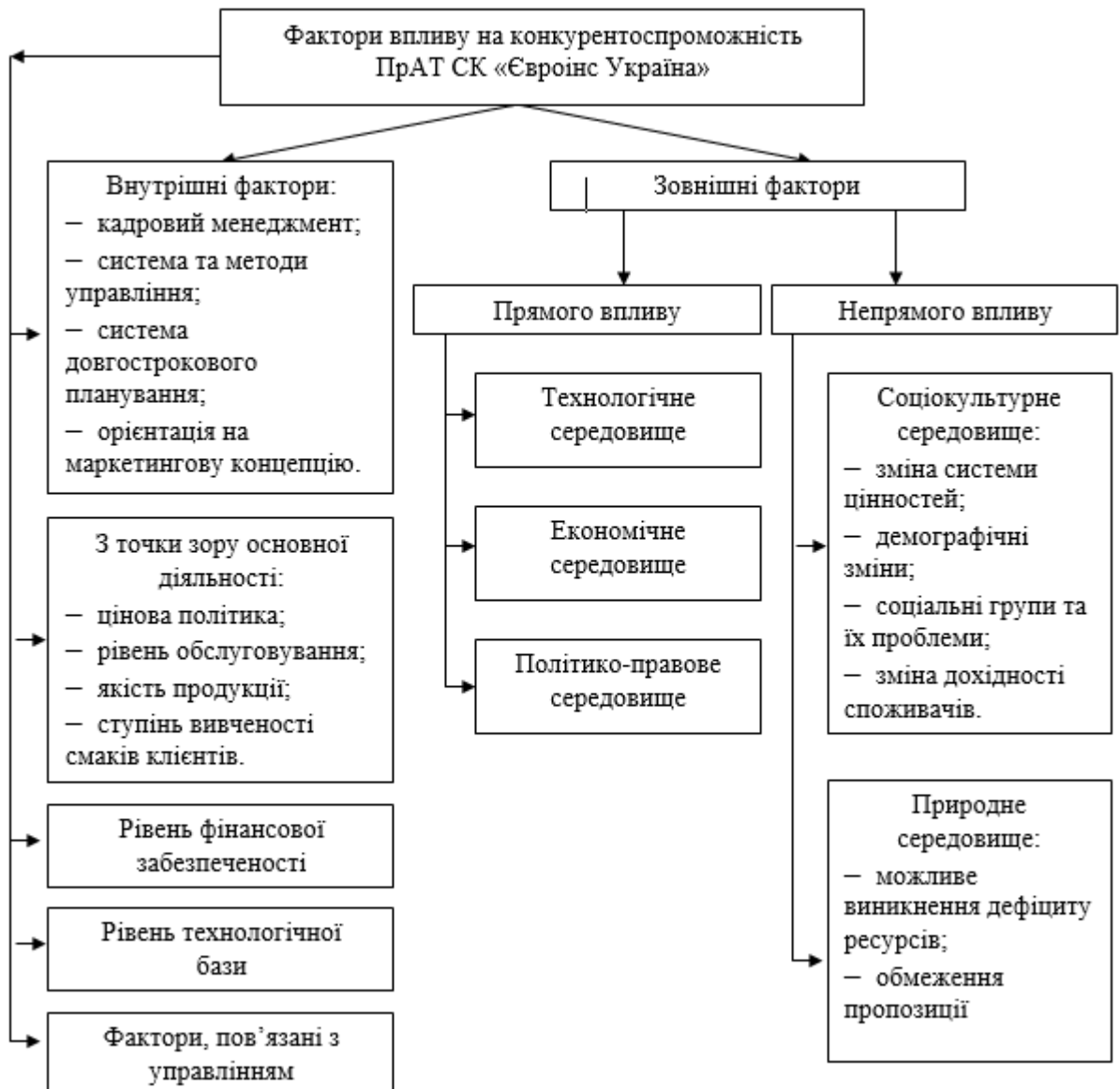


Рис. 2.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність ПрАТ СК «Євроінс Україна»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.4

Складові зовнішнього середовища ПрАТ СК «Євроінс Україна», які впливають на його конкурентоспроможність

№ п/п	Складові	Характеристика складових
1	2	3
1	Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики

Продовження табл. 2.4

1	2	3
2	Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3	Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
4	Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5	Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
6	Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7	Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
8	Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Примітка. Узагальнено автором за [54]

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності організації. Основні складові внутрішнього середовища ПрАТ СК «Євроінс Україна» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Складові внутрішнього середовища ПрАТ СК «Євроінс Україна», які впливають на її конкурентоспроможність

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	2	3
1	Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління

Продовження табл. 2.5

1	2	3
2	Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3	Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4	Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
5	Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності організації, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
6	Місцезнаходження організації	Розвинута інфраструктура, доступ до споживачів послуг

Примітка. Узагальнено автором за [26]

Ціноутворення у сфері страхування є складним процесом, який піддається впливу різноманітних змінних чинників. Цінова політика не лише відображає витрати компанії, але й враховує реальні потреби клієнтів, стимулюючи попит і сприяючи збалансованому розвитку компанії на ринку страхування.

2.3. Оцінка ефективності управління факторами конкурентоспроможності ПрАТ СК «Євроінс Україна» в контексті реалізації конкурентної політики

Конкурентна політика ПрАТ СК «Євроінс Україна» визначається на двох рівнях: у вищому керівництві і в окремих місцевих відділеннях. На рівні вищого керівництва встановлюють основні правила та закони для конкуренції, а керівники місцевих відділень конкретизують та впроваджують ці правила. На рисунку 2.4 показано, як ці частини працюють разом для створення конкурентоспроможної політики страхової компанії.



Рис. 2.4. Елементи системи формування конкурентної політики ПрАТ СК «Євроінс Україна»

Примітка. Сформовано автором за [47]

Процес управління факторами конкурентоспроможності на ПрАТ СК Євроінс Україна «передбачає наступні етапів:

- визначення правил ведення конкурентної боротьби;
- формування політики взаємодії організації з прямими конкурентами;
- зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом та їх корегування;
- визначення змін до основних положень конкурентної політики організації та їх затвердження вищим керівництвом на наступний період» [14].

У «Євроінс Україна» акцентується на політиці співпраці з конкурентами та ключовими гравцями у галузі, спрямованій на контроль та підтримку своїх конкурентних переваг.

Після створення основних складових конкурентної стратегії для керування факторами конкурентоздатності, їх узагальнюють у документі та ретельно аналізують для точності та виправлення недоліків.

Розроблені принципи конкурентної політики відповідають можливостям компанії на конкретний період, хоча адаптується лише та частина, що стосується взаємодії з ключовими гравцями галузі та безпосередніми конкурентами.

Формування конкурентної політики відбувається на рівні керівників відділів, переглядається та затверджується вищим керівництвом компанії.

Важливим етапом у конкурентній політиці є розділ, що стосується конкурентної стратегії, яка зазвичай обирається відповідно до мети компанії. Проте наразі в окремому документі чіткої конкурентної політики в компанії «Євроінс Україна» ще немає.

Зміни в конкурентній політиці неможливо оцінити без системи вимірювання конкурентоспроможності. Оцінка цієї конкурентоспроможності може базуватися на різноманітних показниках на різних рівнях економічного аналізу. Проте, лише аналіз динаміки цих показників може відобразити покращення чи погіршення конкурентоспроможності компанії, відповідаючи на питання про ефективність або неефективність її конкурентної політики.

Суть конкурентної політики полягає у максимізації конкурентоспроможності організації, що в свою чергу означає її можливість ефективно та раціонально використовувати свої переваги для забезпечення високої прибутковості порівняно з конкурентами у відповідному ринковому сегменті.

Оцінюючи діяльність ПрАТ СК «Євроінс Україна» у 2023 році можемо відмітити одразу два ключових моменти. З одного боку, зміни в конкурентній політиці і орієнтація на задоволення послуг страховиків

дозволила досліджуваний організації піднятися на кілька позицій в рейтингу індикації оцінок показників діяльності страховиків-членів МТСБУ і зайняти почесне 13 місце з 35 компаній учасників моніторингу (рис. 2.5).

Кольорова індикація оцінок показників діяльності страховиків-членів МТСБУ за 2 квартал 2023 року

- зелений колір - добра оцінка;
- жовтий колір - середня оцінка;
- червоний колір - низька оцінка.

↑ - оцінка покращилася порівняно з оцінкою за попередній період

↓ - оцінка погіршилася порівняно з оцінкою за попередній період

№ з/п	Найменування страховика	Індикатор загальної оцінки показників діяльності страховика	Індикатор оцінки показника "Якість врегулювання збитків"	Індикатор оцінки показника "Рівень скарг від потерпілих та страховальників"
1	"Альфа Страхування" ПрАТ "СК	Національним банком України з 06.12.2022 до страховика застосовано захід впливу у вигляді тимчасового зупинення ліцензій на надання фінансових послуг		
2	"Альфа-Гарант" ТДВ "СК			↑
3	"АРКС" АТ "СК			
4	"Арсенал Страхування" ПрАТ "СК			
5	"АСКО-ДС" ПрАТ "СК			
6	"БРОКБІЗНЕС" ПрАТ "СК			
7	"ВУСО" ПрАТ "СК			
8	"Гарантія" ПрАТ "СТ			
9	"ГАРДІАН" ТДВ "СК			
10	"ГРАВЕ УКРАЇНА" ПрАТ "СК	↑	↑	
11	"Експрес Страхування" ТДВ			
12	"Еталон" ПрАТ "СК	↑		
13	"Євроінс Україна" ПрАТ "СК	↑	↑	
14	"Європейський страховий альянс" ПрАТ			
15	"ІНГО" АТ "СК			
16	"Інтер-Поліс" ПрАТ "СК			

Рис. 2.5. Індикація оцінок показників діяльності страховиків-членів МТСБУ за 2 квартал 2023 року

Примітка. Наведено за [Svitlofor_2_kv_2023_08_08_23.pdf (mtsbu.ua)]

З іншого боку, як показує аналіз рейтингу страхових компаній України за фінансовим результатом, досліджувана ПрАТ СК «Євроінс Україна» з початку 2023 року отримала збитків на суму 22061 тис.грн. (рис. 2.6)

№	Назва компанії	Фінансовий результат на 30.09.2023, тис.грн.
1	ARX	397 203
2	УНІКА	340 966
3	ІНГО	200 105
4	ТАС СГ	124 416
5	PZU УКРАЇНА	112 203
6	UNIVERSALNA	106 670
7	КОМАНІЯ УКРАЇНА	21 222



27	АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ	-445
28	ЄВРОІНС УКРАЇНА	-22 061
29	БРОКБІЗНЕС	-31 527
30	УСГ	-66 083

Рис. 2.6. Рейтинг страхових компаній України за 9 місяців 2023 року за фінансовими результатами

Примітка. Наведено за [<https://forinsurer.com/ratings/nonlife/23/9/13>]

Така ситуація вкрай негативно впливає на конкурентоспроможність страхової компанії і засвідчую неефективність роботи з управління факторами конкурентоспроможності організації.

Проте, якщо спостерігаючи динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності компанії, періодом раніше, можна було констатувати, що ПрАТ «СК «Євроінс Україна» мав позитивний напрям розвитку.

Із метою своєчасного виявлення ризиків у діяльності страховиків Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг разом із Національним банком України розробили «Рекомендації щодо аналізу діяльності страховиків».

«Тести раннього попередження - це система порівняння фактичних фінансових показників діяльності страховиків із визначеними Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг показниками, їх узагальнення та оцінка ризиків діяльності страховиків» [2].

«Відповідно до Рекомендацій, здійснюється аналіз капіталу, активів, перестраховування, страхових резервів, доходності, ліквідності і надається відповідна оцінка. Оцінки виставляються по 4-бальній системі залежно від діапазону, в який потрапило значення відповідного показника. На основі проведених тестів раннього попередження страховики можуть отримати такі оцінки» [6]:

«1 (стійка) - фінансові показники знаходяться на високому рівні;

2 (задовільна) - відсутні серйозні проблеми, фінансові показники

знаходяться на середньому рівні;

3 (гранична) - фінансовий стан викликає побоювання, фінансові показники знаходяться на рівні значно нижчому за середній;

4 (незадовільна) - вважається неприпустимим, фінансовий стан є дуже нестабільним» [6].

«Проведемо аналіз показників діяльності ПрАТ СК Євроінс Україна за тестами раннього попередження на основі фінансових даних за 2022 р. компанії (табл. 2.6) та підведемо підсумки отриманих результатів» [8]

Таблиця 2.6

Тести раннього попередження ПрАТ «СК «Євроінс Україна»

№	Показник	Метод розрахунку	Розрахункове значення	Фактична оцінка
1	Показник дебіторської заборгованості	ПДЗ = 100 % x (Дебіторська заборгованість) / (Капітал)	42,2	0,04
2	Показник ліквідності активів	ПЛА = 100 % x (Високоліквідні активи) / (Зобов'язання)	21,5	0,4
3	Показник ризику страхування	ПРС = 100 % x (Сума чистих премій за всіма полісами) / (Капітал)	251,8	0,18
4	Зворотний показник платоспроможності	ЗПП = 100 x (Загальна сума зобов'язань) / (Капітал)	231,9	0,72
5	Показник доходності	ПД = 100 x (Чистий прибуток) / (Капітал)	-36,7	0,24
6	Показник обсягів страхування (андерайтингу)	ПА = 100 x (Виплати і витрати) / (Сума чистих зароблених премій)	48,2	0,06
7	Показник змін у капіталі	ПЗК = 100 x (Капітал (t) / (Капітал (t-1)-1)	1,1	0,18
8	Показник змін у сумі чистих премій за всіма полісами	ПЗЧП = 100 x ((Сума чистих премій (t)) / (Сума чистих премій (t1))-1)	34,8	0,12
9	Показник незалежності від перестраховування	ПНП = 100 x (Чиста сума премій по всіх полісах) / (Валова сума премій по всіх полісах)	92,3	0,18
10	Показник відношення чистих страхових резервів до капіталу	ПВРК = 100 % x (Чисті страхові резерви) / (Капітал)	176,6	0,64
11	Показник доходності інвестицій	ПДІ = 100% x (Прибуток від фінансової діяльності) / (Середній обсяг фінансових інвестицій протягом року)	86,5	0,04
Загальна оцінка = 0,04 + 0,4 + 0,18 + 0,72 + 0,24 + 0,06 + 0,18 + 0,12 + 0,18 + 0,64 + 0,04 = 2,8				

Результати тестів раннього попередження для ПрАТ «СК «Євроінс Україна» є незадовільними, страхова компанія отримала оцінку 2,8, що є

наближеним до «3» (гранична), а це означає, що фінансовий стан викликає побоювання, фінансові показники знаходяться на рівні значно нижчому за середній.

«Проведений аналіз фінансового стану компанії дав змогу виявити недоліки фінансового менеджменту страховика та визначити напрями підвищення ефективності його страхової діяльності в країні.

Основним чинником, що впливає на рівень рентабельності страхової діяльності, є витрати на утримання компанії, а не рівень виплат, тому пріоритетним напрямом фінансового менеджменту повинно бути вдосконалення політики управління саме витратами компанії» [14].

Розробка нових стратегій управління активами та створення інвестиційного портфеля можуть стати ключовими для вироблення ефективних управлінських рішень у ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

Для поліпшення фінансового стану компанії, важливо переглянути напрямки діяльності та розширити ринковий сегмент. Запропонувати нові види страхових послуг, які привернуть більше клієнтів та збільшать прибуток. Це дозволить збільшити активи компанії через збільшення вхідних коштів. Активна маркетингова політика також сприятиме здобуттю переваги над конкурентами та підвищить статус на ринку страхування.

Ці заходи, спрямовані на покращення фінансового стану, позитивно позначаться на прибутковості компанії, її ефективності та конкурентоспроможності шляхом поліпшення фінансових показників та результативності в діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Конкурентна стратегія організації як елемент перспективного управління факторами конкурентоспроможності

У складних умовах, де ризики постійно підвищуються, стратегічний аналіз стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

Кожна організація має свою унікальну сукупність стратегічних дій, що визначає її унікальну поведінку на ринку. При цьому вибір стратегії обумовлений різноманітними факторами, які постійно змінюються у просторі та з плином часу.

«Розрізняють два підходи до обрання досконалої стратегії організації:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, організація має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме її цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності організації;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, організація має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме її теперішнім цілям» [28].

Крім цього, «до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

інтенсивність конкуренції;

умови економічного середовища;

ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;

конкурентний статус організації;

конкурентоздатність продукції чи послуг та привабливість галузі» [17].

«Комплексна стратегія розвитку організації включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних

елементів комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки організації як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 3.1)» [34].



Рис. 3.1 Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації

Примітка. Наведено за [16]

Таким чином, «до основних компонентів конкурентоспроможності стратегії організації належать:

- інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів – дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії підприємства;
- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу організації і зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;
- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискореного реагування або інноваційної стратегії» [16].

«Формування конкурентної стратегії розвитку організації має охоплювати наступні ключові елементи:

1) усвідомлення місії організації, яка є основною метою діяльності організації та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку організації. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність організації. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі організації;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності організації, що визначає можливості внутрішнього потенціалу організації і має на меті на виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку організації з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей організації з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку організації;

6) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком організації по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності організації;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує організація з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку організації та сценаріїв їх реалізації» [34].

Тобто, «стратегічний аналіз формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку організації. Для її формування пропонуємо використати певний математичний розрахунок» [33,

С. 149].

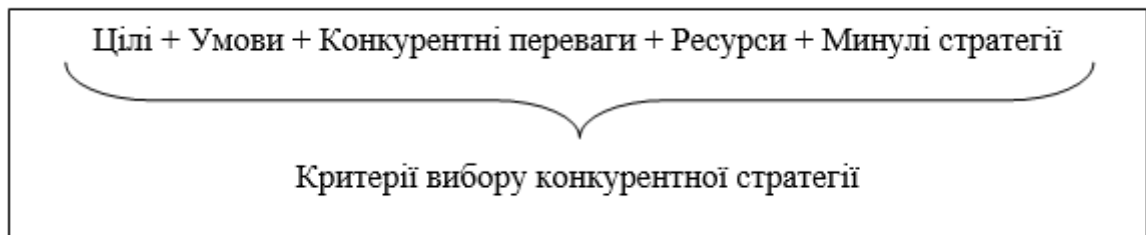


Рис. 3.2 Типова структура стратегічної концепції розвитку організації

«У розробці концепції розвитку повинні приймати участь менеджери, маркетингологи, спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій росту, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом, саме тому він відбувається за умови залучення експертної групи спеціалістів» [32].

Стратегія має враховувати реакцію конкурентів та всі наявні конкурентні переваги. Для вибору оптимальної стратегії компанія повинна мати інформацію про свою конкурентоспроможність за кілька років (вимірювання повинні бути однаковими за методикою). Аналіз зміни конкурентоспроможності у часі та виявлення проблем надасть необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу, організація може опинитись у одній із п'яти ситуацій:

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Отже, в кожному випадку організація має три можливих сценарії розвитку: збереження поточного стану, його покращення або погіршення. Проте для двох критичних ситуацій, таких як "стрімке зростання/падіння", характерний лише один варіант - "помірне зростання/падіння" відповідно.

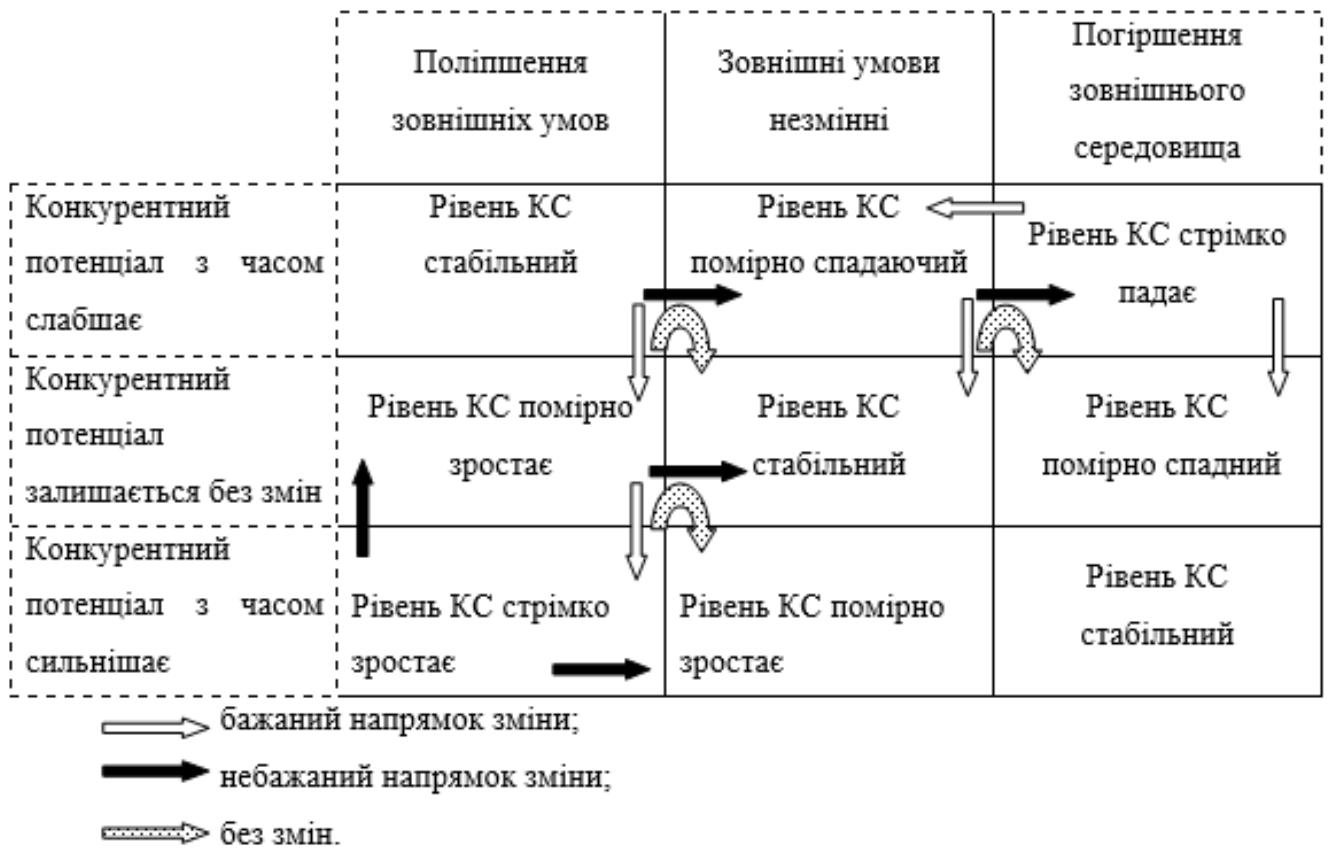


Рис. 3.3 Напрями зміни рівня конкурентоспроможності організації

Примітка. Складено на основі [22]

Цей рисунок демонструє різні сценарії розвитку організації, припускаючи, що вона залишається в конкурентному полі і не змінює сферу своєї діяльності. Очевидно, вибір стратегії залежить від можливостей організації, наявної конкурентної ситуації, відповідності стратегічним цілям та факторів, що до них призвели. Варіанти стратегій формуються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії організації та її позиції у галузевій та ринковій структурах. Оцінку кожного варіанту пропонується проводити на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів, як показано на рисунку 3.4.

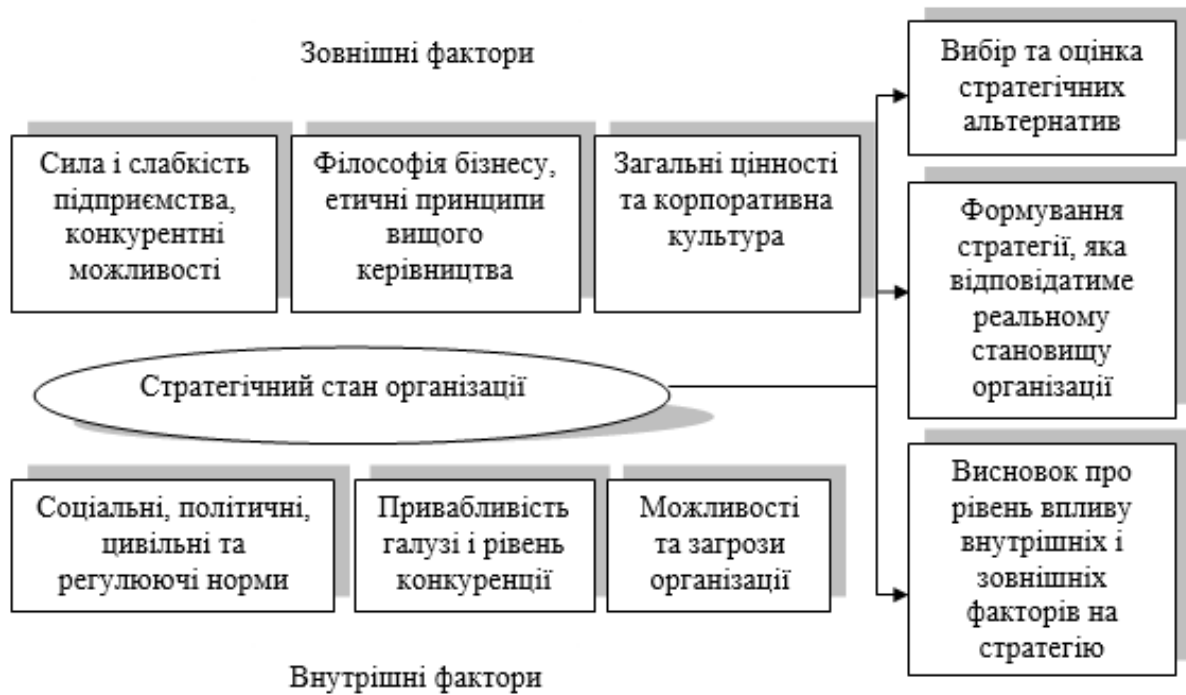


Рис. 3.4. Чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії організації

Примітка. Складено на основі [7]

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів - експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розглядається (формула 3.1):

$$Z_j = \sum l_{ij} \times L_{ij}, \quad (3.1)$$

де Z_j – оцінка стратегії;

L_{ij} – ступінь впливу i -ого фактору на успішність j -ої стратегії;

l_{ij} – експертна оцінка доцільності і важливості j -ої стратегії за наявної економічної ситуації: $i=1, \dots, n$; $j=1, \dots, m$ (n – кількість факторів впливу, m – кількість стратегічних варіантів [21]).

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформуванати концепцію розвитку організації, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною

шкалою), цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення. Приклад варіантів альтернативних стратегій наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Варіанти стратегії розвитку організації

№	Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
1	Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності організації
2	Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції організації	1 рік	
3	Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загальної місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

Примітка. Складено на основі [2]

«У верхніх позиціях таблиці розмішують найбільш пріоритетні стратегії. Відбір стратегії має відбуватися шляхом вимірювання в витратах з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій» [32].

Отже, сучасна стратегія розвитку організації вирішує головне завдання стратегічного управління: уникнення загроз та використання можливостей для успішного бізнесу. Для досягнення цього вона ґрунтується на кількох принципах:

- 1) Активність стратегії, спрямована на зміну середовища на користь організації.
- 2) Спостереження в реальному часі для оцінки можливостей розвитку та передбачення загроз.
- 3) Комплексна оцінка умов діяльності організації, взаємодія макро- та мікросередовища.
- 4) Ефективне використання конкурентних переваг, урахування

сильних і слабких сторін конкурентів.

5) Контроль витрат і їх оптимізація для отримання конкурентних переваг.

6) Збалансованість фінансової стійкості та інновацій у стратегії розвитку.

7) Систематичний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінка результатів стратегії.

8) Наукове обґрунтування та адекватність стратегічних рішень.

Саме зараз важливо шукати способи покращення управління конкурентоспроможністю організації в умовах збільшеного ризику. При цьому слід розглядати кілька напрямків діяльності, де організація вже має сильні позиції або може стати сильною, обираючи правильний стратегічний курс.

У компанії ПрАТ СК «Євроінс Україна» стратегія росту пов'язана з необхідністю впровадження інновацій. Це означає створення нових технологій або продуктів, що краще задовольняють потреби клієнтів у страхуванні. Наприклад, виявлення нових потреб у медичному страхуванні за кордоном та їх відповідь через онлайн-сервіси з QR-кодами. Це нововведення може призвести до значного успіху, але воно також супроводжується ризиком, пов'язаним із його новизною, технологічністю та складністю концепції для ринку.

Якщо організація вирішить придбати нову технологію, важливо навчити персонал її використовувати та оптимально управляти нею. Нововведення можуть стати ключовими для забезпечення успішності компанії, проте їх ефективність пов'язана з правильним впровадженням та використанням у роботі.

Як бачимо, в ПрАТ СК «Євроінс Україна» виникає потреба стратегічного вдосконалення, особливо в контексті впровадження нових технологій та маркетингових інновацій. Вищий менеджмент має проявити зацікавленість у впровадженні новітніх технологій, беручи до уваги ризику

та великі фінансові витрати, які можуть виникнути. З іншого боку, відділ маркетингу може продовжувати активно оновлювати схему управління рекламною інформацією та комунікаціями для підтримки нововведень.

Важливою буде стратегія контролю над ключовими технологіями, які впливають на якість послуг і обсяги продажу. Також варто розглянути освоєння нової технології, яка стане ключовою для завоювання ринку. Одночасно, компанія може відмовитися від базових технологій, що стали загальнодоступними та не дають конкурентних переваг.

З урахуванням динаміки змін у середовищі, зростання конкуренції та збільшення можливостей, стратегічне управління може стати вирішальним для організації. Воно передбачає активну взаємодію з зовнішнім середовищем для пошуку та використання можливостей, які допоможуть організації вижити в умовах жорсткої конкуренції на довгостроковій основі.

Справді, стратегії організації вибираються на основі її місії, цілей та аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та динаміки послуг. Процес визначення та вибору стратегії ґрунтується на аналізі портфеля послуг. Важливою частиною реалізації стратегії є створення умов для її успішного впровадження. Це передбачає здійснення необхідних змін у внутрішній структурі та корпоративній культурі організації.

Контроль за впровадженням стратегії охоплює моніторинг того, наскільки обрана стратегія допомагає досягти поставлених цілей. Важливо фіксувати прогрес та результати, щоб визначити, чи досягнуті цілі, і розробляти рекомендації щодо внесення коригувань у стратегію відповідно до утворених умов.

3.2. Нові підходи до факторів конкурентоспроможності як елемент формування стратегічних переваг

Конкурентоспроможність страхової компанії - це комплексний аналіз внутрішніх процесів і зовнішніх чинників, які впливають на її функціонування та успішність на ринку. Сприятливе зовнішнє середовище,

таке як стабільні політичні умови чи технологічний розвиток, може сприяти збільшенню конкурентоспроможності. Однак нестабільність, кризові ситуації чи зміни в законодавстві можуть стати значними викликами для таких компаній.

Аналіз конкурентних переваг та недоліків допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії. Знання цих факторів дозволяє організації зосередитися на покращенні та розвитку своїх переваг, а також на усуненні недоліків, що може покращити її позицію на ринку.

Управління конкурентоспроможністю вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін. Розуміння впливу різних факторів і ефективне їх використання може стати ключем до здобуття конкурентної переваги та забезпечення успіху в складних умовах.

Такий підхід до розподілу факторів впливу на конкурентоспроможність страхової компанії на зовнішні та внутрішні є досить розумним. Розгляньмо деякі з цих факторів.

Зовнішні (ринкові) фактори можуть включати такі аспекти, як зміни у споживчих уподобаннях, технологічні інновації, зміни в регулюючому середовищі страхування, демографічні зміни, конкуренція на ринку, стан економіки країни та глобальні фінансові тенденції.

Внутрішні (корпоративні) фактори можуть включати управлінські рішення, якість обслуговування клієнтів, ефективність маркетингових стратегій, ступінь автоматизації та технологічності у внутрішніх процесах компанії, фінансову стійкість та ефективність управління ризиками.

Розділення факторів за цими категоріями дозволяє краще зрозуміти, як зовнішні та внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність страхової компанії, що може вказати шляхи для покращення цієї конкурентоспроможності. Такий аналіз може сприяти формуванню стратегій для підвищення ефективності та успішності діяльності в умовах жорсткої конкуренції.

Зовнішні (ринкові) фактори з'являються незалежно від діяльності

компанії, вони визначають інтенсивність конкуренції в галузі, стан середовища, де страхова компанія здійснює свою діяльність.

Зовнішні (ринкові) фактори		
Інтенсивність конкуренції (стан конкурентного середовища)	Фінансова (страхова) грамотність споживачів	
	Внутрішні (корпоративні) фактори	
	Фактори, що забезпечують фінансові гарантії	
	Фактори, що формують бренд	
	Фактори діджиталізації	
Вплив продуктів-замінників	Рівень платоспроможності та потреби в обслуговуванні клієнтів	

Рис. 3.5. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність страхової компанії

Примітка. Адаптовано за [17]

Розподілення зовнішніх факторів на конкурентні та споживчі дає чітке уявлення про вплив зовнішнього середовища на діяльність страхової компанії. Конкурентні фактори, такі як стан конкурентного середовища та альтернативні послуги, можуть суттєво впливати на позицію компанії на ринку та її здатність привернути та утримати клієнтів. Споживчі фактори, такі як фінансова грамотність та потреби клієнтів, також грають ключову роль у формуванні стратегії компанії.

Щодо внутрішніх факторів, розуміння об'єктивних та суб'єктивних елементів у страховій послугі є важливим для створення ефективної стратегії. Об'єктивні аспекти, такі як умови страхування та тарифи, є основою послуги, а суб'єктивні, такі як рівень сервісу та сприйняття ціни, можуть значно впливати на задоволення клієнтів та їх лояльність.

Урахування цих факторів у стратегічному плануванні може допомогти страховим компаніям адаптуватися до змін на ринку та вдосконалити свої послуги, щоб краще відповідати потребам споживачів і залишатися конкурентоспроможними.

Розподіл внутрішніх факторів на фінансові гарантії, "брендоутворюючі" фактори та чинники діджиталізації є важливим етапом у розумінні впливу різних аспектів на конкурентоспроможність страхової компанії.

Фінансові гарантії відображають фактичну фінансову стабільність та платоспроможність компанії. Розглядання таких аспектів, як обсяг власних коштів, платоспроможність та забезпеченість страховими резервами, може допомогти в оцінці ризиків та готовності компанії виконувати фінансові зобов'язання.

"Брендоутворюючі" фактори відображають суб'єктивні аспекти діяльності компанії, які формують уявлення клієнтів про бренд. Це може бути рівень сервісу, відчуття надійності, репутація компанії на ринку та інші аспекти, які впливають на ставлення клієнтів до компанії.

Чинники діджиталізації у сучасному світі стають ключовими для ефективного взаємодії зі споживачами та конкурентоспроможності компанії. Це включає у себе не лише використання цифрових технологій, але й розвиток нових сервісів, забезпечення швидкого доступу до інформації та послуг, адаптацію до нових ринків та зменшення витрат.

Такий розподіл факторів дозволяє більш точно аналізувати та оцінювати ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність страхової компанії в сучасному, динамічному бізнес-середовищі.

Запропонована типологія факторів конкурентоспроможності страхової компанії відображає важливі аспекти, які впливають на її успішність на ринку. Брендотворюючі фактори включають елементи, які формують уявлення про компанію серед споживачів, такі як відомість бренду, маркетингові комунікації, сприйняття цін та якості обслуговування. Ці аспекти стають ключовими для залучення та утримання клієнтів.

Група факторів діджиталізації відображає важливість цифрової трансформації у сфері страхування. Це включає використання різних інформаційних технологій у продажах, клієнтському сервісі та внутрішніх бізнес-процесах. Ці аспекти можуть значно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність компанії у цифрову епоху.

Важливою особливістю цієї класифікації є системність. Врахування взаємозв'язку та внутрішніх зв'язків між факторами допомагає уникнути повторення та забезпечує комплексний огляд важливих аспектів, що впливають на конкурентоспроможність.

Ця класифікація факторів враховує різноманітність ринку страхування та зв'язок між конкурентоспроможністю та конкурентною перевагою. Розуміння та врахування цих факторів дозволить страховим компаніям ефективніше пристосовуватися до змінного середовища та розвиватися для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 3.2

Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність страхової компанії

За рівнем дії	За джерелом виникнення	Факторів
Зовнішні (ринкові)	Конкурентні	Інтенсивність конкуренції (стан конкурентного середовища)
		Вплив продуктів-замінників
	Споживач	Фінансова (страхова) грамотність споживачів
		Рівень платоспроможності та потреби в обслуговуванні клієнтів
Внутрішні (корпоративні)	Супровід фінансових гарантій	Сума власних коштів
		Відношення власного капіталу до активів
		Оборотність власного капіталу
		Забезпечення страхових резервів
		Частка перестраховування ризиків
	Формування бренду	Пізнаваність бренду
		Ефективність маркетингових комунікацій
		Встановлене цінове позиціонування
		Лояльність споживачів
		Сприйняття споживачем якості обслуговування клієнтів
	Фактори діджиталізації	Рівень використання інформаційних технологій у продажах
		Використання ІТ в обслуговуванні клієнтів
Рівень використання ІТ у внутрішніх бізнес-процесах		

Примітка. Адаптовано за [9]

Також запропонована класифікація складена з урахуванням впливу факторів, що визначають рівень діджиталізації страхової компанії, які в умовах активного розвитку цифрових технологій вже є невід'ємною складовою її конкурентної переваги.