

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ ЗАГРОЗ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Лілія БЕРЕГОВОЇ

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Світлана УРБА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Берегова Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища. У другому розділі роботи проаналізовано ситуацію на страховому ринку в Україні, вивчено результати діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» і запропоновано шляхи підвищення її рівня конкурентоспроможності.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: страхова компанія, конкурентоспроможність, загрози, дестабілізуючі чинники, страховий ринок, управління підприємством, вплив війни.

ANNOTATION

Beregova L. Managing the competitiveness of an enterprise in conditions of increased level of threats of the external environment. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 "Management". Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the process of managing the competitiveness of an enterprise in conditions of increased level of threats of the external environment. The second section of the work analyzes the situation on the insurance market in Ukraine, studies the results of the activities of JSC "Insurance Company "Guardian"" and suggests ways to increase its level of competitiveness.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: insurance company, competitiveness, threats, destabilizing factors, insurance market, enterprise management, impact of war.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	6
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО	
РІВНЯ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
1.1 Сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	6
1.2 Особливості впливу загроз зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Вплив внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства	20
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ	33
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО	
РІВНЯ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»	
2.1 Аналіз страхового ринку України і загроз його функціонування	33
2.2 Аналіз показників діяльності та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»	39
2.3 Методи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища	44
Висновки до другого розділу	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зростаюче значення послуг в економіці, що виражається в їх частці у створенні доданої вартості, робочих місць та кількості суб'єктів, що діють на ринку, відображається в посиленні конкурентних процесів. Це дає можливість провести дослідження перебігу конкурентних процесів і процесів створення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Динамічні соціально-економічні зміни в бізнес-середовищі породжують необхідність переосмислення підходів до управління конкурентоспроможністю. Виявляється, щоб ефективно конкурувати, незважаючи на численні перешкоди, створені конкурентами, і таким чином ефективно досягати своїх цілей, вам потрібно бути конкурентоспроможним. У результаті компанії постійно шукають джерела все нових стратегічних переваг, які забезпечують існування та розвиток в умовах турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності досліджували вітчизняні та іноземні науковці, серед них: Штангрет А.М., Копитко М.І., Завербний А.С., Гук О.В., Мігус І.П., Подра О.П., Гобела В.В., Мельник О.К., Пазєєва Г.М. та інші. Але поява все нових викликів і загроз спричиняють потребу здійснення дослідження відомих понять під новим кутом зору.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та дослідження особливостей процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища.

У ході написання кваліфікаційної роботи були поставлені та досягнуті наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості впливу загроз зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- визначити вплив внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства;
- здійснити аналіз страхового ринку України і загроз його функціонування;
- здійснити аналіз показників діяльності та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»;
- запропонувати методи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища

Об’єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища.

Предмет роботи – методи та технології конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища

Методи дослідження: графічний, статистичний, аналізу і синтезу.

Кваліфікаційна робота складається двох розділів, у яких розкрито: сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства; особливості впливу загроз зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства; вплив внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства; аналіз страхового ринку України і загроз його функціонування; здійснити аналіз показників діяльності та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»; методи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Поняття конкурентоспроможності підприємства як в теорії, так і на практиці визначається досить неоднозначно. Багато наведених визначень уривчасті й однобічні. Це також підтверджують результати дослідження, проведеного в рамках Асоціації групи підприємців авіаційної промисловості «Авіаційна долина». Серед підприємців немає повної згоди щодо змісту цього питання. Більшість із них визначають конкурентоспроможність підприємства як: здатність справлятися з міжнародною конкуренцією (17%), здатність бути інноваційними та гнучкими (15%), здатність ефективно конкурувати (13%), здатність підвищувати ефективність та ефективність (13%). Проте безсумнівно, що термін конкурентоспроможність стосується ефективності механізму конкуренції та характеризується динамічністю, відносністю, ефективністю, результативністю, підприємливістю та гнучкістю.

Важливою умовою виживання та розвитку підприємства в турбулентному середовищі є вмілье управління конкурентоспроможністю. Можливості та результати створення конкурентоспроможності підприємства залежать від стратегічного потенціалу підприємства, внутрішніх і зовнішніх умов, а також прийнятої конкурентної стратегії. Особливе значення для конкурентоспроможності підприємства має [1]:

- підвищення продуктивності, яке досягається підвищенням ефективності управління вхідними ресурсами;
- створення тенденції розвитку, яка в основному досягається за рахунок збільшення виробництва (переважно інноваційної, високоякісної продукції), розробки нових технологій (трансфер технологій) та систем економічної інформації;

– ефективний розвиток ринків збуту – переважно шляхом розширення контактів з конкурентами на ринку та іншими суб'єктами шляхом співпраці на засадах партнерства.

Належне управління конкурентоспроможністю вимагає розгляду конкурентоспроможності як системи станів, об'єктів, подій, процесів і дій, за допомогою яких підприємство прагне досягти своїх цілей на конкурентній ринковій арені. Більше того, він стверджує, що управління конкурентоспроможністю – це постійний, цілеспрямований, продуманий і планомірний вплив на окремі її підсистеми.

Важливою підсистемою системи конкурентоспроможності підприємства є інструменти конкуренції, тобто «заходи, свідомо створені підприємством з метою залучення контрагентів для представленої чи запланованої пропозиції» [2]. Ці інструменти, серед іншого, спрямовані на: інформувати про пропозиції компанії, заохочувати потенційних підрядників, вести до вигідних угод і відносин із зацікавленими сторонами, формувати лояльність клієнтів і залучати нових клієнтів. Основними інструментами конкуренції на підприємствах Авіаційної долини є: якість (83%), ціна (35%), гнучкість адаптації продукції до потреб покупців (35%), широта асортименту (23%), кадровий потенціал. капітал (23%) та інноваційність (21%).

Дослідження, проведені на сучасних підприємствах, показали, що на них переважають інструменти конкуренції, які впливають на сприйняття цінності пропозиції, які називаються інструментами якісної конкуренції. Набагато рідше ці суб'єкти використовують інструменти, які впливають на сприйняття клієнтом емоційної цінності пропозиції. Щоб ефективніше досягати своїх цілей на конкурентних внутрішніх і міжнародних ринках, компанії не обмежуються використанням одного чи кількох конкурентних інструментів, а використовують широкий їх спектр. Цей діапазон складається з інструментів, які взаємодіють один з одним і разом здатні створювати синергічні ефекти. Крім того, характерним є те, що ці підприємства постійно створюють багато нових інструментів, щоб здійснювати бажаний вплив на конкурентний ринок.

Специфічна здатність підприємства успішно конкурувати на ринку – це його конкурентна перевага, яка є результатом дій підприємства та подій, що відбуваються в його турбулентному середовищі.

Сучасні підприємства шукають шляхи створення та підтримки не стільки нестабільної конкурентної переваги, скільки «відносно» тривалої, що дозволяє відносно довгостроково сприймати ринок незмінної пропозиції та незмінних інструментів конкуренції. Основним джерелом конкурентної переваги більшості підприємств (75%) є нематеріальні ресурси (інтелектуальний капітал). Це стосується мікро, малих, середніх і великих підприємств. Після проведення статистичного аналізу з використанням індексу подібності структури було виявлено значну подібність щодо основного джерела конкурентних переваг як у компаній з іноземним капіталом, так і в тих, які не мають такого капіталу. Цікавим є також той факт, що аж 70% компаній, які вважають нематеріальні ресурси основним джерелом конкурентної переваги, реалізують стратегію співпраці як конкурентну стратегію. Дослідження, дозволило стверджувати:

- статистичний зв'язок між основним джерелом конкурентної переваги та часткою іноземного капіталу в досліджуваному підприємстві;
- статистична незалежність між основним джерелом конкурентної переваги та оцінкою поточної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства [3].

Концентрація підприємств на нематеріальних ресурсах дає їм можливість створити «відносно» стійку конкурентну перевагу, головним чином завдяки тому факту, що ці ресурси: рідкісні, важко імітувати, важко замінити, доповнювати інші, що означає, що розвиток одних сприяє розвитку інших.

Компоненти інтелектуального капіталу, які значно підвищують конкурентоспроможність підприємства, у більшості суб'єктів включають: досвід, знання, компетенції, ноу-хау, якість, кваліфікацію, навички, креативність та інновації. Здебільшого це елементи людського капіталу. Значним викликом для управління цим капіталом на підприємствах є використання компетенцій співробітників у відносинах зі стейкхолдерами.

Свідомо прийнятим і послідовно впроваджуваним методом для компаній підтримувати тривалу конкурентну перевагу є стратегія [4]. Це дозволяє, серед іншого: скористатися ринковими можливостями шляхом відповідної адаптації підприємства до турбулентного середовища. Стратегія провідних компаній в основному зосереджена на:

- зростанні виробництва, зниження собівартості, активна цінова політика та збільшення частки ринку (67%);
- модернізації існуючої продукції, створення нових організацій і структур, впровадження нових технологій і матеріалів (42%);
- активному підході до ринку та його потреб (40%);
- партнерстві зі стейкхолдерами (35%);
- помірним, пропорційним і стабільним розвитком (31%).

Невід’ємним елементом будь-якої стратегії є, серед іншого: місія та бачення. На думку приблизно 70% керівників, і бачення, і місія компанії були визначені правлінням. Однак не всі компанії мають чітке бачення та місію. Така ситуація стосується 21% компаній, де бачення узгоджується, і 25% компаній, де місія знаходиться на стадії розробки. Місія більшості компаній містить посилення турботи про клієнта (65%) або систему цінностей компанії та стратегічні цілі (58%). Система цінностей як елемент місії компанії є одним із найбільш універсальних і все більш популярних інструментів визначення власної ідентичності. Він також служить мостом між баченням і місією компанії. У сучасних компаніях цю систему найчастіше створюють такі цінності: якість (63%); надійність (48%); інноваційність (44%); конкурентоспроможність (35%); ефективність (33%); рентабельність (31%). Визначення набору цінностей компанії має бути результатом діалогу між керівництвом компанії, співробітниками, клієнтами та контрагентами. Однак в більшості підприємств (73%) система основних цінностей компанії сформульована лише керівництвом і доведена до співробітників. Зараз кожне п'яте підприємство працює над розробкою такої системи. Лише в окремих компаніях стейкхолдери були враховані в процесі формулювання системи основних цінностей.

Місія кожної другої компанії також визначає, навіщо компанія існує, до чого вона прагне, чії потреби задовольняє, а кожна п'ята також містить посилання на корпоративну соціальну відповідальність. Позиція менеджерів щодо знання місії та бачення в компанії не була однорідною, оскільки:

- кожен другий зазначив, що і бачення, і місія відомі всім співробітникам;
- 23% заявили, що бачення та місія відомі лише керівному складу;
- 13% заявили, що бачення та місія їхньої компанії періодично оновлюються та розвиваються в діалозі із зацікавленими сторонами.

Можливості та результати процесу посилення конкурентоспроможності підприємства залежать насамперед від прийнятої стратегії конкуренції, тобто «концепції завоювання сильної конкурентної позиції, здатної забезпечити довгостроковий успіх підприємства по відношенню до всіх суб'єктів у широкому сенсі». зрозуміле конкурентне середовище» [5]. Більшість, аж 58% підприємців, реалізують стратегію співпраці, підтверджуючи, що конкуренцію не завжди слід розуміти як боротьбу з суперниками. Групу підприємств, орієнтованих на кооперацію, складають: мікропідприємства (4%), малі підприємства (22%), середні підприємства (19%) та великі підприємства (13%). Більшість компаній, які дотримуються цієї стратегії, є міжнародними (68%). Варто звернутись до зауважень Д. Фолкнера та Ч. Боумена, згідно з якими «стратегія співробітництва не є альтернативним рішенням стратегії конкуренції, а є лише способом отримання тривалої конкурентної переваги, що дозволяє більш ефективно реалізація конкурентної стратегії по відношенню до суперників» [6].

Кожна п'ята компанія реалізує стратегію розриву ринку. У цій групі переважають малі та середні підприємства (70%). Ця стратегія є альтернативою бути послідовником на великому ринку та передбачає діяти в якості лідера на меншому ринку. Малі та середні підприємства зазвичай уникають конкуренції з великими компаніями, зосереджуючись на конкретних нішах. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємцям краще пізнати своїх клієнтів і точніше й ефективніше задовольняти їхні потреби порівняно з компаніями, які лише час від часу продають свою продукцію в цій ніші. Згідно з деклараціями майже кожного

п'ятого керівника, їх компанія зобов'язується проводити бойову стратегію як конкурентну стратегію. Враховуючи, що ці компанії також є учасниками партнерських відносин, наприклад, в Авіаційній долині, можна зробити висновок, що вони реалізують стратегію кооперації, яка полягає в поєднанні співпраці з боротьбою. Ця ситуація стосується компаній, що працюють на міжнародному рівні. У кожному другому такому утворенні спостерігається сильна централізація влади. Мало компаній використовує стратегію наслідування дій конкурентів або стратегію відходу з ринку. З огляду на проведені заходи, як поточні, так і заплановані, практично кожне друге підприємство визначило себе як партнерську організацію, визнаючи необхідність встановлення партнерських відносин з різними суб'єктами. Погляди цієї групи керівників подібні до поглядів 33% підприємців, які визначили себе як кооперативні підприємства, прагнучи співпраці, а не конкуренції. Серед багатьох можливих варіантів співпраці між підприємствами та різними стейкхолдерами найбільш поширеними були відносини на основі партнерства з клієнтами (81% компаній), постачальниками (78% компаній), співробітниками (50% компаній), науково-дослідними інститутами та науковими установами (31% компаній).

Це пояснюється, серед іншого, від стратегії співпраці, прийнятої цими суб'єктами як стратегії ринкової конкуренції.

Дослідження також дозволило визначити, які сучасні концепції менеджменту застосовуються в компаніях. Виявилось, що найпопулярнішою концепцією є аутсорсинг. Ця концепція використовується кожною другою компанією як типова реструктуризація. Залучення зовнішніх ресурсів спрямоване насамперед на зниження операційних витрат шляхом передачі виконання окремих функцій, що стосуються різних сфер діяльності підприємства, іншим партнерам. Ця концепція управління сприяє, серед іншого: вдосконалення продукції та збільшення різноманітності асортименту, модернізація використовуваних технологій та підвищення якості обслуговування споживачів. Крім того, дослідження показують, що кожна друга

компанія дотримується концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Не менш популярні концепції управління, які використовуються в компаніях, включають: управління проектами (48%), точно вчасно (48%), партнерський маркетинг (40%), загальне управління якістю – TQM (35%), бережливе управління (27%), бенчмаркінг (15%) і реінжиніринг (13%). Компанії, які дотримуються припущень цих концепцій, мають реальний шанс посилити свою конкурентоспроможність.

Більшість керівників (62%) оцінили ступінь централізації/децентралізації влади в компаніях як стійкий, тобто відповідний потребам. Це стосується малих (25%), середніх (19%), великих (12%) та мікро (6%) підприємств. У свою чергу, 29% керівників вважають, що в їхній компанії існує сильна централізація. В основному це стосується малих (13%) і середніх (10%) підприємств. Децентралізація рішень відбувається лише у двох компаніях. Варто зазначити, що це великі підприємства, які працюють у міжнародному масштабі.

Різні способи розуміння конкурентоспроможності як теоретиками, так і практиками означають відсутність чітко визначених мір цього питання. За словами М. Мороза, «вимірювання конкурентоспроможності по суті стосується визначення конкурентної позиції підприємства» [7]. Враховуючи вищезазначене спостереження, конкурентоспроможність компаній оцінюється допомогою показників конкурентної позиції відповідно до концепції А. Каріді, М. Горіні, М. П'єтраса та М. Дж. Станкевича [8]. Отримані дані показують, що тенденція до зростання стосується таких показників, як: продажі на людину (46% компаній), середній рівень комп'ютеризації виконуваних функцій (40% компаній), рівень планування та контролю (40% компаній), використання моделей виробництва, заснованих на якості (38% компаній).

На думку більшості менеджерів, окремі показники конкурентної позиції показали стабілізаційну тенденцію. Згідно з деклараціями 61% компаній, кількість патентів не змінилася з моменту вступу до асоціації. Крім того, у 60% випадків відсоток доходів, спрямованих на дослідження та розробки, не збільшився або зменшився. Аж у 58% компаній рівень застосування одночасного

проектування також залишився незмінним. Кожен другий суб'єкт зазначив, що тенденція стабілізації також стосується рівня інтеграції виконуваних функцій, частки ринку, рівня лояльності споживачів та прибутковості продажів. Показники, які знизилися після входу компаній в об'єднання, включають: загальний час виробничого процесу (19% компаній), рівень витрат (19% компаній) і наявність або ймовірність заміни (17% компаній), рівень запасів (15% компаній) і час запуску нової виробничої лінії (13% компаній). Тенденція до зниження, серед іншого загальний час виробничого процесу, рівень витрат, рівень запасів, час запуску нової виробничої лінії може бути результатом появи спеціалізованих ресурсів (тобто частин, машин, послуг для підприємств) і працівників у кластері. Більшість керівників (65%) оцінили поточну конкурентоспроможність своєї компанії на ринку як добру. Кожен четвертий керівник заявив, що конкурентоспроможність його компанії є достатньою. Лише 8% компаній вважають свою поточну конкурентоспроможність дуже хорошою. Це були компанії, що працюють у міжнародному масштабі, в яких ступінь централізації/децентралізації рішень відповідав внутрішнім потребам. Половина з них реалізує бойову стратегію як стратегію змагання, інша половина реалізує стратегію співпраці. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні є необхідністю, оскільки через динамічний процес глобалізації конкурентоспроможність більше не обмежується внутрішньою ареною, а значною мірою стосується боротьби за бажані конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на географічно віддалених ринках. Все частіше глобалізація, сприяючи виходу компаній з найбільшим глобальним потенціалом на місцеві ринки, змушує інших учасників вживати дій, спрямованих на постійне підвищення їх конкурентоспроможності.

1.2. Особливості впливу загроз зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати в даній галузі у вільній ринковій економіці, виробляючи потрібні товари чи послуги належної якості, за правильною ціною та у відповідний час [8]. Саме існування підприємства означає, що суб'єкт господарювання має бути конкурентоспроможним, оскільки він не здійснював би господарської діяльності, якби не створював доданої вартості і, як наслідок, не отримував економічної вигоди у вигляді прибутку. Звичайно, у певній галузі існує постійне суперництво між компаніями, які вже конкурентоспроможні на ринку, отримуючи все більші переваги та частку ринку. Кожен суб'єкт господарювання, який прагне отримати конкурентну перевагу над учасниками ринку, буде діяти в рамках існуючих внутрішніх і зовнішніх умов. Ці умови можуть підтримувати її економічну діяльність або перешкоджати її функціонуванню, наприклад, через специфіку даної компанії або продуктів чи послуг, які вона виробляє. Тому керівники компаній повинні постійно враховувати умови, в яких реалізуються або будуть реалізовуватися в майбутньому їхні проекти, і чи будуть ці умови мати благотворний вплив на компанію в конкурентній боротьбі між суб'єктами господарювання в гонитві за отриманням конкурентної переваги.

Існує багато факторів і умов, які визначатимуть успіх і конкурентоспроможність підприємства. Згідно з [9], їх розрізняють за критерієм їх ринкової природи (ринкові та неринкові фактори) та за критерієм типу прийнятих рішень (внутрішні та зовнішні фактори).

На конкурентоспроможність кожного підприємства, незалежно від його характеру та обсягу виробництва, впливатимуть певні універсальні фактори, такі як політична та економічна система, закон, охорона навколишнього середовища тощо, незалежні від рішень, прийнятих менеджерами підприємства, але, безперечно, вплив на бізнес, що ведеться, і можливості розвитку компанії. Це умови, які можуть вплинути на конкурентоспроможність, особливо у вимірі міжнародної конкурентоспроможності. Хоча компанії не мають значного впливу на зовнішні фактори, існують певні внутрішні умови, економічні фактори,

специфічні для кожного типу підприємства, яке компанія створює, наприклад, висока якість продукції та послуг, інновації, інвестиції, передові технології, значні виробничі бренди, тощо та намагається використати їх для отримання конкурентної переваги над іншими суб'єктами господарювання та найкращих фінансових результатів.

Фактори успіху підприємства на ринку: розмір ринкової пропозиції (кількість товарів і послуг, що пропонуються на ринку), ціна і якість товарів і послуг, умови продажу. Це фактори, які визначають рівень конкурентоспроможності компанії і є особливо важливими з точки зору споживача.

Неринкові фактори, найважливішими з яких є технічний прогрес, знання та інновації. Необхідність постійно впливати на споживачів з метою збільшення або збереження частки ринку змушує компанії шукати шляхи задоволення потреб, про які повідомляє ринок. Нові виробничі рішення, вдосконалені та «модні» продукти дозволяють завоювати ринок, а також покращити якість пропонованих товарів чи послуг.

Зовнішні чинники - це умови, які не залежать від компанії, але суттєво впливають на її господарську діяльність; вони можуть сприяти функціонуванню та розвитку компанії та допомагати їй отримати конкурентну перевагу, особливо по відношенню до іноземних організацій. На жаль, зовнішні умови також можуть перешкоджати розвитку компаній і створювати гірші умови для їх конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вони можуть обмежувати конкурентоспроможність, наприклад, шляхом монополізації галузі чи сектора, створюючи нерівні умови для функціонування компаній. Це несприятлива ситуація з точки зору функціонування суб'єктів господарювання, задоволення потреб споживачів, а й економічного розвитку країни. У переважній більшості випадків держава прагнучиме створити для компаній рівні умови для ведення підприємницької діяльності, сприяючи їх конкурентоспроможності, адже тільки такі умови є справедливими і, головне, гарантують розвиток усього суспільства, а не окремо взятого суб'єкта, що володіє монополією на виробництво певного продукту чи послуги.

До найважливіших зовнішніх факторів належать: системні, технічні, екологічні та правові фактори.

Дуже часто існує думка, що конкурентоспроможність компанії визначається зовнішніми факторами, такими як природні ресурси, надлишок ресурсів і дешева робоча сила. На думку економістів [12-16], основними зовнішніми умовами, які впливають на спосіб ведення бізнесу, є: соціально-економічна система, економічні, демографічні, правові, соціально-культурні, екологічні та міжнародні умови. Прикладами країн, які не мають природних ресурсів, але є економічно успішними, є Японія, Корея, Нідерланди та інші. Компанії, що працюють у цих країнах, досягають високої рентабельності, оскільки вони конкурентоспроможні не лише на внутрішньому, а й на світовому ринках. Вони в першу чергу користуються перевагами досконалості власних внутрішніх структур і існуючих зовнішніх умов, створених державою чи міжнародними домовленостями.

Про участь держави у формуванні економічної політики точаться дискусії роками. Проте інструменти, які використовуються в цій політиці: податки, субсидії, стимулювання експорту, процентна політика, валютні курси, дефіцит, державний бюджет та інші, безсумнівно, є зовнішніми умовами, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Державна політика має ґрунтуватися на таких основних детермінантах конкурентоспроможності підприємств країни [17]:

- 1) конкурентоспроможність факторів виробництва, таких як кваліфікована робоча сила та інфраструктура, необхідна для конкуренції в даному секторі;
- 2) розвинений внутрішній попит із високими вимогами до продукції даного сектора;
- 3) наявність конкурентоспроможних, агресивних постачальників і розвинених допоміжних секторів у даній країні;
- 4) стратегія та структура компанії та інтенсивність внутрішньої конкуренції.

Відповідно до вищезазначених детермінант, державна політика має бути спрямована на стимулювання розвитку конкретних кваліфікацій, розвиток

внутрішньої конкуренції та стимулювання внутрішнього попиту. У світовій економіці є компанії, які завдячують своїм заснуванням, функціонуванню і положенням державній підтримці; окремим прикладом такої діяльності є азіатські компанії, де держава створює умови для конкурентоспроможності: інвестиційні кредити, підтримка експорту, створення внутрішнього попиту, хороші правові та податкові рішення та інше.

Зовнішні умови ведення бізнесу залежать головним чином від держави та політики держави щодо стимулювання підприємництва і включають економічні, демографічні, правові, соціально-культурні, техніко-технологічні умови, суспільне середовище.

Демографічні умови характеризуються чисельністю та віковою та статевою структурою населення, природним приростом, територіальним розміщенням, міграційними тенденціями, ринком праці, рівнем безробіття та економічною активністю та ін. Всупереч видимості, демографічні показники відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку. Збільшення національного доходу відбувається в результаті економічних інновацій, нових технологій, а також у результаті більшої кількості людей, які генерують цей дохід. Дешева робоча сила – це двигун, який рухає суб'єктами господарювання та економікою в цілому. Останнім часом нові робочі місця були створені в країнах і регіонах, де є кваліфікована дешева робоча сила, найкращі приклади – Китай та Індія. Капітал і всі інвестиції інвестуються там, де можна досягти найвищого рівня прибутку.

Економічне середовище в рамках макроекономічних умов характеризується рівнем таких показників, як ціни, ВВП, реальні доходи населення, рівень інфляції, податкова ставка, розмір пільг, рівень митних зборів, умови кредитування, економічні тенденції, частка галузей у створенні ВВП, темпи розвитку галузей, рівень концентрації, прибутковість галузей-лідерів, монетарна політика, контроль заробітної плати та цін, зовнішньоторговельний баланс, платіжний баланс і державний бюджет. Економічне середовище для підприємств є однією з найважливіших умов економічного успіху. Високий рівень виробництва, пов'язаний зі збільшенням запасів, високий внутрішній попит, що

є результатом сприятливих економічних умов і низького рівня безробіття, інвестиції в результаті надлишку капіталу, хороші прогнози економічного розвитку та експорту сприяють розвитку компаній і створюють умови для створення нових. .

Правові умови включають законодавство, імплементаційні нормативні акти, нормативні акти, що регулюють ступінь усунення бар'єрів у міжнародній торгівлі, можливість злиття та поглинання підприємств шляхом викупу акцій та акцій, принципи вільної конкуренції, захисту споживачів та конкурентів, гарантії та гарантії, державні закупівлі - тендери та контракти, правила щодо товарних знаків та реклами, податкове законодавство та фінансові гарантії. Держава має створити правові умови, які гарантують приватну власність і чесну конкуренцію, адже лише за таких умов підприємства можуть розвиватися. Закон має відповідати прийнятим економічним передумовам країни та міжнародним угодам, які дозволяють вести бізнес не лише на території даної країни, а й в інших регіонах глобального охоплення.

Соціокультурні умови визначаються релігією, традиціями, віруваннями, способом життя, системами цінностей, звичаями, соціальними нормами, мовою, засобами масової інформації та структурою зайнятості та освіти. Вона змінюється і диверсифікується в процесі глобалізації.

У сучасному світі техніко-технологічні умови є одними з найважливіших факторів розвитку, завдяки яким знаходять ринкові ніші, в яких ведеться підприємницька діяльність. Вони знаходять відображення в технічних інноваціях, патентах, ліцензіях, автоматизації, рівні витрат на технічні та дослідницькі дослідження, нормах якості, стандартах, сучасних телекомунікаційних системах і техніках. Ці умови технічної інфраструктури дозволяють підвищити корисну вартість продукції та впливають на конкурентоспроможність компаній. У розвитку підприємств все більше вказується на необхідність створення відповідних технічних, технологічних та інноваційних умов, для чого служать різні види проектів, у тому числі: регіональні: створення технопарків, бізнес-інкубаторів, бізнес-кластерів.

Екологічні умови включають природне середовище та його ресурси та спосіб використання природних ресурсів. Існують стандарти щодо забезпечення чистоти повітря, енергозбереження, упаковки продукції, контролю якості води та контролю імпорту товарів, які можуть становити екологічну загрозу. Важливість екологічних проблем змушує компанії враховувати їх у процесі управління.

Громадське середовище все більше впливає на успіх компанії на ринку. Його членами є фінансові групи, організації споживачів, ЗМІ, місцеві громади та профспілки. Підприємства повинні визнати ці середовища, які становлять область плинності, отримати інформацію про силу окремих суб'єктів у мережі контактів і зосередитися на тих, які є найбільш важливими для її розвитку. Нездатність належним чином підтримувати контакти з цими організаціями, нехтувати ними та не брати участь у дискусіях з ними може призвести до проблем для компанії та збільшити ризик її банкрутства. Природні ресурси є дуже важливим фактором у веденні бізнесу. Набагато легше вести бізнес, коли витрати на сировину є відносно низькими через низькі витрати на її отримання та транспортування. Компанія, яка використовує переваги природних ресурсів, розташованих поблизу її операцій, може проводити стратегію низьких витрат і таким чином отримати перевагу над своїми конкурентами. Але, звичайно, доступ до природних ресурсів не є єдиним, неодмінним елементом, що визначає успіх компанії, як демонструють наведені приклади. Іноді навіть надто легкий доступ до джерел природних ресурсів може перешкоджати розвитку компанії, тому що проводиться недостатній аналіз, не докладаються зусилля для забезпечення ефективності ведення бізнесу, робоче місце не реструктуризується, а з часом це лише надійне джерело успіху стає недостатнім у боротьбі з конкурентами.

1.3. Вплив внутрішніх факторів на рівень конкурентоздатності підприємства

Соціальний клімат в організації впливає на дії її членів подібно до природного клімату, оскільки він виражає спосіб дотримання правил, на яких ґрунтується їх співпраця. Реагуючи на їх зміни, кожен учасник коригує своє ставлення до організації та інших учасників співпраці. Результатом погіршення соціального клімату є зниження залученості. Співробітники стають незадоволені організацією, своїм місцем у ній і тим, як до неї ставляться інші члени, і вони залишають або навіть виступають проти неї. Коли ми систематично досліджуємо зміну клімату, ми маємо можливість запобігти порушенням співпраці – кризам – і покращити організацію.

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємств більше не обмежується національними масштабами, але в умовах глобалізаційних процесів необхідна міжнародна перспектива. Способи конкуренції змінюються. Фактори внутрішнього попиту (споживачі) і фактори пропозиції (можливості виробництва в країні різними іноземними організаціями) більше не є достатніми для глобальної конкуренції, але необхідні економічні умови країни, де розташовані компанії, і в країні, де вони розташовані, і можливо використовувати їх продаж. Не всі сектори економіки розвиваються однаковими темпами, тому їх динаміка на міжнародних ринкових операціях значно відрізняється. У наш час, навіть через участь міжнародних підприємств на внутрішньому ринку, усі підприємства повинні визначити ті елементи конкурентної переваги, які служать для досягнення їхньої конкурентної позиції на міжнародному рівні. В реаліях ринкової економіки та інтернаціоналізації господарської діяльності конкуренція є очевидним і універсальним явищем, що пронизує всі сфери людської та суспільної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства – це також здатність підвищувати ефективність свого внутрішнього функціонування за рахунок зміцнення та покращення своїх позицій на ринку, здатність проектувати, виготовляти та продавати продукцію, ціни, якість та інші цінності якої привабливіші за відповідні характеристики товарів, що пропонуються конкурентами. Адже

конкурентоспроможність підприємств – це здатність утримувати перевагу та конкурентну позицію.

Внутрішні умови конкурентоспроможності підприємства включають характер власності підприємства, організацію та систему управління, маркетинг, зокрема зв'язки з громадськістю, кваліфікацію працівників (зокрема керівного та виробничого персоналу), виробничі рішення, у тому числі рішення щодо обсяг виробництва і відповідний рівень витрат на виробництво. Наведені внутрішні детермінанти успішності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки становлять сукупність факторів, які ним контролюються.

Відповідно до [9] конкурентоспроможність підприємств складається з чотирьох основних сфер:

- базова конкурентоспроможність, тобто процеси та системи, які забезпечують позицію лідера в галузі, володіючи ресурсами, навичками для створення та збільшення корисної вартості для замовник;

- ключова конкурентоспроможність, тобто ресурси та навички, які дозволяють отримати тривалу конкурентну перевагу на ринку шляхом: використання м'яких джерел конкурентної переваги, побудови тривалих та ефективних функціональних зв'язків із середовищем;

- операційна конкурентоспроможність, яка відображає технічні навички, необхідні для роботи на конкретному ринку, це може стосуватися технологій, розподілу, логістики, контролю тощо;

- системна конкурентоспроможність – це набір дій, які вживає компанія у сфері загальної ефективності та ефективності витрат, контролю та координації, включаючи забезпечення цінності, підвищення вартості та інновації.\

Саме зазначені сфери впливають на стратегію формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

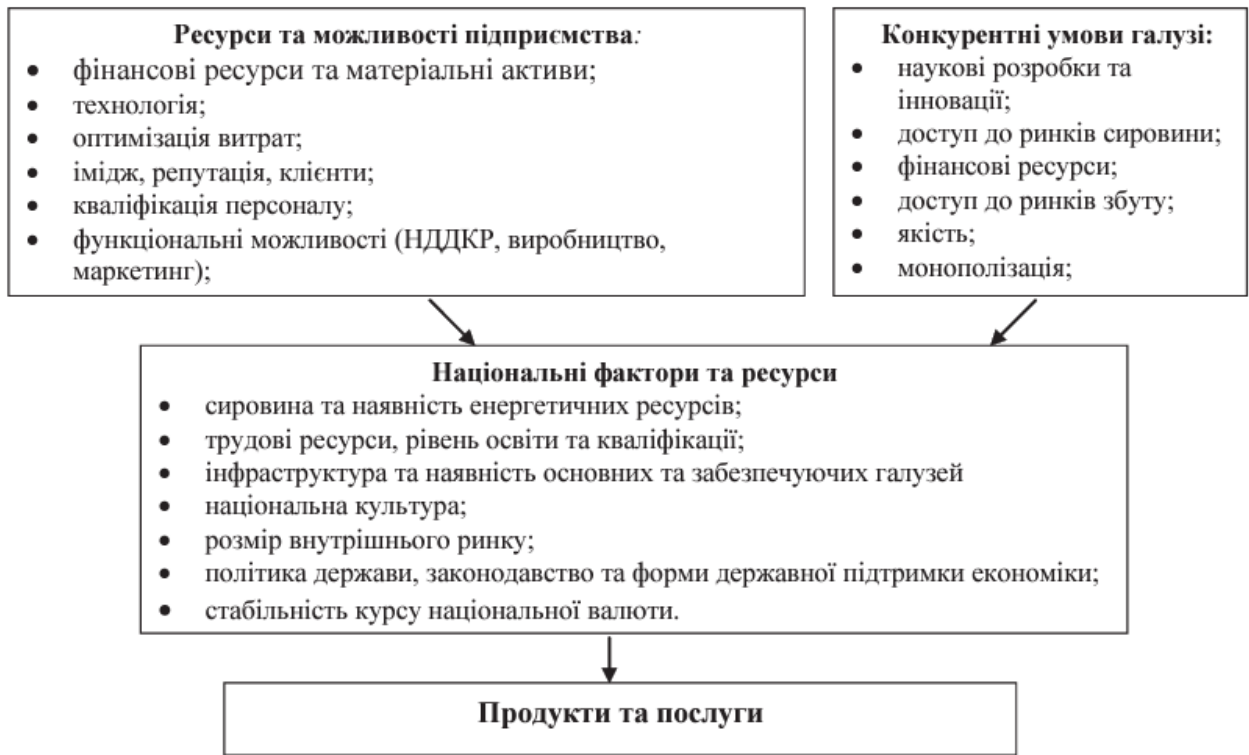


Рис. 1.1. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3640&i=13>

Керівники підприємств повинні постійно визначати, які навички характеризують їхні компанії, і розвивати ті навички, які визначатимуть їхню позицію та конкурентоспроможність на ринку. Навички компанії можна розглядати з точки зору її операційної та системної конкурентоспроможності. Операційна конкурентоспроможність означає краще управління бізнес-діяльністю з точки зору виробництва, продажів, розподілу та інших процесів, які визначають успіх компанії по відношенню до потенційних конкурентів у галузі. Краща організація праці та ефективність процесів, більш раціональне використання наявних ресурсів, досягнення кращих результатів та ефективності з меншими вхідними витратами.

Системна конкурентоспроможність зазвичай охоплює широкий спектр основних видів діяльності, що виконуються фірмою, що призводить до витрат і загальної ефективності. Системна конкурентоспроможність включає [12]:

1) Гарантія вартості – це процес, зосереджений на підтримці ефективності та гарантує, що безперервне скорочення витрат не призведе до зниження

вартості. Таким чином, дотримання політики безвідмовності має вирішальне значення для компаній, які бажають максимізувати свою здатність забезпечувати цінність. Забезпечення вартості або якості є рушійною силою інноваційних рішень, які впроваджуються в методи управління підприємством. Це пояснюється тим, що така система дозволяє підвищити як загальну ефективність компанії (постійність у підтримці якості продукції та її надійність підвищується), так і економічну ефективність (менша кількість дефектів і доробок означає менші витрати на одиницю продукції);

2) Підвищення вартості відноситься до процесів, за допомогою яких існуючі продукти або послуги постійно переглядаються з метою їх покращення та підвищення рівня корисної вартості;

3) Інновації є необхідними для сучасної конкурентоспроможності. Мірою інноваційного потенціалу підприємства є кошти, що виділяються на сучасні рішення. Компанії, які хочуть бути актуальними на ринку, виділяють значні ресурси. Це ризикована справа, оскільки розробка нового продукту з подальшим його впровадженням у практичне використання коштує дорого і, водночас, не гарантує інтересу потенційних клієнтів;

4) Постійне зниження витрат необхідне для отримання низької вартості одиниці продукту чи послуги та підвищення ефективності витрат, що веде до конкурентної переваги в цій галузі. З цією метою компанія розвиває особливу філософію, яка веде до постійної раціоналізації діяльності, спрямованої на скорочення витрат усіх видів;

5) Економія на масштабах і масштабах діяльності виникає в результаті капітальних інвестицій, коли збільшення обсягу створює можливості для більш інтенсивного використання наявного виробничого потенціалу і, таким чином, знижує витрати на одиницю продукції. Економія масштабу відноситься до переваг, які є результатом більш інтенсивного використання певної функціональної області, наприклад, логотипу компанії або відділу продажів. Їх ефект дозволяє знизити собівартість одиниці даного виду діяльності, тим самим

збільшуючи можливість досягнення конкурентної переваги завдяки цьому виду діяльності;

6) Контроль і координація визначають процеси, які дозволяють компанії функціонувати як команда оптимально ефективним чином. Ефективна координація широкого спектру діяльності компанії дозволяє зменшити матеріальні втрати та обсяги робіт, а також скоротити тривалість виробничих циклів. Таким чином, ефективна координація виходить за межі компанії, охоплюючи водночас відносини з іншими учасниками ринку, які співпрацюють з компанією у створенні доданої вартості;

7) Факторні витрати включають витрати на працю, енергію, землю, будівлі та капітал. Деякі компанії, розташовані в країнах, що розвиваються, або країнах з великими ресурсами дешевої робочої сили користуються значними перевагами від низьких факторних витрат. Низькі витрати на ці фактори виробництва гарантують їм позицію лідера за витратами, навіть незважаючи на те, що інші елементи системної конкурентоспроможності цих компаній, такі як постійне скорочення витрат, можуть бути відносно слабо розвинені.

На конкурентоспроможність підприємств впливають різноманітні чинники, тому завдання менеджерів і керівництва компанії полягає у виокремленні тих, які є найбільш важливими з точки зору отримання конкурентної переваги над іншими суб'єктами господарювання. Важливо також вибрати або визначити найбільш прийнятні механізми впливу на реальну конкурентоспроможність підприємства.

До факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, найчастіше відносять: його інноваційність та технологічний прогрес, мережа контактів і партнерів, ціни на продукцію та послуги, які пропонує підприємство на конкурентному ринку, якість продукції та послуг, власні інвестиції та можливість отримання капіталу для розвитку, наявність і спосіб фінансування діяльності. Новітні концепції конкурентоспроможності припускають, що отримання конкурентної переваги пов'язане з моделлю управління, яка ідеально

корелює з видами діяльності. Особливо у випадку підприємства важлива здатність думати наперед, яка реалізується одночасно через:

- випередження конкурентів у глобальному аспекті;
- зосередження на швидкості запуску продукту;
- популяризація переваг та особливостей продукції серед управлінського персоналу;
- адаптація та впровадження маркетингових заходів;
- адаптація та впровадження засобів комунікації.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі враховуються такі елементи: технологія, організація виробництва та постачання, місце розташування, кваліфікація керівництва та контрагентів, фінансові ресурси, ключові компетенції.

Внутрішні умови для функціонування компанії створюються і набуваються роками ведення господарської діяльності, це її навички та накопичені ресурси факторів виробництва, створені даним суб'єктом господарювання. Чим більше і чим краща якість ресурсів власних факторів виробництва і чим кращі його навички, здібності, знання та перевірені процеси та організація, тим більше переваг він має, які сприяють отриманню конкурентної переваги. Кожна компанія, яка прагне отримати конкурентну перевагу, має певні ключові компетенції, за допомогою яких вона може працювати в даній галузі та досягати успіху на ринку. Ключові компетенції, або ключові фактори успіху, безсумнівно, це сформовані роками специфічні внутрішні риси компанії, які дозволяють їй функціонувати на конкурентному ринку та досягати успіху. Сучасні компанії діють у діловому світі, де немає фіксованих правил, а також єдиного стилю управління та управління компанією. Можна поставити питання – чого прагнуть компанії і що для них означає успіх? Успіх – це результат, конкурентна позиція, реалізація стратегії, задоволення очікувань і вимог споживачів, отримання нових ринків, контрактів, організаційних навичок управління. Дедалі частіше успіх для компаній означає просто функціонування в конкурентній галузі чи секторі. Основним принципом економіки бізнесу є, всупереч зовнішньому вигляду, не

максимізація прибутку, а не створення збитків і здатність створювати додану вартість. Компанія може працювати на цьому ринку, оскільки має певні специфічні компетенції, ключові фактори успіху, що ведуть до конкурентної переваги над конкурентами. Найбільшою мірою вони належать лідеру даної галузі. Внутрішні умови визначають здатність до конкуренції. Створення конкурентної переваги та функціонування цих підприємств на інтегрованому європейському ринку чи світовому ринку вимагає посилення розміру конкурентного потенціалу та покращення його структури та якості. Отже, конкурентний потенціал – це система матеріальних і нематеріальних ресурсів, які дозволяють підприємству використовувати оптимальні інструменти для ефективної конкуренції на локальних ринках; це ресурси, корисні для створення конкурентної переваги та довгострокового розвитку компанії. У традиційному підході до управління найважливішими елементами розвитку підприємства є матеріальні та фінансові ресурси, а також трудові ресурси. Однак не розмір цих ресурсів є джерелом успіху на ринку, а їх якість і спосіб управління ними. Тому сучасність та ефективність цих ресурсів, а також знання та кваліфікація працівників будуть важливішими для конкурентоспроможності підприємства, ніж кількість цих ресурсів. Ресурси, які є в надлишку, можуть створити проблеми для компаній, особливо в ситуації надлишку людських ресурсів, компанії повинні адаптувати свої ресурси до потреб і у відповідний момент роботи, якщо необхідно, реструктуризувати компанію та адаптувати свій потенціал до викликів ринку. У наш час зростає значення нематеріальних ресурсів, що, безсумнівно, впливає на конкурентоспроможність підприємств. Нематеріальними елементами конкурентного потенціалу є:

- технологія;
- інновації;
- інформація;
- репутація компанії;
- унікальні навички, наприклад, раціоналізаторські пропозиції, винаходи;
- неформальні зв'язки;

- патенти;
- ліцензії;
- робочий клімат;
- організаційна культура;
- досвід, контакти;
- товарні марки [18].

Представлені нематеріальні елементи мають не замінне значення по відношенню до основних матеріальних ресурсів підприємства, а додаткове значення, додаткове, але також дуже важливе у прагненні досягти економічного успіху на ринку. Все частіше згадуються нематеріальні чинники як елементи, які зараз і в майбутньому визначатимуть успіх компанії на ринку, отримання нею конкурентних переваг і позиції на ринку. Різноманітні елементи конкурентного потенціалу особливо важливі для створення ефективних інструментів конкуренції на ринку. Стан і структура використовуваних інструментів конкуренції є зовнішнім виміром конкурентоспроможності підприємства. Внутрішні умови створюються самими підприємствами, їх раціональна структура та ефективність визначають їх функціонування та успіх на ринку. Внутрішні чинники компанії повинні бути адаптовані до мінливих економічних умов, що є наслідком зовнішнього середовища. Вони мають бути досить швидкими (зміни в технології, організації роботи, майбутні інвестиції або припинення певної частини діяльності), щоб гарантувати виживання компанії на ринку, або визначити її конкурентоспроможність і забезпечити можливості для розвитку. Ситуація на ринку змінюється неймовірно швидко, що є результатом глобалізації, необмеженої пропозиції товарів і послуг і всеосяжної конкуренції.

Внутрішні умови компанії визначають її сильні та слабкі сторони в конкурентному процесі. Таким чином, динамічний і сталий розвиток підприємств – це не що інше, як адаптація їхніх внутрішніх факторів до викликів, що виникають із середовища, постійне вдосконалення процесів управління, подолання слабких місць і перетворення загроз у можливості для розвитку та конкуренції на ринку. Основними рушійними силами внутрішніх змін у

компаніях є операційні системи (виробнича, економічна, ІТ, оперативне планування, контроль, управління персоналом тощо) та структура організації, які разом впливають на вибір та ефективність операційної стратегії та конкурентоспроможності. стратегія. Неспроможність запровадити або відстрочити адаптаційні зміни внаслідок зовнішніх факторів і конкуренції є ризикованим і може спричинити три основні групи причин невдачі в організації: перша пов'язана з наявністю правильних менеджерів зі знаннями та стратегічним планом дій, другий стосується підходу до клієнтів і ринку – створення інноваційних продуктів, шляхів охоплення якомога більшої кількості споживачів, третій має системний і структурний характер – адаптація структури виробництва та організації до потреб ринку в такому спосіб зробити це краще, ніж наші конкуренти. Середовище та економічні умови підприємств постійно змінюються, головним чином у результаті процесів глобалізації. Крім змін, пов'язаних з адаптацією суб'єктів господарювання до мінливих умов середовища, відбуваються зміни, спрямовані на підтримку конкурентоспроможності підприємства. Зміни на окремих підприємствах є наслідком «старіння» раніше вироблених продуктів або послуг, набуття нового досвіду керівництвом і співробітниками, а також впровадження різноманітних удосконалень та ідей у звичайні процедури виробництва або нагляду та контролю в результаті внутрішнього аналізу раціональності і ефективності функціонування. Зміни на підприємствах виникають в результаті діагностики внутрішнього стану компанії та її відносин з ринком або в результаті змін у відносинах з навколишнім середовищем, у тому числі змін, вимушених необхідністю адаптації до мінливих економічних умов. Компанія іноді вносить зміни в спосіб ведення бізнесу, змінюючи внутрішні умови, щоб швидше розвиватися і досягати більших прибутків. В обох випадках зміни продиктовані конкуренцією; якщо компанія хоче функціонувати на ринку, вона повинна робити постійні зміни, навіть якщо вона не бажає ризикувати. Проте компанія з амбіціями та довгостроковими планами повинна постійно інвестувати, змінювати характер своєї діяльності, організаційну структуру, проводити

науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та завдяки такій діяльності досягати кращих результатів і позиції на світовому конкурентному ринку.

Основні зміни у внутрішній структурі компанії є результатом наступних передумов:

1. Зміни, спрямовані на збереження або покращення позиції на ринку (вимірюється обсягом продажів або часткою ринку):

- зниження витрат і цін на реалізовані в даний момент продукти або послуги;
- посилення ступеня насичення ринку власною продукцією;
- підвищення технічної або функціональної якості продукції;
- більш інтенсивна реклама та просування;
- початок продажів на нових ринках;
- збільшення обсягів або підвищення ефективності післяпродажного обслуговування;
- виведення на ринок нового товару чи послуги.

2. Зміни, спрямовані на збереження або підвищення рентабельності продукції:

- зниження прямих витрат на виробництво продукції при збереженні досягнутого рівня якості:

- краще використання сировини та матеріалів за рахунок зменшення відходів;
- отримання доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів;
- заміна дорогих матеріалів їх більш дешевими замінниками;
- механізація та автоматизація трудомістких технологічних операцій;
- усунення зайвих або об'єднання подібних виробничих операцій;
- зменшення запасів матеріалів і готової продукції;
- скорочення виробничих циклів;
- зменшення кількості браку при виготовленні деталей і складанні кінцевих виробів;
- зниження енерговитрат на технологічні потреби;

- використання можливості підвищення продажних цін, якщо це не призведе до зменшення виручки від реалізації.

- зменшення непрямих накладних витрат на вироблену продукцію або послуги:

- збільшення продажів при збереженні незмінних постійних витрат;
- скорочення постійних витрат шляхом раціоналізації витрат;
- позбавлення від непотрібних активів і тим самим зменшення витрат на амортизацію основних засобів;

- впровадження систем, методів і процедур, що дозволяють скоротити зайнятість і витрати в операційних підрозділах без зниження ефективності всієї організації.

3. Зміни, спрямовані на збереження або покращення фінансового стану підприємства (збільшення розміру прибутку, збільшення фінансової ліквідності та підвищення рентабельності продажів, активів або власного капіталу):

- зміни систем нарахування амортизаційних відрахувань;
- скорочення циклу стягнення дебіторської заборгованості з клієнтів;
- подовження циклу розрахунків за зобов'язаннями перед постачальниками;
- раціоналізація коротко- та довгострокової заборгованості з урахуванням переваг ефекту податкового щита.

4. Зміни, спрямовані на покращення іміджу компанії в середовищі:

- забезпечення високого рівня охорони праці працівників;
- обмеження шкідливого впливу технологічних процесів на навколишнє середовище;

- забезпечення переробки відходів виробництва та залишків від використаної продукції;

- піклування про підвищення кваліфікації працівників та розширення інтелектуальних активів компанії;

- допомога в працевлаштуванні звільнених з підприємства;

- отримання позиції компанії, яка відповідає очікуванням клієнтів.

Усі представлені зміни мають на меті змінити внутрішні умови підприємства таким чином, щоб компанія була конкурентоспроможною та досягала максимально високих економічних результатів. Зміни, продиктовані глобалізацією економіки, стосуються не тільки зміни набору продуктів, адаптованих до потреб ринку, але й усіх виробничих процесів. Той самий продукт виготовляється з використанням нових методів і процесів, змінюється пропорція безпосередньої людської праці та основних фондів, а також змінюються сировина та матеріали, що використовуються у виробничих процесах. Підприємства шукають більш економічні джерела постачання, змінюють постачальників сировини, матеріалів та енергії – прагнуть знизити витрати та шукають найкращі способи покращення якості вироблених товарів. Зношеність машин і обладнання породжує необхідність заміни або модернізації основних засобів. Компанія змінює стратегію поставок на свої ринки. Це досягається шляхом розширення існуючих ринків збуту, придбання нових і пошуку ринкових ніш, які дозволять продовжувати бізнес в умовах глобальної конкуренції. Наведені тут сфери змін впливають не лише на виживання компанії в конкурентних умовах, але й на ринкову позицію підприємств у даній галузі.

Висновки до першого розділу

Через те, що економіка більшості країн заснована на вільних ринкових процесах, конкурентоспроможність є чимось очевидним і бажаним у сучасному світі, оскільки вона створює додану вартість. Темпи розвитку компанії будуть визначатися зовнішніми факторами, тобто тими, що стосуються середовища компанії, і внутрішніми факторами, які створюються всередині компанії. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства можуть бути як елементом його зростання, так і перешкодою, що спричиняє зниження конкурентоспроможності. Рівень прийнятності та привабливості конкурентоспроможності підприємства може відрізнятися в різних регіонах і країнах і тісно пов'язаний із середовищем. Регіони та економічні союзи застосовують різноманітні технічні, екологічні та правові норми, проводячи

відповідну фінансову та фінансову політику, а підприємства, які ведуть господарську діяльність у їхніх межах, повинні адаптуватися до цих норм.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємств може відрізнятися в глобальному масштабі, оскільки на компанії впливатимуть різні екологічні норми. Суб'єкти господарювання матимуть можливість досягти кращої конкурентної позиції там, де зібрані відповідні ресурси (освічені кадри, технології, інтелектуальний та соціальний капітал) по відношенню до підприємств, де таких можливостей немає. У той час як вплив зовнішніх факторів на бізнес-діяльність, як правило, забезпечує однаковий рівень конкурентоспроможності для всіх компаній у певному регіоні, конкурентна перевага підприємств може визначатися їхніми специфічними навичками та досвідом. Кращої конкурентної позиції досягають компанії, які здатні застосовувати відповідну стратегію, прийняти найкращу організаційну модель або ризикувати у своїй бізнес-діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТДВ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ГАРДІАН»

2.1. Аналіз страхового ринку України і загроз його функціонування

24 лютого 2022 року – дата, яка назавжди змінила життя в Україні. Війна стала фактом, а такі емоції, як страх за життя близьких, невпевненість, злість і ненависть до агресора супроводжують кожного мешканця щодня. З перших днів війни українська страхова галузь була змушена зосередитися на забезпеченні безпеки співробітників, переміщенні офісів, захисті даних і безпеці технічних ресурсів. У березні та квітні 2022 року ділова активність майже зупинилася, що призвело до різкого зниження страхових премій у більшості сегментів.

У березні 2022 року премії впали на 52% порівняно з тим же місяцем 2021 року, але процес відновлення почався в травні – премії знизилися лише на 14% порівняно з попереднім роком. Згідно з даними Національного банку України (НБУ), у 2023 році внески зросли на 12,4% в основному через інфляцію [19].

Україна в рамках антикризових заходів у лютому 2022 року запровадила валютні обмеження, які перешкоджали розрахункам з іноземними перестраховиками. Завдяки співпраці та розумінню міжнародних партнерів вдалося підтримувати програми перестрахування в обмеженому масштабі.

Починаючи з 2023 року, ці обмеження будуть пом'якшені, дозволяючи розрахунки з іноземними партнерами для компаній, які відповідають певним фінансовим вимогам і вимогам прозорості. У результаті премії, передані міжнародним перестраховикам, зросли на 16% за перші дев'ять місяців 2023 року.

У березні 2022 року НБУ запровадив низку регуляторних спрощень, які дозволили страховикам швидко адаптувати свою діяльність до реалій війни. Досвід, отриманий під час пандемії Covid-19, прискорив впровадження дистанційних процесів, що виявилось вирішальним у перші місяці війни.

Влітку 2022 року ринок повернувся до часткової активності, а поступове економічне відновлення підтримало зростання премії. У першому півріччі 2024 року валові нараховані премії зросли на 3,6% порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Війна змусила мільйони українців тікати за кордон, що значно підвищило інтерес до Зеленої карти, яка покриває цивільну відповідальність під час перебування за кордоном.

У 2022 році ці внески зросли на 124,7% і досягли 102 млн євро. Через рік вартість внесків зросла ще на 25,4%, досягнувши 118,2 млн євро. Наразі попит на Зелену карту стабілізується – у 2024 року спостерігалось незначне зниження кількості звернень на 1,2% [19].

Інтенсивні ракетні атаки та атаки безпілотників змусили страховиків розширити свої пропозиції, включивши в них продукти, що покривають ризики,

пов'язані з війною, включаючи тілесні ушкодження, пошкодження майна та транспортних засобів. У 2022 році збір даних про збитки дозволив компаніям підготувати нові політики, адаптовані до потреб, пов'язаних із захистом життя, здоров'я та майна.

Восени 2022 року на ринку з'явилися індивідуальні страхові продукти, а з 2023 року пропонуються також поліси для малих і середніх компаній. Захист охоплює окремі військові ризики, хоча райони безпосередніх військових операцій або розташовані поблизу фронту виключаються. Ці поліси забезпечують покриття збитків до 35 000 злотих. євро на життя і здоров'я, до 50 тис євро за нерухомість і в межах ринкової вартості транспортного засобу.

Відключення електроенергії, що тривали з осені 2022 року до кінця зими 2023 року, уповільнили темпи відновлення економіки, найбільше вплинувши на сектори комунальних послуг, роздрібної торгівлі та громадського харчування.

Страховий сектор, який раніше був адаптований до дистанційної роботи, відчув вплив обмежено, що дозволило забезпечити безперервність надання послуг у більшості компаній.

Завдяки здатності сектору швидко адаптуватися до умов воєнного часу, НБУ розпочав процес повного відновлення регуляторних вимог для забезпечення стабільності ринку. Підвищені вимоги стосуються прозорості структури власності та підвищення платоспроможності страховиків.

У рамках інтеграції з Європейським Союзом українська система страхування також адаптується до європейських стандартів шляхом впровадження положень Директиви 2009/138/ЄС та Директиви 2016/97/ЄС [20].

Український страховий ринок зазнав суттєвої трансформації, адаптуючись до непростих реалій війни. Станом на 2021 рік кількість страхових компаній скоротилася з 208 до 90, а станом на кінець 2024 р. – 66 (рис. 2.1).

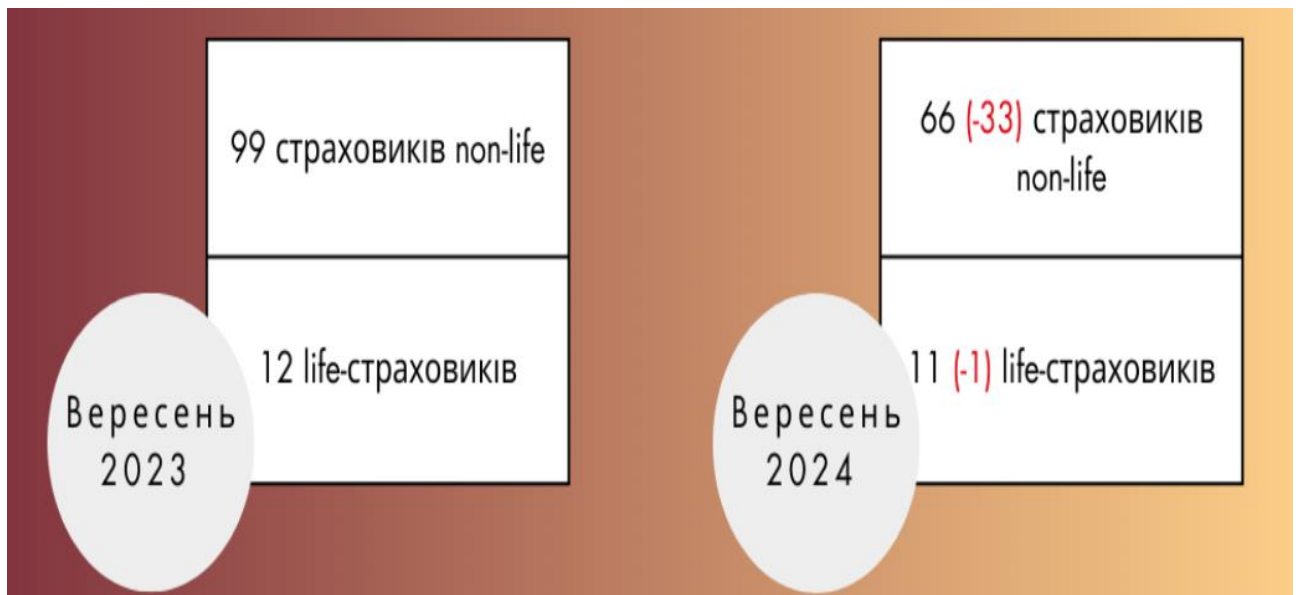


Рис. 2.1. Кількість страхових компаній в Україні в розрізі років

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovykh-kompanij-ukrainy>

Згідно зі звітом НБУ від липня 2024 року, українська економіка, незважаючи на величезні втрати, продемонструвала здатність адаптуватися та виживати. Страховий сектор, хоч і значно скоротив кількість гравців, продовжує працювати, адаптуючись до мінливих умов і підтримуючи процес відновлення економіки.

Страховий ринок починає потрохи оговтуватися від наслідків початку війни, про це свідчить динаміка укладених страхових договорів за договорами внутрішнього страхування (рис. 2.2). лідерами у даній сфері залишаються Оранта, ТАС, КНЯЖА Вієнна Іншуранс Груп (рис. 2.3).

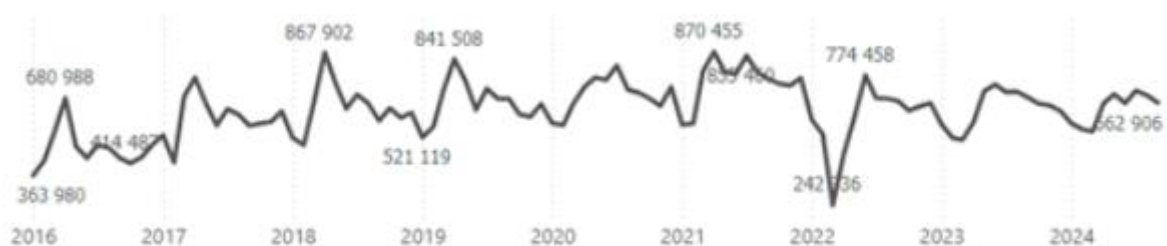


Рис. 2.2. Динаміка кількості укладених страхових договорів за договорами внутрішнього страхування (шт)

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovykh-kompanij-ukrainy>

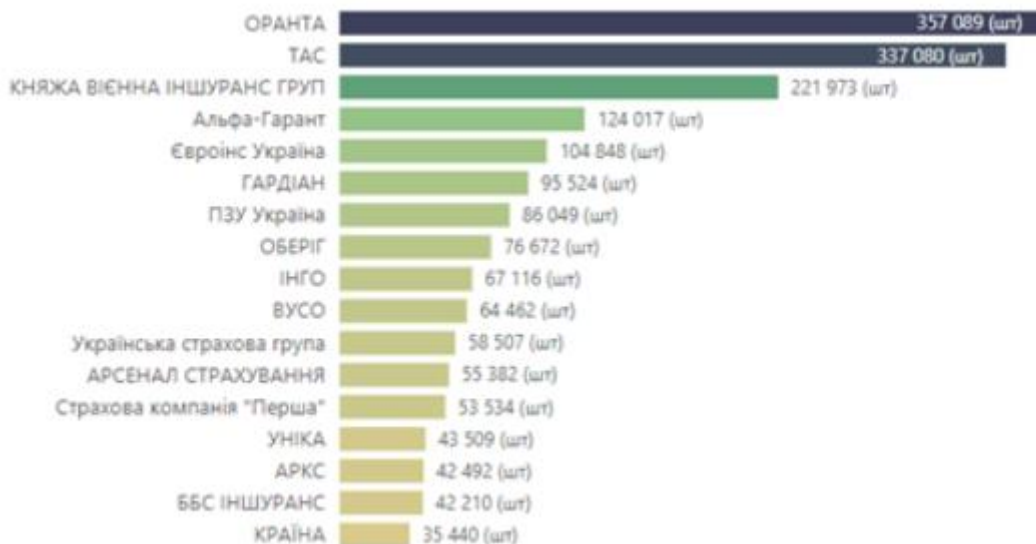


Рис. 2.3. Динаміка кількості укладених страхових договорів за договорами внутрішнього страхування в розрізі лідерів страхового ринку (шт)

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovyx-kompanij-ukrainy>

Зростання кількості укладених договорів страхування одночасно призводить до збільшення випланих сум за ними. Так, на рис. 2.4 продемонстровано відновлення рівня виплат у 2023-2024 рр. після кризи 2022 р.

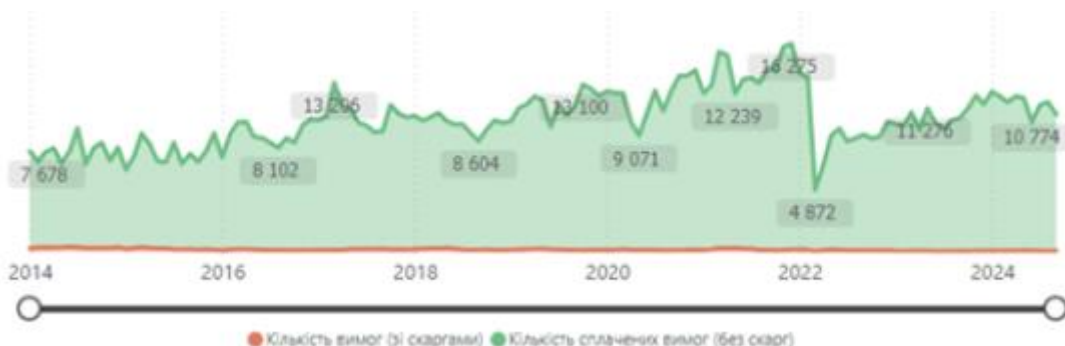


Рис. 2.4. Динаміка отриманих скарг та кількості сплачених вимог (шт)

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovyx-kompanij-ukrainy>

На рис. 2.5. Наведена характеристика провідних страхових компаній в Україні за рівнем скарг у сумі сплачених вимог.



Рис. 2.5. Динаміка отриманих скарг та кількості сплачених вимог у розрізі страхових компаній (шт)

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovykh-kompanij-ukrainy>

Незважаючи на вплив війни, також варто поглянути на світову ситуацію зі страхуванням довгострокових інвестицій, у тому числі політичних ризиків. Загалом експортно-кредитні агентства Бернського союзу спостерігають поступове зростання попиту, оскільки проекти, які були заморожені через пандемію та економічну невизначеність, зараз відновлюються. Це здебільшого стосується Африки та великих інвестицій в інфраструктуру. Подібне відновлення також можна спостерігати в Азії та на Близькому Сході, де найбільшу кількість секторів займає вітрова промисловість і видобуток корисних копалин.

З інших відомств також надходить все більше сигналів про зростаючий попит на страхування політичних ризиків в Україні, оскільки інвестори беруться за проекти з відновлення зруйнованої інфраструктури. Приватні страховики в основному отримують заявки на гарантування довгострокового фінансування від банків для проектів у Європі та Північній Америці. Найбільше занепокоєння в сегменті довгострокового страхування викликає можлива неплатоспроможність країн на чолі з Ганою, Єгиптом, Пакистаном, Тунісом і Замбією, на що впливають, серед іншого, слабкість їхніх валют, високі витрати на обслуговування боргу та політична нестабільність [20].

Загалом український страховий ринок у січні-вересні 2024 року зафіксував зростання на 19,49%. Загальна валова премія досягла 34,14 млрд грн (855,55 млн

євро). Близько 90% склало нежиття, тоді як страхування життя за 9 місяців принесло лише 3,56 млрд грн. Загальні зобов'язання українських страховиків перевищили 75 млрд грн. Кількість укладених договорів страхування за три квартали склала 73,35 млн. Загальна сума виплачених за цей період компенсацій і допомог склала 12 млрд грн (311,96 млн євро), з яких 6,5 млрд грн припало на фізичних осіб. Рівень погашення претензій становить 35,7%. Загальна вартість активів страховиків на 30 вересня досягла 73,4 млрд грн. Загальний капітал зменшився до 22 млрд грн. Страхові резерви зросли до 44,9 млрд грн [21].

Таким чином, український страховий ринок відновлюється незважаючи на значний вплив ризиків і загроз на внутрішньому ринку, проблеми у функціонуванні та втраті міжнародної підтримки через відтік інвестицій. Суттєва проблема, яку констатують усі страхові компанії в Україні – це еміграція населення, яка призводить до зниження кількості укладених договорів страхування і уповільнення темпів розвитку сфери страхування в Україні.

2.2. Аналіз показників діяльності та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» була заснована у 2007 р. з назвою Страхова компанія «Укрфінполіс». У 2017 р. компанія була перейменована на сучасну назву, було змінено керівництво і стратегія розвитку.

У СК «Гардіан» основними видами діяльності визначено:

- укладання договорів страхування, договорів страхової гарантії або доручення їх укладання уповноваженим страховим посередникам, а також виконання цих договорів;

- укладання договорів перестрахування або доручення перестраховим брокерам для укладання таких договорів у розумінні Закону про розповсюдження страхування, а також виконання таких договорів у межах

передачі ризику з договорів страхування чи договорів страхової гарантії (пасивне перестрахування);

- подання волевиявлень у справах про вимоги про компенсацію або інші виплати, належні за договорами страхування;

- визначення премій та комісій, що належать за договорами страхування;

- встановлення через цивільно-правові правочини матеріального або особистого забезпечення, якщо вони безпосередньо пов'язані з укладенням договорів страхування;

- оцінка ризиків в особистому та майновому страхуванні та в договорах страхової гарантії;

- виплата компенсацій та інших виплат, належних за договорами страхування;

- прийняття та розпорядження речами або правами, набутими страховою компанією у зв'язку з виконанням договору страхування або договору страхової гарантії;

- контроль за дотриманням страхувальниками або застрахованими особами зобов'язань і правил безпеки, передбачених договором або загальними умовами страхування щодо предметів страхування;

- ведення регресних проваджень та проваджень щодо стягнення заборгованості, пов'язаних з виконанням договорів страхування та договорів страхової гарантії, договорів перестрахування в частині переуступки ризику з договорів страхування та договорів страхової гарантії;

- інвестування коштів страхової компанії;

- здійснення іншої діяльності, передбаченої для страхової компанії окремими актами.

Організаційна структура СК «Гардіан» наведена на рис. 2.3.

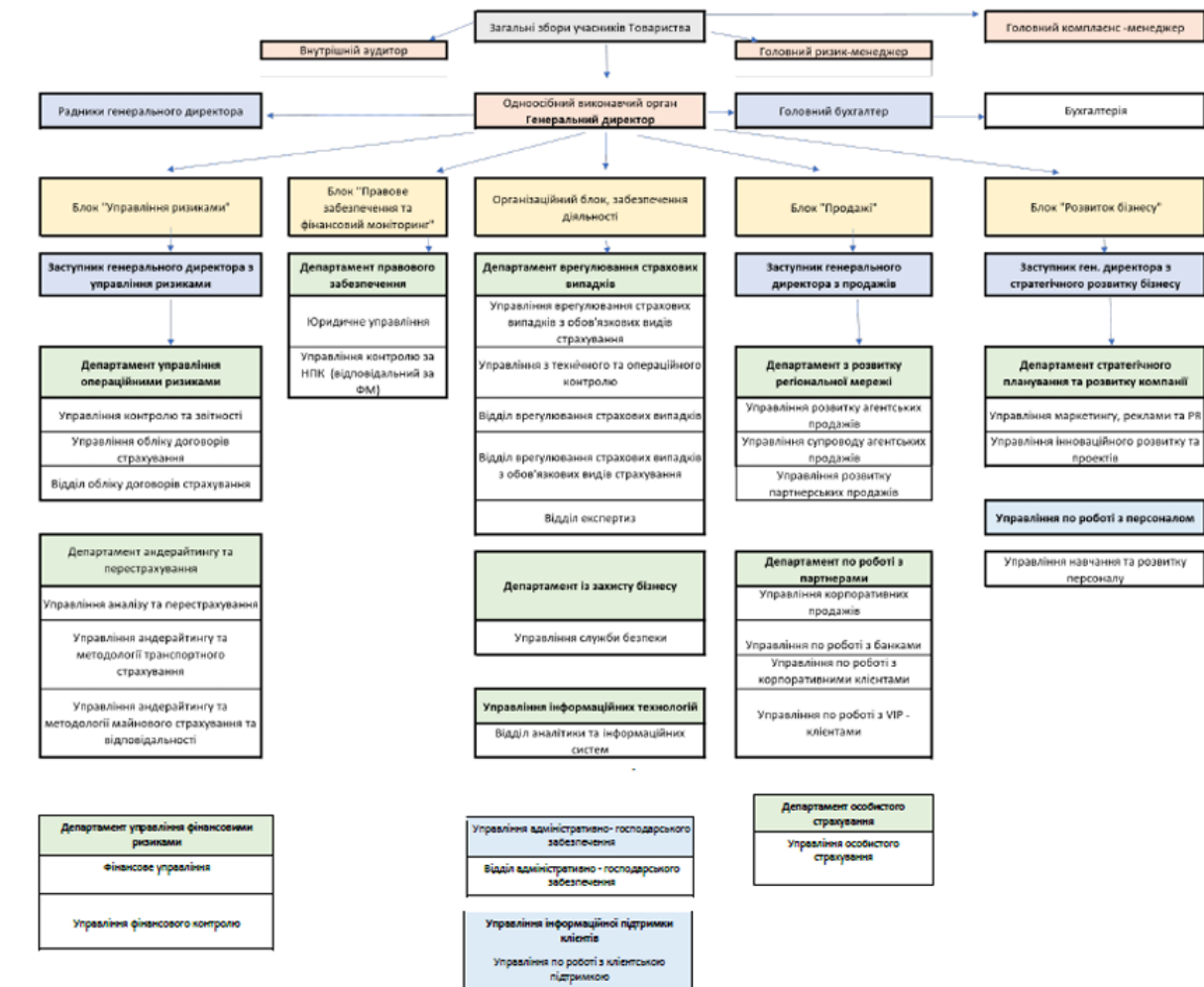


Рис. 2.3. Організаційна структура СК «Гардіан»

Джерело: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/finansovy-zvit-ta-zvit-nezalezhnogo-audytora-2021.pdf>

Деталізована організаційна структура ТДВ СК «Гардіан» наведена у Додатку А.

СК «Гардіан» – це агентська компанія, страхові послуги якої продає клієнтам значна кількість професійних страхових агентів та десятки брокерів. Розвинена система філій робить компанією національного масштабу. Сьогодні федеральна мережа налічує вже понад 30 центрів обслуговування клієнтів та 100 точок продажів по усій Україні.

Компанія пропонує 17 видів добровільного і 18 видів обов'язкового страхування.

Підсумки діяльності ТДВ СК «Гардіан» за 2023 рік наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Підсумки діяльності ТДВ СК «Гардіан» за 2023 рік

<i>Вид страхування</i>	<i>Сума платежу тис.грн.</i>	<i>Сума виплат тис.грн.</i>	<i>Примітки</i>
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	323,6	0,1	323,5
ОСЦПВВНТЗ	365 471,9	158 258,0	207 213,9
Страхування здоров'я на випадок хвороби	8 291,0	310,0	7 981,0
Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	7 427,7	17,4	7 410,3
Страхування від нещасних випадків	26 554,2	1 167,4	25 386,8
Страхування медичних витрат	60 576,0	286,7	60 289,3
Страхування наземного транспорту (крім залізничного)	48 342,4	20 588,4	27 754,0
Страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)	34,0	819,3	-785,3
Страхування майна (іншого)	8 579,8	358,8	8 221
Страхування сільськогосподарської продукції	59,4	30,0	29,4
Страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за міжнародними договорами)	730 215,1	211 611,40	518 603,7
Страхування фінансових ризиків	144,0	0,3	143,7
<i>Всього</i>	<i>1 256 019,1</i>	<i>393 447,8</i>	<i>862 571,3</i>

Джерело: Звіт про управління СК «Гардіан»

Стан виплат та премій ТДВ СК «Гардіан» за 2023 рік наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стан виплат та премій ТДВ СК «Гардіан» за 2023 рік

Тип страхування	Премії, тис. грн	Виплати, тис. грн	Рівень виплат, %
КАСКО	53087 ₴	24981 ₴	47.06 %
ОСАГО	265289 ₴	134808 ₴	50.82 %
ДСАГО	11027 ₴	350 ₴	3.17 %
Медичне страхування	0 ₴	0 ₴	0 %
Туристичне страхування	57807 ₴	332 ₴	0.57 %

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/company/ukrfinpolis/>

За підсумками обчислення фінансових коефіцієнтів (табл. 2.3) СК «Гардіан» має досить високе значення коефіцієнту абсолютної ліквідності – 3,3, що свідчить про стабільне функціонування незважаючи на вплив зовнішніх негативних факторів, більшість яких спричинені впливом війни.

Таблиця 2.3

Підсумки фінансових коефіцієнтів за 2023 р СК «Гардіан»

Показник	Методика розрахунку за статтями балансу	Розрахункові визначення коефіцієнтів за статтями балансу ТДВ «СК Гардіан» станом на 01.01.2024 року	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$p1165 / (p1695 + p1700)$	$153\,490 / 46\,982 = 3,3$	0,25 - 0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(p1195 - p1100 - p1170 - p1180) / (p1695 + p1700)$	$(380356 - 1123 - 39 - 24120) / 46982 = 7,6$	≥ 1
Загальний коефіцієнт покриття	$(p1195 + p1200 - p1180) / (p1695 + p1700)$	$(380356 - 24120) / 46982 = 7,6$	2,0 - 2,5

Джерело: Звіт про управління СК «Гардіан»

Показники рентабельності є важливим аргументом для акціонерів страхової компанії. Якщо рентабельність знижується, власники акцій будуть намагатися продати, а це призведе до зниження ціни акції, а отже, і вартості капіталу

страхової компанії. Тому важливо проаналізувати, як за рахунок яких чинників змінювалася рентабельність власність власного капіталу.

СК «Гардіан» демонструє підвищення ефективності використання власного капіталу. Рентабельність власного капіталу страхової компанії протягом періоду 2023-2024 рр. збільшилась.

Враховуючи виявлені в ході аналізу коливання фінансових результатів і, відповідно, рентабельності окремих видів страхування, в особливу увагу слід приділити ймовірному впливу наступних негативних обставин, що супроводжують розвиток страхового ринку:

1. Вплив фінансової кризи на скорочення інтересу до страхування, скорочення обсягів споживчого кредитування банками може спричинити зменшення обсягів зборів за всіма видами страхування.

2. Внесення змін до нормативно-правових актів, що регулюють діяльність страхових організацій, у тому числі пов'язані з:

- посиленням правил ліцензування окремих видів страхової діяльності та/або запровадження обмежень щодо здійснення певних видів страхування;
- перегляд тарифів та умов обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів, включаючи вимогу оформлення договорів через інтернет.

3. Виникнення нестабільності на ринку страхових послуг, викликаній зростанням збитковості в обов'язкових видах страхування, зокрема, в ОСАЦВ.

4. Виникнення нестабільності на страховому ринку у зв'язку з банкрутством дрібних страхових компаній.

5. Посилення конкуренції в основних продуктах, страхових компаній та компаній, які не мають якісного страхового ризик-менеджменту (ціновий демпінг). Крім того, важливими для СК можуть виявитися ризики, безпосередньо пов'язані з технікою проведення страхових операцій, зокрема, з визначенням (розрахунком) страхових тарифів, прогнозними цінами страхових послуг, акумулюванням страхових внесків (премій), формуванням страхових

резервів для забезпечення подальших виплат страхового відшкодування. та організацією перестраховального захисту.

2.3. Методи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах підвищеного рівня загроз зовнішнього середовища

Підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ СК «Гардіан» повинне відбуватися системно з використанням сучасних управлінських концепцій та використанням інноваційних розробок.

Страхова галузь ніколи не була лідером у змінах чи інноваціях, вона завжди була консервативною, асоціювалася зі сталим розвитком, стабільністю та довговічністю як одним із стовпів безпеки та побудови довіри. Зараз, в епоху експансії нових технологій, вона приймає та ретельно впроваджує інновації на всіх етапах життєвого циклу страхових продуктів, але, як у минулому, не є лідером у змінах чи цифровізації фінансового сектору. У результаті з'явився термін InsurTech, що означає поєднання страхування, нових технологій і сучасних рішень і є частиною більш широкого тренду у фінансовому секторі називається FinTech.

Інновації повинні сприяти досягненню компанією конкурентної переваги. Вони вимагають інвестицій, тому економічну ефективність інноваційних підприємств можна і потрібно розглядати через призму інвестиційних витрат, пов'язаних з реалізацією підприємства, і поточних витрат, пов'язаних з доставкою на ринок нової маркетингової пропозиції. Слід пам'ятати, що така діяльність також пов'язана з ризиком, що певною мірою може пояснити консервативне ставлення страхових компаній до інновацій як фахівців з управління ризиковими умовами.

Важливим аспектом інноваційності діяльності страхової компанії є її переорієнтації на клієнта і визначення основною стратегією – стратегією клієнтоорієнтованості.

Той факт, що страхові компанії ставлять клієнта в центр своєї уваги, виявив технологічні недоліки аналізу їхніх даних про клієнтів. Нові ІТ-системи та сховища даних були централізовані, перебудовані та створені, щоб краще та швидше керувати інформацією про клієнтів.

Інновації увійшли не тільки в аналітику, піднявши її в ієрархії потреб на вищий рівень, а й у створення продуктів і моделей, які оцінюють ризик і широко використовуються в дистрибуції. Завдяки інноваціям удосконалено процеси обслуговування страхових компаній та використано штучний інтелект при врегулюванні збитків.

«Клієнтоорієнтована» тенденція в страхових компаніях, яка змінила спосіб мислення про клієнта та продукт, прискорила впровадження багатьох продуктових інновацій у автострахованні. Додаткові послуги, які пропонуються разом з продуктами, були розроблені для допомоги клієнтам у складних ситуаціях, зокрема: допомога, правовий захист та допомога у разі пошкодження за кордоном. Також було запроваджено пряме врегулювання претензій (BLS).

Починають розроблятися додаткові аналітичні та страхові послуги з управління ризиками для автопарків, які раніше не були доступні клієнтам.

Більшість продуктових інновацій у автострахованні пов'язані з телематикою. На автомобільному ринку передбачається, що телематика складається з трьох систем, що працюють разом: розумна дорога, інтелектуальний автомобіль і інтелектуальний центр управління. Лідером телематичних рішень UBI (Usage Based Insurance) є США, а в Європі – Італія та Велика Британія.

Перші продукти UBI під назвою PAYD (Pay As You Drive) використовували інформацію про пробіг автомобіля для розрахунку ставки премії. Розмір премії визначався добутком пройдених кілометрів і кілометрової ставки. Потім були створені більш досконалі моделі, засновані на стилі водіння водія: PHYD (Pay

How You Drive), в якій премія залежить від стилю водіння водія, і MHYD (Manage How You Drive), що дозволяє поліпшити водіння водія. стиль протягом страхового періоду.

Розмір страхової премії у страхуванні цивільної відповідальності власників транспортних засобів (ОС ppm) та автокаско (АС) для автомобіля, що використовується не в службових цілях, а лише в приватних цілях, розраховується традиційним способом з урахуванням ряду відомостей щодо застрахований транспортний засіб, наприклад, його вік, вартість, марка, модель, об'єм двигуна та інформація про водія та власника транспортного засобу (наприклад, вік, досвід, історія страхування). Інноваційним у телематиці є те, що ціна страхування автомобіля значною мірою залежить від стилю водіння водія. Тому це шанс знизити премію для клієнтів, які їздять спокійно.

Іншим телематичним продуктом, також орієнтованим на індивідуальних клієнтів, є «Зворотня виплата», в рамках якого в рамках співпраці між страховою компанією та автомобільною навігаційною системою NaviExpert було підготовлено телематичний додаток для індивідуальних клієнтів на основі на моделі MHYD, що дозволяє не тільки оцінити стиль водіння водія, а й впливати на зміну стилю водіння водія з метою його покращення. Додаток призначає та оцінює стиль водіння водія за певним профілем. При оцінці стилю водіння враховуються такі фактори, як: такі фактори, як: кількість порушень швидкості на певній відстані в населених пунктах і незабудованих районах, кількість раптових прискорень і гальмувань, а також їх сила, тривалість і частота, а також середня відстань, яку проїхав автомобіль протягом дня і ночі. Пропагується безпечне, плавне водіння. Крім того, водій отримує поради щодо того, як покращити свій стиль водіння, щоб їздити безпечніше. При безпечному, плавному стилі водіння вигодою є відшкодування частини страхової премії в розмірі до 30% її вартості після страхового періоду або зарахування належної клієнту суми до відшкодування. на наступний період страхування автомобіля.

«Клієнтоцентричність» призводить до появи нових послуг у страхових продуктах, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Тому ми можемо говорити про інновації на стороні попиту.

Прикладом у сфері автострахування є послуга підтримки клієнтів автопарку в управлінні страховими ризиками в автопарку. У цьому випадку нововведенням є не консультаційна послуга, яку страхова компанія надає клієнту, а використання страховою компанією останніх технічних досягнень для обмеження збитків, завданих автопарку клієнта. У випадку важких міжнародних транспортних парків, прикладом є страхова компанія, яка рекомендує встановити реєстратор маршруту в транспортному засобі. Камера може записувати перебіг дорожньо-транспортної пригоди та записаний матеріал, допомагаючи задокументувати збитки, що дуже важливо у випадку збитків, заподіяних за кордоном, не лише в контексті протидії страховому шахрайству, але й через різні звичаї, культура та відмінності в правилах дорожнього руху в окремих країнах. Зйомка перебігу ДТП також може допомогти в оцінці вини водія. Іншим прикладом є використання камери, яка стежить за обличчям водія, і, якщо вона виявляє симптоми засипання під час водіння (наприклад, заплющені повіки, так зване опускання голови), вона видає звуковий сигнал, який інформує водія про відпочинок, подібно до випадок, коли водій відволікається від погляду в напрямку смуги руху (наприклад, коли дивиться на мобільний телефон більше кількох секунд під час руху). Такі інциденти зберігаються в хмарі даних, і менеджер автопарку або керівництво компанії має доступ до цих даних.

Розвиток нових технологій, але перш за все їх широке використання, впливає на зміну очікувань і потреб клієнтів. Всього два десятиліття тому страховку на автомобіль можна було придбати у відділенні страхової компанії або в агента, а термін «прямий» продаж стосувався продажу страховки працівником страхової компанії у філії чи головному офісі страхової компанії (так зване вікно продажі). У 2003 році перший поліс був проданий по телефону, що стало серйозним нововведенням і проривом у продажу автострахування, і з того часу термін «прямі» продажі поступово привласнювався, спочатку через

продаж автострахування по телефону, а потім тепер, продаючи в цифрових каналах. У 2003 році лише одна страхова компанія пропонувала цю інноваційну модель продажу автострахування по телефону, а через 10 років уже 9 страхових компаній продавали страхування в «прямому» каналі, що розуміється як продаж по телефону та через Інтернет, і поріг у 5 мільйонів страхових полісів був перевищений.

Штучний інтелект і передове машинне навчання входять до 10 стратегічних технологічних трендів. Розвиток нових технологій та широке поширення смартфонів, які поєднують у собі функції мобільного телефону, комп'ютера та мультимедійного пристрою, призвели до появи нових можливостей, які були використані для впровадження інновацій на всіх етапах процесу врегулювання збитків, починаючи від повідомлення про претензію, через її суттєву та технічну оцінку, закінчуючи рішенням про виплату компенсації або відмову у виплаті. Наразі більшість страхових компаній, які пропонують автострахування, мають власний додаток для повідомлення про збитки, деякі з них використовують штучний інтелект не лише в процесах оцінки технічного збитку, але й на етапі подання заяви про збитки за допомогою роботів. Штучний інтелект використовується в моделях для виявлення страхового шахрайства в претензіях.

У процесах врегулювання збитків страховики все частіше охоче використовують роботів, які на основі передових формул і алгоритмів із застосуванням штучного інтелекту та машинного навчання виконують низку дій автоматизованим способом. Серед таких рішень можна виділити віртуального помічника, який розуміє поставлені запитання та контекст розмови і, що дуже важливо, використовує кожен розмову з клієнтом, вчиться, покращуючи вашу здатність інтерпретувати його наміри. Донедавна віртуальні помічники замінювали голосове меню IVR (Interactive Voice Response), але ринкові звіти показують, що один із польських онлайн-сайтів порівняння цін на автострахування впровадив віртуального помічника в процесі порівняння цін на страхування, і страхові компанії тестують використання віртуального помічника в процесі подання претензій по телефону.

У випадку з інструментом порівняння в екосистемі Google Assistant було введено сервіс для оцінки розміру страхової премії (PPM) як мікросервіс. Під час розмови з ним клієнт може порівняти ціни та перевірити, чи приваблива його пропозиція. У разі звернення зі страховою компанією по телефону, віртуальний помічник збере низку інформації про страхову справу та її обставини, що прискорить процес і зменшить трафік на гарячій лінії страхової компанії. Інструменти аналізу тексту штучного інтелекту допоможуть правильно класифікувати надіслані замовником документи, пов'язані з пошкодженнями.

Рішення, представлені в цій роботі, не відображають усіх інновацій, які використовуються в страхуванні. Вони становлять лише певний фрагмент, але через обмеженість обсягу не можуть бути розглянуті більш детально в роботі. Однак важливо усвідомлювати, що майбутнє страхування нерозривно пов'язане з подальшими інноваціями.

Висновки до другого розділу

Настає ера, коли конкурентна боротьба страхових компаній буде менше пов'язана з ціною, тому що вона буде подібною через доступність даних і передових аналітичних моделей, і може більше зосереджуватися на обслуговуванні клієнтів – на якості. Технологічний розвиток означає, що клієнтам потрібні нові продукти, які відповідають мінливому середовищу. Підключення автомобілів до Інтернету вже є фактом, тож можна очікувати, що, як і персональні комп'ютери, автомобілі також можуть бути зламани. Це не обов'язково має бути окремий автомобіль, він може впливати на всі транспортні засоби певного типу, моделі чи марки. Злом може призвести до того, що автомобіль буде сповільнено. У зв'язку з цим ризиком слід очікувати появи на ринку «кібер» автомобільної продукції. Ще один продукт, який має шанс отримати масштабний розвиток найближчим часом, це телематичне страхування. Зараз телематика є стандартною частиною практично кожного

нового автомобіля. Враховуючи це, можна очікувати розвитку страхування на основі стилю водіння водія, яке вже є на нашому ринку, але поки що є нішевим рішенням. Розвиток і зростання популярності електромобілів також призведуть до змін продукту, які ми побачимо в найближчому майбутньому. Вже відомо, що вартість пошкодження електромобіля вища, ніж такого ж пошкодження автомобіля з двигуном внутрішнього згоряння. Це пов'язано з іншим приводом, більш легкими матеріалами, які використовуються для виготовлення електромобіля, більш досконалою електронікою та великою кількістю дорогих акумуляторів. Чого, здається, не вистачає в цьому контексті, так це продукту, який би врахував ці інші особливості електромобіля. Змінюються і звички клієнтів. Новим поколінням більше не потрібно мати автомобіль. Економіка спільного використання зростає. Ринку автострахування доведеться адаптувати продукти, послуги та процеси до цієї тенденції. З іншого боку, ми вже маємо автомобілі, які спілкуються з Інтернетом, водіїв і технічну інфраструктуру, і найближчим часом їх замінять автономні автомобілі. Машини роблять менше помилок, ніж люди, і це буде у випадку з автономними автомобілями, що призведе до змін на ринку страхування майна, де автострахування становить понад 60% валової премії. Зменшення кількості збитків, заподіяних автомобілями, призведе до зниження премій автострахування. Це страхування може перетворитися на страхування відповідальності за продукт. Досі водій завжди був людиною і в разі ДТП встановлювалася його провина. Автономним автомобілям не потрібні водії, тому причиною ДТП буде автомобіль або його програмне забезпечення, або, можливо, елемент міської чи дорожньої інфраструктури. У такому випадку відповідальність може нести виробник автомобіля чи програмного забезпечення, або адміністратор дорожньо-технічної інфраструктури. Можна очікувати, що роль автострахування у сфері майнового страхування значно знизиться.

ВИСНОВКИ

Сучасний діловий світ все більше залежить від нових технологій, які впливають майже на всі галузі економіки. Однією зі сфер, яка зазнає значних змін, є страхова галузь, особливо в контексті страхування бізнесу. Технології в бізнес-страхуванні та легкість доступу до таких інновацій, як штучний інтелект (ШІ) і великі дані, революціонізують спосіб оцінки ризиків страховими компаніями, обробки претензій і пропозиції своїх послуг.

У останнє десятиліття компанії зі страхування майна зосереджувалися на продукті, який був основою пропозиції для клієнта. Зовсім інакше, ніж у банківській справі, де набагато раніше фокус був на клієнті та його потребах. У страхових компаніях продукт був ядром, навколо якого будували процеси обслуговування та стратегії продажів. Нарешті страховий ринок помітив зміни, що відбуваються, і слідкував за тенденціями, згідно з якими в центрі уваги страхової компанії повинен бути клієнт, а не продукт. Існуючі рішення, створені роками, виявилися невідповідними мінливим звичкам, поведінці та очікуванням клієнтів, а також розвитку технологій.

Зміна очікувань клієнтів призвела до трансформації каналів дистрибуції в бік їх цифровізації та створення екосистем, які забезпечують кращий охоплення однорідних груп клієнтів. Стаціонарна модель продажу автострахування у відділенні страхової компанії або у агента розвивається в бік цифрових, мобільних каналів та автоматизації процесів. За останнє десятиліття на ринку автострахування багато чого змінилося. Посилення цифровізації державного сектору сприяє впровадженню інновацій.

У контексті інновацій у автострахуванні це необхідно згадати про наслідки економічного карантину, пов'язаного з пандемією COVID-19. Кожен відчував ці наслідки, включаючи страхові компанії. Інноваційні цифрові рішення, що використовуються досі, дозволили зберегти продажі страхування, хоч і в обмеженому обсязі. Що ще важливіше, часте небажання клієнтів купувати страховку дистанційно перетворилося на вимушену потребу – у людей не було іншого вибору, як змінити свою поведінку. Схоже, що багато нещодавно

розроблених рішень у цій галузі будуть збережені. Тому варто продовжувати роботу над інноваціями.

Технології бізнес-страхування відіграють усе більш важливу роль у формуванні майбутнього галузі. Від автоматизації процесів через штучний інтелект до розширеного аналізу великих даних і використання блокчейну – сучасні технологічні рішення стають вирішальними в управлінні ризиками, персоналізації пропозицій і захисті даних клієнтів. Компанії, які успішно впровадять ці технології, зможуть не тільки підвищити свою операційну ефективність, але й запропонувати своїм клієнтам більш конкурентоспроможні та інноваційні продукти.

Оскільки технології страхування бізнесу продовжують розвиватися, страхові компанії повинні бути готові адаптуватися до цих змін, щоб залишатися актуальними та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів. Майбутнє страхування полягає не лише в нових інструментах і процесах, але, перш за все, у зміні підходу до управління ризиками, захисту даних і відносин з клієнтами. Грамотне використання цих технологій дозволить страховим компаніям не тільки вижити, але й процвітати в динамічно мінливому світі бізнесу.

Страхове шахрайство є проблемою, яка генерує мільярди доларів збитків у всьому світі. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та автоматизація процесів, відіграють ключову роль у боротьбі з цим явищем. AI дозволяє швидше та точніше виявляти шахрайство, великі дані дозволяють краще прогнозувати ризики, а автоматизація спрощує процеси подання претензій. Використання технологій – це вірний спосіб зменшити фінансові втрати та підвищити ефективність роботи страхових компаній.

Впровадження цих технологій пов'язане з проблемами, такими як доступ до високоякісних даних і загрози кібербезпеці. Ефективна боротьба зі страховими злочинами вимагатиме подальших інвестицій у технології та тісної співпраці між страховими компаніями, постачальниками технологій та регуляторами. У майбутньому страхові компанії, які вирішать інтегрувати сучасні технологічні

рішення, зможуть більш ефективно реагувати на зміну ринкових умов і мінімізувати ризики шахрайства.

Страхові компанії, які впровадили передові технології, можуть швидше адаптуватися до мінливих ринкових і регуляторних умов. Інноваційні рішення на основі штучного інтелекту підвищують їх гнучкість і здатність реагувати на нові виклики. Завдяки аналізу великих даних страхові компанії також можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів і адаптувати свої пропозиції, що також призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.

2. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35-38.

3. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.

4. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

5. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

6. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. С. 45-54.

7. Пантелєєв В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. Вип. 2 (45). С. 10–16.

8. Франів І. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3, Т. 1. С. 149–154.

9. Гуторова О. О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnauc_ekon/2009_11/pdf/11_07.pdf

10. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.

<https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>.

11. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18.

12. «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.

13. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 84-95.

14. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економічний форум. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>.

15. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 6. № 67. С. 167–174.

16. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.

17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

18. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки університету КРОК*, 2022. № 3 (67). С. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

19. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>.

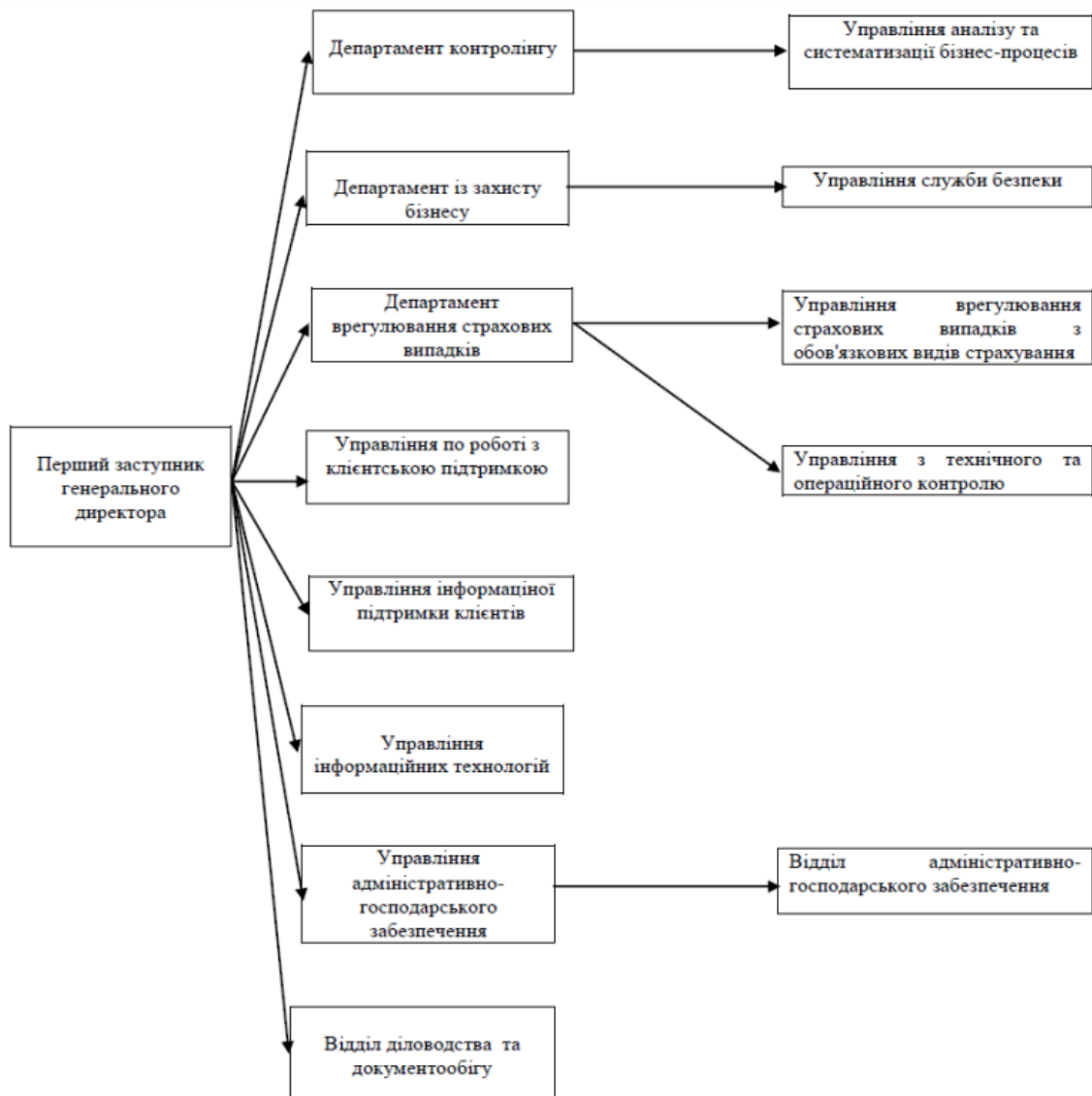
20. На шляху до ЄС: як змінилося регулювання страхового ринку і що буде далі. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/>
21. Офіційний сайт СК «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/>
22. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг URL: <https://nfp.gov.ua/content/informaciya-pro-stan-i-rozvitok.html>.
23. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 3. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-9>
24. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 4. С. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 180 с.
26. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
28. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
29. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.

30. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

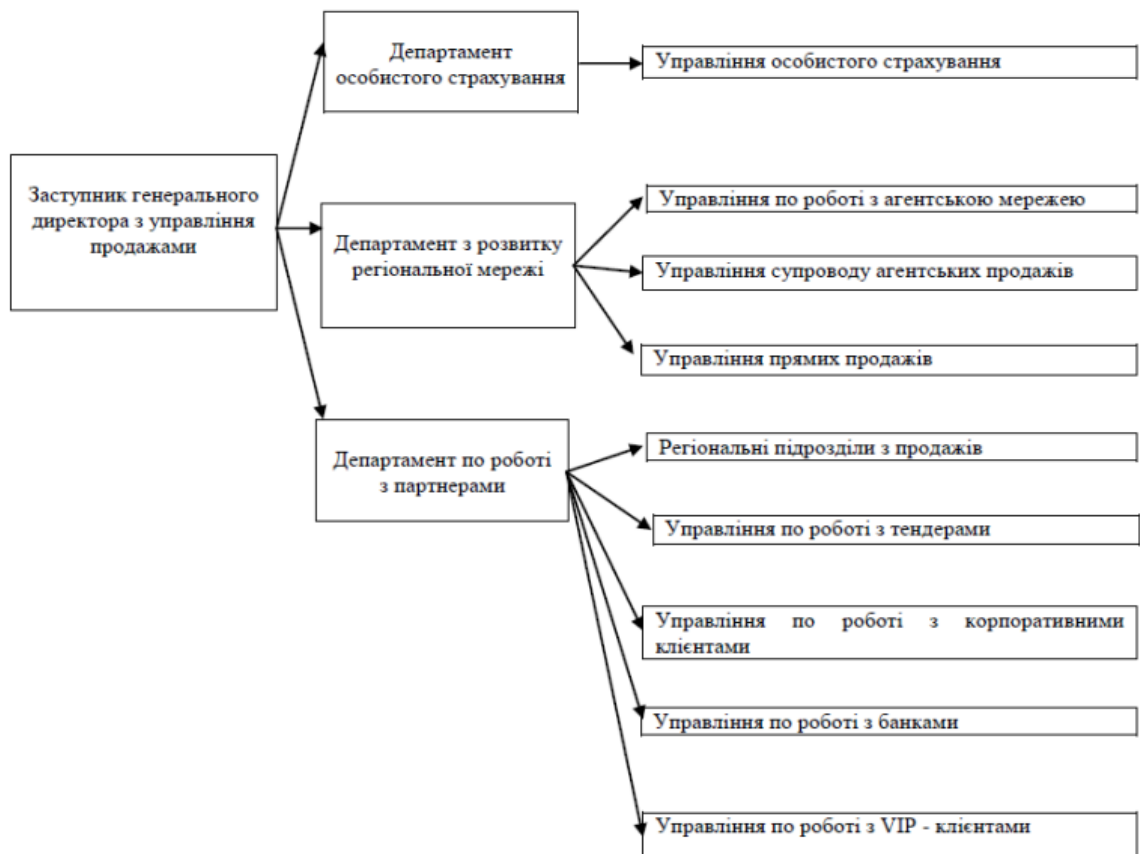
ДОДАТКИ

Додаток А

**Організаційна структура АТ СК «Гарідан»
(підпорядкованість першому заступнику генерального директора)**



**Організаційна структура АТ СК «Гарідан»
(підпорядкованість заступнику генерального директора
з управління продажами)**



**Організаційна структура АТ СК «Гарідан»
(підпорядкованість заступнику генерального директора
з управління ризиками)**



**Організаційна структура АТ СК «Гарідан»
(підпорядкованість заступнику генерального директора**

з стратегічного розвитку бізнесу, заступнику генерального директора з правових питань, головному бухгалтеру)

