

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«09» червня 2020 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Савенко Анастасія Вікторівна _____

Керівник д.е.н., доц. Євтушенко Н.О. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

КИЇВ – 2020

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»
Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Виноградова О.В. _____
«23» березня 2020 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Савенко Анастасії Вікторівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічний аналіз
Конкурентоспроможності підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи д.е.н. Євтушенко Наталя Олександрівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» березня 2020 року № 487
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 08 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти
України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані
Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють
діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства
 2. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»»
 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку страхових послуг
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 11
Рисунків -18
6. Дата видачі завдання 23.03.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	23.03.2020 - 29.03.2020	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	30.03.2020 - 19.04.2020	виконано
3.	Підготовка другого розділу	20.04.2020 - 10.05.2020	виконано
4.	Підготовка третього розділу	11.05.2020 - 31.05.2020	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.06.2020 - 03.06.2020	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	04.06.2020 - 07.06.2020	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	08.06.2020 - 11.06.2020	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	11.06.2020	виконано
9.	Зовнішня рецензія	11.06.2020	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	12.06.2020 - 14.06.2020	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.06.2020 - 17.06.2020	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	18.06.2020-19.06.2020	виконано

Студент _____

Савенко А.В.

Керівник роботи _____

Євтушенко Н.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	9
1.2. Класифікація методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу	25
Висновки до 1 розділу.....	34
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»».....	36
2.1. Організаційно-економічна оцінка функціонування ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»»	36
2.2. Стратегічний аналіз ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» у межах моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю.....	48
Висновки до 2 розділу.....	58
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ	60
3.1. Обґрунтування необхідності розробки механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку страхових послуг.....	60
3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»».....	68
Висновки до 3 розділу.....	72
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливою складовою в діяльності підприємства належить в побудові конкурентоспроможності підприємства. Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку підприємствам важливо проводити політику нарощування свого потенціалу за рахунок виробництва затребуваних товарів (послуг) високої якості, які будуть задовольняти потреби споживачів у довгостроковій перспективі. Кожне окреме підприємство на ринку формує рівень своєї конкурентоспроможності та набір конкурентних переваг відповідно до розробленого механізму стратегічного управління.

В умовах сьогодення керівники підприємств України досягли загального розуміння необхідності використання стратегічного управління як важливого адаптаційного механізму для успішного функціонування в умовах нестабільності ринкового середовища. Проте у більшості вітчизняних підприємств спостерігається відсутність стратегічної орієнтованості, що впливає на розвиток їх потенціалу, призводить до втрати займаних позицій на ринку (або окремому сегменту) та недоотримання запланованих прибутків. Тому актуальним в даних умовах є не тільки дослідження сутнісного навантаження понятійного апарату «стратегічне управління конкурентоспроможністю», а й ще і необхідність побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для вирішення важливих проблем функціонування, з якими стикається підприємство у конкурентній боротьбі на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок в розробку теорії стратегічного управління та прикладних аспектів стратегічного управління зробили такі відомі західні фахівці як І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А.Дж. Стринкланд, Е. Чандлер, Р. Фатхутдінов та ін. Проблеми теоретичного та метрологічного характеру стратегічного управління підприємств висвітлені у працях таких українських вчених як: І. Бабій, І.Булєєв, В. Василенко, В. Герасимчук, Д. Довгань, Ю.

Макагон, О. Пащенко, Л. Романюк, А. Садеков, М. Чумаченко, З.Шершньова, та інші відомі вчені.

Тематика конкурентоспроможності в умовах значних глобалізаційних змін є актуальною серед науковців. Розгляд проблемних питань у площині теоретичних та методологічних засад конкурентоспроможності підприємства досліджували такі відомі вчені як: Г. Азоєв, Л. Балабанова П. Беленький, А. Воронкова, А. Градов, П. Зав'ялов, Л. Калашникова, Г. Кривенко, М. Корінько, А. Маренич, Н. Перцовський, А. Петрова, М. Портер, Р. Фатхутдінов, І. Шеховцова, В. Шинкаренко, та цілої низки інших, не менш іменитих вчених.

Проте, питання щодо теоретичних аспектів, концептуальних засад та методологічних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням українських реалій та специфіки взаємодії на ринку, досліджено недостатньо. Саме тому розгляд теоретичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств та необхідність побудови механізму функціонування такого управління потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **задачі**:

- дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути сучасний інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства та представити класифікацію його методів;
- розробити модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу;
- провести організаційно-економічну оцінку функціонування ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» на ринку послуг;

- здійснити стратегічний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» у межах запропонованої моделі;
- обґрунтувати необхідність розробки механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг;
- надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Методи дослідження: При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися методи соціологічних досліджень (опитування і спостереження), традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, з проблем розробки методології стратегічного аналізу ринку страхових послуг, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань ринку страхових послуг.

Практична значущість роботи: Внесок автора полягає в удосконаленні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу та розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Для підвищення якості прогнозів запропоновано стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»».

(довідка № ____ від _____ 2020 року). Рекомендації оцінені позитивно в напрямку підвищення прибутковості підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювались на науковій конференції «І Міжнародна науково-практична конференція «Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес» (18-19 грудня 2020 р., м. Київ).

Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект» у збірнику наук. праць «Економічний простір». 2020. № 156 (Додаток Е).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 85 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатків.

.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти формування поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»

Для ефективного розвитку підприємництва в Україні слід мати адекватну ринковим відносинам сьогодення систему управління підприємством, яка дозволить максимально використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробляти і запроваджувати відповідні стратегії функціонування, саме тому на даному етапі важлива роль має відводитись стратегічному управлінню.

Проаналізуємо теоретичні засади дослідження поняття «стратегічне управління» підприємством та здійснимо огляд економічної літератури з питань сутності визначення «конкурентоспроможність підприємства». На основі проведеного аналізу представимо змістовні характеристики економічної категорії «Стратегічне управління конкурентоспроможністю».

Дослідження теорії стратегічного управління проводилися закордонними вченими ще на початку ХХ століття. Фундаментальний погляд теоретичних основ поняття «стратегічне управління» знайшов своє відображення у роботах відомих зарубіжних вчених, які характеризували його як процес. Так на думку Томпсона А. А., Стрікланда А. Дж. стратегічне управління трактується як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1]. Дж. Хіггенс характеризує стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління

взаємодії організації з її оточенням [2, с. 93]. Д. Шендел К. Хаттен розкриває стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [3, с. 67–62]. Вітчизняні науковці Т. Головка та С.Сагова під стратегічним управлінням розуміють «процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування підприємством, визначаються специфічні цілі його діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечуючи виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись» [4].

В сучасних дослідженнях сутність «стратегічне управління розкривається з позиції початкових теоретичних положень, які є основою дослідницького пошуку. Так відповідно до теорії І. Ансоффа, економічна категорія «стратегічне управління» розглядається як реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, та дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [5, с. 60]. Близький до цієї теорії погляд мають З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, які розкривають сутність поняття «стратегічне управління» через реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [6, с. 67–62]. У таких обставинах метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства

та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного функціонування в довгостроковій перспективі.

На думку інших дослідників, Дж. Пірсона і Р. Робінсона економічна категорія «стратегічне управління» визначається як набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації [7, с. 34–36]. В. Герасимчук теж наголошує на подібних характеристиках, та описує поняття «стратегічне управління» через категорії єдності, узгодженості та внутрішній послідовності стратегічних рішень підприємства, що визначають її місце в навколишньому середовищі та забезпечують підприємству індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку [8, с. 29].

Водночас вчені зазначають на вагомому впливу людського потенціалу підприємства на процес реалізації стратегічних управлінських рішень, застосування відповідних стратегій для закріплення конкурентних позицій на ринку. Так О. Віханський та А. Наумов, характеризують стратегічне управління як управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг [9]. У своїх працях В. О. Василенко підкреслює, що стратегічне управління це таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі [10].

Отже, у ході проведеного вище дослідження та враховуючи думки відомих вчених що змістовних характеристик поняття «стратегічне управління підприємством» встановлено, що в основі сутності поняття *«стратегічне управління підприємством»* лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації

вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволе підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі [24].

У даному визначенні запропоновано розглядати «людський потенціал» у площині «людський капітал» оскільки вже доведена провідна роль людського капіталу в структурі інтелектуального. Сьогодні людський капітал розглядається як інтелектуальний ресурс підприємства, дії якого позитивно впливають на його економічний розвиток шляхом використання творчої праці та подальшу перебудову інтелектуальних активів у інтелектуальну власність [11].

В сучасних економічних відносинах сутність поняття «стратегічне управління підприємством» має тісний взаємозв'язок з визначенням «конкурентоспроможність підприємства». Сьогодні, наукова література враховує багато різних підходів щодо визначення змісту цієї економічної категорії, але досі не має єдиної думки щодо розуміння сутності цього поняття.

Одним із перших, в науковий обіг поняття «конкурентоспроможність підприємства» ввів М. Портер, як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [12, с. 385]. Подібний погляд має М. Корінько «Конкурентоспроможність підприємства» визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [13, с. 69]. Підтримує думку вчених Ф. Зав'ялов, який описує «конкурентоспроможність підприємства» як здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [14].

Сьогоднішні вчені, у більшості випадків, зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» пов'язують з діяльністю, яка має

динамічні або комплексні характеристики, та яка надає можливості для розвитку. Так на погляд В.Г.Шинкаренка і А.С. Бондаренко «конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг» [15, с. 14]. А. Маренич та І. Астахова розкривають зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [16, с. 23]. На думку П.Ю. Беленького конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [17, с.10].

Цікавими є погляди вчених, які характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства» як можливість до проведення ефективної господарської діяльності, результат якої визначається економічними показниками. Так Г.Л. Азоєв розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [18]. Група дослідників А.Е. Воронкова, В.П. Пономаренко та Г.І. Дібніс зазначають, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином [19]. Л.В. Балабанова розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і

поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [20, с. 29]. М.І. Перцовський зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства» – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [21].

Окремі дослідників вивчають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позиції ефективного управління у межах системного підходу. Л.М. Калашникова розкриває поняття «конкурентоспроможність підприємства» через систему і якість управління, якість продукції, широту та глибину асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільність фінансового стану, здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи товароруху і сервісу фірми [22]. А на погляд А. Петрова, І. Шеховцова зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтована на вирішення наступних задач: дослідження потреб споживачів та їх розвиток, оцінку поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження середовища, виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента [23].

Отже, проведений аналіз змістовних характеристик економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» має розглядатися як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів [24].

Узагальнюючи наведені визначення «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо сутність поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядати як безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання

довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління [24].

Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» у межах моделі управління розвитком наведено на рис. 1.1.

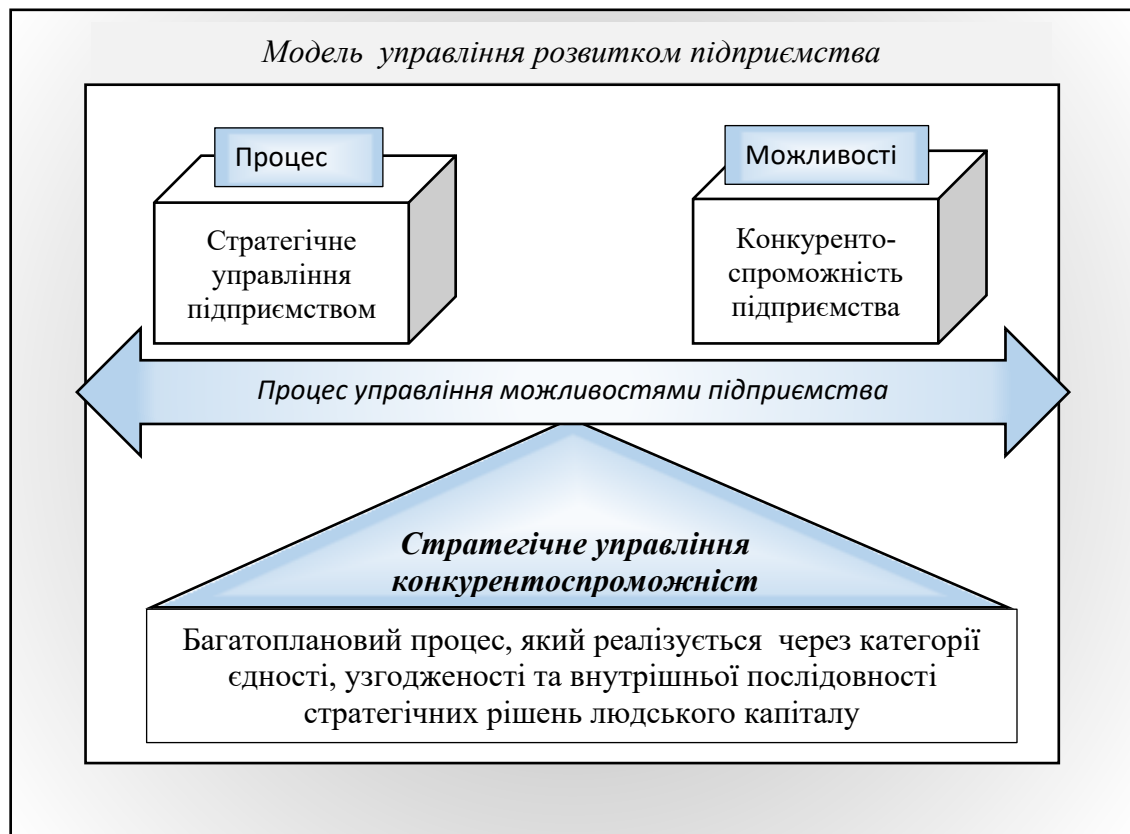


Рис. 1.1. Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» [24]

Грунтовний аналіз вищезазначених понять дозволив систематизувати та виокремити наступні характерні риси економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» відповідно до принципів управління [25]:

- трактується як відкрита соціально-економічна система, яка ґрунтується на системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнто-орієнтованому підходах;
- базується на певному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу; орієнтується на вивчені загальних та специфічних умов, в яких функціонує підприємство відповідно до власної моделі управління розвитком;
- розкривається у моделі управління розвитком підприємства відповідно до низки принципів [26]: самоорганізації, комплексності, перспективності, плановірності, диверсифікації, поетапності та циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності, рефлексії.

Розглянемо більш детальну характеристику вищезазначеним принципам, які розкривають економічну категорію «стратегічне управління конкурентоспроможністю» у моделі управління розвитком.

- принцип самоорганізації передбачає те, що підприємство як система, може функціонувати при існуванні позитивного зворотного зв'язку;
- принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип перспективності, зорієнтованість на довгострокову перспективу за допомогою методів стратегічного планування та прогнозування;
- принцип плановірності;
- принцип диверсифікації припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого – концентрацію різноманітних видів діяльності.
- принцип поетапності та циклічності пояснюється тим, що стратегії впроваджуються поетапно, вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив.

- принцип резервування ресурсів необхідний для забезпечення гнучкості виробництва як інструмента управління;
- принцип пріоритетності пояснює особливості реалізації процесу управління, у ході якого бажано послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;
- принцип рефлексії полягає в тому, як враховуються інтереси суб'єктів з їхніми цінностями у процесі прийняття управлінських рішень.

1.2. Класифікація методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Одним зі способів дослідження різних чинників, що впливають на процес стратегічного управління конкурентоспроможністю, підприємства є стратегічний аналіз. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

У найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз — це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Стратегічний аналіз — це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [27].

Основні вимоги, що висуваються до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість — дозволяє виділити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;
- об'єктивність — досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;
- залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;

- вибір бази (еталона) для порівняння;
- своєчасність — час і тривалість проведення мають сприяти прийняттю рішень у необхідний момент;
- системність — забезпечує повноту, реальність висновків.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

Завдання стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, тобто потенціалу, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

Для реалізації своїх стратегічних цілей підприємство використовує певну сукупність інструментарію стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Активні зрушення в сучасному світі призвели до змін концептуально-методологічних основ існуючих наукових теорій, що, в свою чергу, спричинило вплив на методи та прийоми стратегічного аналізу (табл. 1.1).

Ці обставини вплинули на виявлення таких проблем у методології стратегічного аналізу як [28]:

- неврахування особливостей стратегічного аналізу при використанні його методів;
- несприйняття того факту, що стратегічний аналіз містить, крім способів та прийомів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, способи та прийоми прогностичного аналізу, спрямовані на формування стратегії розвитку підприємства;
- нечіткість ознак класифікації методів стратегічного аналізу;

– сліпе копіювання закордонних методів застосування прийомів та способів стратегічного аналізу, без урахування специфіки вітчизняних умов господарювання підприємств України

Таблиця 1.1

Вплив трансформації концептуально-методологічних основ існуючих наукових теорій на методологію стратегічного аналізу [28]

Сутність та характер концептуально-методологічних змін у XX ст.	Вплив методологічних змін на методологічні основи стратегічного аналізу
Розвиток методів та прийомів синергетики	Підприємство розглядається як відкрита самоорганізована система, що підлягає впливу зовнішнього середовища, та вимагає появи нових методів аналізу зовнішнього середовища і прогнозного аналізу. В межах стратегічного аналізу розроблено низку прийомів та способів, які надають можливість врахувати вплив негативних чинників зовнішнього середовища та зменшувати їх негативний вплив (SWOT-аналіз)
Спрямованість сучасної методології на єдність світу та процесів, що в ньому відбуваються	Підприємство є елементом (складовою) зовнішнього середовища, що вимагає розвитку способів та прийомів аналізу впливу (як негативних, так і позитивних) чинників на діяльність суб'єкта господарювання
Глобалізаційні процеси, що призвели до запозичення методичних способів та прийомів, розроблених вченими-методологами зарубіжних країн	Апробація низки зарубіжних методів та методик стратегічного аналізу, успішно апробованих на Заході (зокрема, матричних методів, графічних, економіко-математичних тощо)
Зміна характеру об'єкта дослідження та посилення ролі міждисциплінарних комплексних підходів до його вивчення, методологічний плюралізм	Спеціальні методи інших суміжних з аналізом наук активно впроваджуються та застосовуються в практиці проведення стратегічного аналізу
Посилення ролі позараціонального компонента методології	В практику здійснення стратегічного аналізу досить активно впроваджуються експертні якісні методи, засновані на інтуїції, професійному судженні та досвіді аналітиків
Посилена математизація наукових теорій	Широке застосування математичного моделювання в стратегічному аналізі. Проникнення таких математичних методів, як теорія ігор, теорія інформації, теорія оптимального управління тощо

Оцінка наукових праць аналітичної спрямованості дозволила розглянути різноманітні погляди вчених до класифікації методів стратегічного аналізу.

На погляд вчених В.М. Серединської та О.М. Загородної методи стратегічного аналізу підприємства, які широко застосовуються у процесі стратегічного управління, формуються у межах чотирьох груп [29]:

1) *системні методи стратегічного управління підприємством:*

SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; збалансована система показників; піраміда діяльності підприємства; модель стратегічних карт; наліз стрижневих компетенцій;

2) *методи, орієнтовані на зовнішнє середовище:* PEST-аналіз; аналіз та прогнозування галузі і ринку (вибір основних параметрів); сценарне планування, використання теорії ігор; аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера);

3) *методи, орієнтовані на внутрішнє середовище:* SNW-аналіз (аналіз активів, аналіз топ-характеристик); ресурсний аналіз; внутрішній бенчмаркінг; аналіз ланцюжка створення вартості;

4) *методи орієнтовані на показники фінансової діяльності:* модель Дюпона; чистий прибуток на одну акцію (EPS – Earning per share); коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації (P/S – Price / Sales Ratio); коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B – Market Price / Book Ratio); рентабельність інвестицій (ROI – Return on investments); рентабельність власного капіталу; (ROE – Return On Equity); рентабельність чистих активів (RONA – Return On Net Assets); грошовий потік (CF – Cash flow); економічна додана вартість (EVA – Economic Value Added); ринкова додана вартість (MVA– Market value added); показник сукупної акціонерної прибутковості; (TSR – Total Shareholder Return); грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI –Cash Flow Return on Investment).

Сукупність інструментарію стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Сукупність інструментарію стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства [29]

Крім поділу методів аналізу на загальнонаукові традиційні та прикладні прийоми, що класифікуються, залежно від об'єктів дослідження, Л.П. Гордієнко здійснює поділ прийомів стратегічного аналізу за рівнями управління та залежно від виду аналізу (ситуаційний аналіз, прогнози і передбачення, планування стратегії, аналіз стратегічних операцій, прийняття рішень) та ступеня формалізації аналізу (формалізований та інтуїтивний) [30, с. 48].

На думку відомого вченого М. Г. Чумаченко методи та способи економічного аналізу ідентифікує, залежно від етапів аналітичного процесу [31, с. 32], розрізняючи методи на етапі підготовки вихідних даних (групування, вибіркові методи, зіставлення тощо); методи обробки даних (порівняння, деталізація, кореляційні методи, графічні, матричні методи тощо); методи узагальнення результатів аналізу (комплексне використання технічних прийомів).

Заслуговує на увагу підхід З.Є. Шершньової [32], яка досліджувала сутність та зміст методів стратегічного аналізу, поділяє їх, залежно від виду аналітичних робіт, виокремити методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

На погляд Олійника О.В. методи стратегічного аналізу потрібно трактувати з позиції науки та практики [33, с. 280]. З точки зору практики науковець ототожнює метод аналізу зі способами та прийомами, за допомогою яких здійснюється практичне вивчення явищ та процесів господарського життя.

Враховуючи специфіку стратегічного аналізу, К.І. Редченко пропонує поділяти методи стратегічного аналізу залежно від стадій життєвого циклу підприємства, на 7 груп [34].

Дістає на увагу підхід В.В. Вольської, згідно з яким методи стратегічного аналізу класифікуються за напрямом формування інформаційної бази [35].

Перераховані погляди вчених сприяли побудові класифікації методів стратегічного аналізу за різними ознаками, які представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікації методів стратегічного аналізу відповідно до наукових підходів

Назва підходу	Ознаки класифікації методів стратегічного аналізу
1	2
Об'єктний підхід [30]	За рівнями управління та залежно від виду аналізу: 1) ситуаційний аналіз, прогнози і передбачення, 2) планування стратегії; 3) аналіз стратегічних операцій, прийняття рішень;
Процедурний (процесний) підхід [31]	За видом аналітичних процедур: 1) методи на етапі підготовки вихідних даних (групування, вибіркові методи, зіставлення тощо); 2) методи обробки даних (порівняння, деталізація, кореляційні методи, графічні, матричні методи тощо); 3) методи узагальнення результатів аналізу (комплексне використання технічних прийомів)
За ступенем формалізації [32]	Залежно від характеру: 1) кількісні; 2) якісні або формалізовані; 3) неформалізовані;

Продовження табл. 1.2

1	2
Циклічний підхід [34]	Залежно від стадій життєвого циклу: 1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства; 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції); 3) стратегічний аналіз організації; 4) стратегічний аналіз продукту; 5) стратегічний фінансовий аналіз; 6) стратегічний інвестиційний аналіз; 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень
Інформаційний підхід [35]	Залежно від напрямку формування інформаційної бази: 1) критеріальні; 2) експертні

Вважаємо, що перераховані методи стратегічного аналізу у процесі стратегічного управління підприємства, орієнтовані на результат, ґрунтуються на різноманітних теоріях і практиках управління. Кожен із запропонованих підходів до класифікації методів стратегічного аналізу заслуговує на увагу. Однак ефективна реалізація методів стратегічного аналізу відбувається при використанні системного та процесного підходів, що дозволить систематизувати класифікацію сучасних методів стратегічного аналізу відповідно до стратегічного управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

При формуванні класифікації методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства застосовано підхід, який диференціює дані методи, залежно від етапів стратегічного аналізу:

- 1) формалізовані методи: методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) неформалізовані методи:
 - методи прогнозного аналізу;
 - методи варіантного аналізу для прийняття
 - стратегічних рішень.



Рис. 1.3. Класифікація методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства *(систематизовано автором)*

Пропонуємо у подальшому дослідженні при формуванні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства використовувати інструменти стратегічного аналізу. Необхідність застосування методів стратегічного аналізу на підприємстві визначається наступними факторами:

1) під час розробки стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

2) для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;

3) для виявлення резервів та можливостей підприємства, що допоможе визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;

4) для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх на свою користь.

Вважаємо, що застосування найпоширених методів стратегічного аналізу при формуванні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладному рівні допоможе у процесі прийняття стратегічних рішень, що буде сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства у напрямку вибору майбутньої траєкторії його подальшого розвитку.

1.3. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу

Застосування інструментів стратегічного аналізу у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за рівнями прийняття управлінських рішень та розробки конкурентної стратегії відповідно до моделі стратегічного управління.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства [36]. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія – це:

– позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;

– інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [37].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві. Конкурентна стратегія підприємства має визначати основні напрями діяльності, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей у процесі проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні надзвичайно актуальним є розроблення конкурентної стратегії або стратегії завоювання конкурентних переваг, у якій буде конкретизовано шляхи реалізації стратегічного управління, яке в основі має модельну побудову.

Розглянемо деякі класичні моделі стратегічного управління. Так модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка. Модель Ф. Девіда передбачає почергове здійснення 3-х етапів, а саме розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. Спочатку здійснюються формування місії і бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; потім відбуваються визначення цілей, вироблення політики підприємства щодо досягнення цих цілей і розміщення ресурсів. А оцінка виконання стратегії здійснюється на третьому етапі. М. Мескон вважав, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів : 1) вибір місії фірми; 2) формулювання цілей фірми; 3) управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; 4) вибір стратегії; 5) реалізація стратегії; 6) управління і планування (реалізація і контроль реалізації стратегічного плану); 7) оцінка стратегії. І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати під час формування стратегії, такі як: 1) оцінка потенціалу

організації; 2) оцінка зовнішніх можливостей і загроз; 3) формулювання цілей і вибір завдань; 4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; 5) вибір конкурентної стратегії; 6) формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [38, с. 33-35].

Значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій під час формування системи стратегічного менеджменту також зробили вітчизняні автори, такі як З. Шершньова і С. Оборська. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством, яку вони запропонували, відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі [6]: 1) концепція, 2) діагностика сильних і слабких сторін підприємства, 3) формування цілей підприємства, 4) вибір стратегії, 5) розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, 6) стратегічний контроль.

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, що утворюють один цілісний механізм, всередині якого існують стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність [9]: 1) аналіз середовища, 2) визначення місії і цілей, 3) вибір стратегії, 4) виконання стратегії, 5) оцінка і контроль виконання.

Пропонуємо розробку конкурентної стратегії здійснювати у межах *моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства* по шагово у сім етапів з урахуванням методів стратегічного аналізу. Загальний вигляд моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.4.

Розглянемо кожний етап моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства більш детально.

Перший етап – визначення місії. На етапі визначення місії підприємства встановлюється призначення, роль і місце підприємства на ринку відповідно до видів діяльності та характеру потреб споживачів, особливостей продукції

(послуги), конкурентоспроможності підприємства відповідно своїх конкурентів. Місія підприємства – це основна мета, чітко визначена причина його існування. Вона втілює прагнення підприємства справити бажане враження на зовнішнє оточення. [39, с. 88].

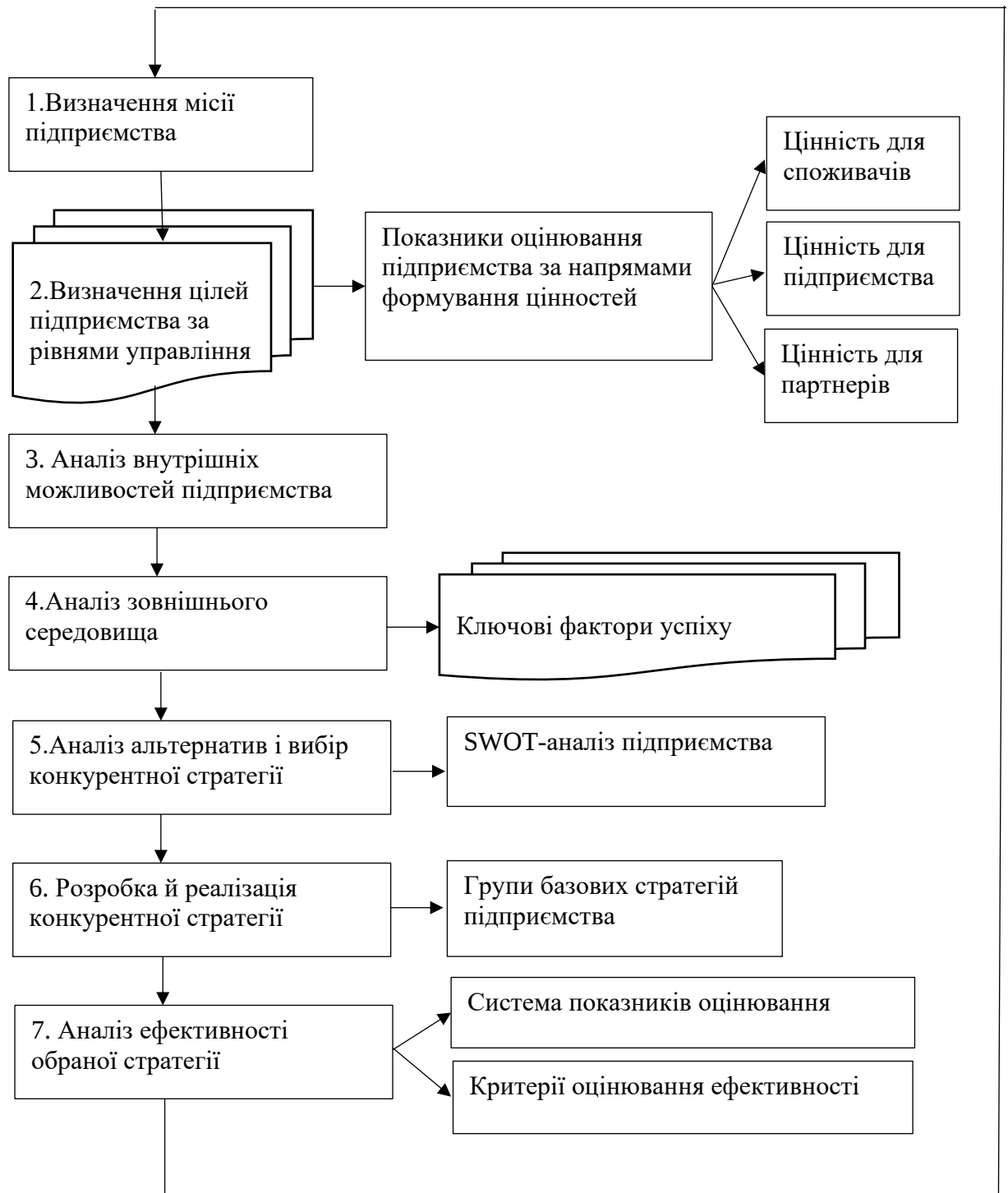


Рис.1.4. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (розроблено автором за джерелами [6, 9, 38])

З однієї сторони, місія підприємства є статичною на найближчі п'ять років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованою і спланованою. З іншої сторони, місія підприємства – це продовження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яке може коригуватися за допомогою інструментів стратегічного аналізу. Місія підприємства повинна відображати стратегічні завдання та цілі підприємства з розвитку основної продукції (послуг), його основних ринків і технології з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища підприємства. Тобто, місія має охоплювати стратегічне бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

Другий етап – визначення цілей. На відміну від місії, цілі організації – це конкретний стан окремих її характеристик, досягнення яких є для неї бажаним, саме на це спрямована її діяльність. Вони являють собою суб'єктивне вираження таких реальних обставин, як характер виробничого потенціалу організації, її роль і місце в суспільній системі, інтереси партнерів і споживачів. Ціль – конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямована її діяльність, бо це для неї бажано [40, с.340-341].

Цілі повинні бути чітко сформульовані й кількісно вимірювані. Формування цілей розглядається як встановлення параметрів очікуваного найприйнятнішого стану на фіксований момент часу (за певний проміжок часу) у процесі його розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та виробничого потенціалу підприємства [10].

Розробка цілей підприємства повинна співпадати з основними завданнями відповідно до місії та бути задокументованими у стратегічному плані, зокрема, частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток тощо.

Процес формування цілей підприємства незалежно від видів діяльності повинен проводитися на базі системного та процесного наукових підходів відповідно до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та з урахуванням інструментів стратегічного аналізу. Системний підхід буде сприяти розумінню підприємства як відокремленої системи, яка, з одного боку, прагне зберегти внутрішню і зовнішню автономію, з іншого боку, – тяжіє до збереження цінностей у ході задоволення власних потреб або потреб споживачів або власників підприємства, що сприятиме зміцненню своїх позицій стосовно інших суб'єктів господарювання на ринку та в ланцюгу поставок.

Процесний підхід– це реалізація діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування. Особливості реалізації функцій процесного підходу для підприємства полягають у тому, що вони являють собою певну систему та створюють управлінський цикл: 1) виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, 2) побудова ієрархії цілей, 3) прийняття управлінських рішень щодо реалізації цілей; 4) регулювання цілей відповідно до показників діяльності підприємства; 5) контроль.

За вказаними підходами розробка цілей у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати розробку завдань на корпоративному та функціональному рівні управління підприємством відповідно до економічних аспектів: цінність для споживачів, цінність для підприємства, цінність для партнерів (рис.1.5).

Погоджуємося з думками вчених Н.І. Чухрай та І.Б. Млинко [42] що управлінські рішення стратегічного рівня управління підприємством повинні бути спрямовані на задоволення потреб споживачів (створення та передавання цінності для споживачів); надання цінностей партнерам; забезпечення інтересів підприємства, у тому числі, його акціонерів.

На етапі створення цінності для клієнтів підприємство повинно використати можливості розвитку, які містяться в існуванні незадоволених

потреб, технологіях, що дають змогу краще задовольнити існуючі потреби. Цінність для клієнтів у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передається при поєднанні власних засобів і компетенцій з іншими підприємствами у ланцюгу поставок – постачальниками, торговими посередниками, конкурентами з метою досягнення стійких конкурентних переваг.

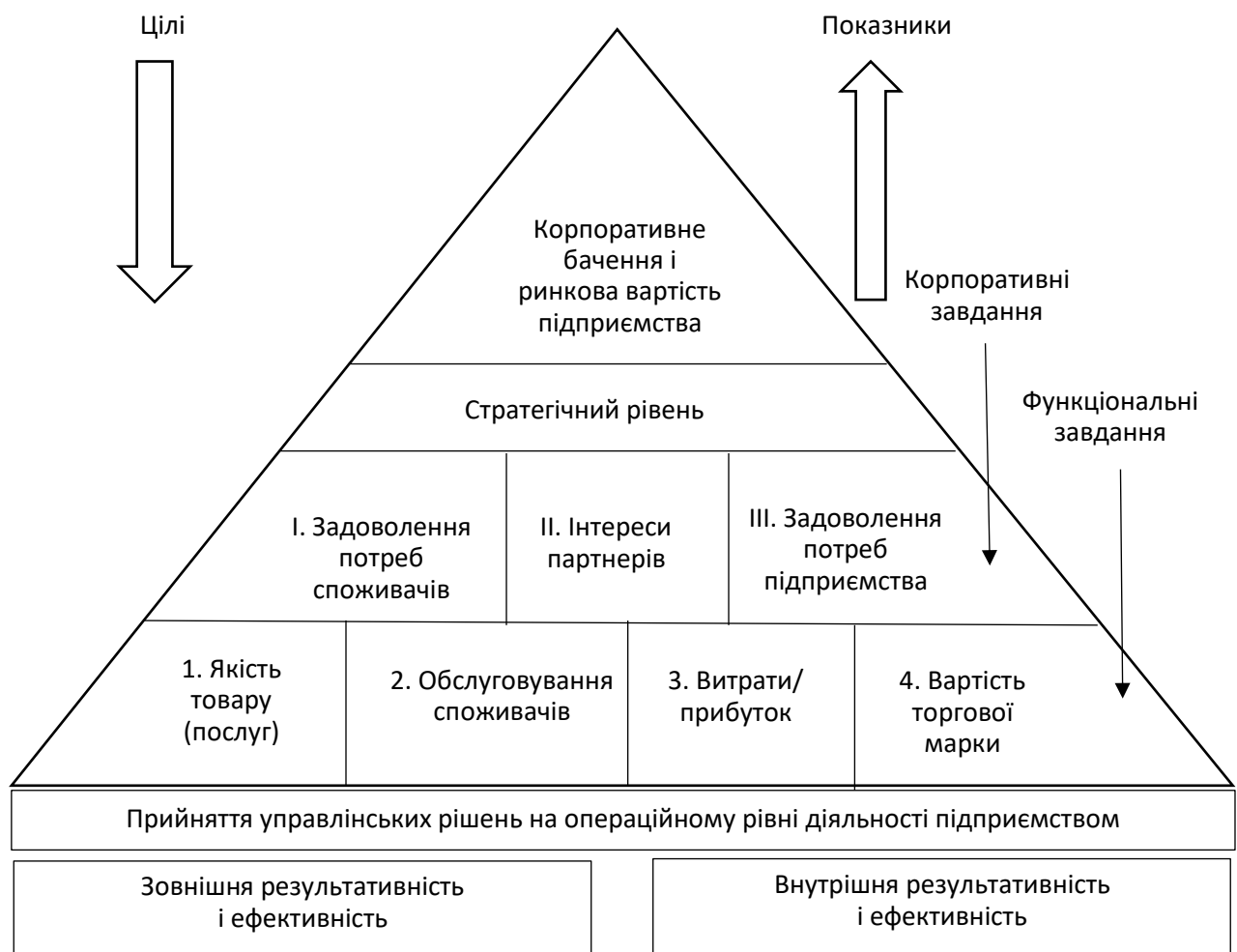


Рисунок 1.5 Структура системи цілей підприємства у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [41, с. 280-284])

Істотне значення у створенні цінностей у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства відіграють партнери. Для акціонерів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) як внутрішніх

клієнтів підприємства важливо забезпечити ефективність діяльності, ключовим фактором підвищення якої на основі системного та процесного підходів буде здатність підприємства створювати взаємодоповнюваність різних компонентів своїх економічних ресурсів і, отже, можливість отримання вигоди відповідно до сформованої системи конкурентних переваг.

Кожен напрям формування цінностей у моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства може бути оцінений за допомогою спеціальних показників, властивих саме цьому напрямку. Створення та передавання цінності для споживача визначає рівень задоволення потреб клієнтів. Для можливості побудови тривалих стосунків підприємства з клієнтами вирішальною є конкурентоспроможність представленої їм пропозиції. З точки зору клієнта для вартості пропозиції вирішальною є різниця між сумою отриманих користей і повною витратою на їх отримання

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства відносно його конкурентів. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінювання їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає в себе дослідження двох сфер підприємства:

1) макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку;

2) мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання: аналіз ресурсів підприємства; оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній сфері діяльності й по підприємству в цілому.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища. Необхідно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища як комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний

контроль стану факторів оточення підприємства та розроблення способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху для підприємства [43].

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість стає передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання.

Для розробки конкурентної стратегії розвитку компанії необхідний ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інакше стратегія виявиться нежиттєздатною. Особливу увагу слід приділити двом групам чинників: по-перше, умовам у галузі і конкуренції, по-друге, конкурентоспроможності, становищу на ринку, сильним і слабким сторонам компанії [44, с. 95].

Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідовуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів: галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап – розробка й реалізація конкурентної стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва;
- виконувати критеріальну функцію.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні засади дослідження поняття «стратегічне управління» підприємством. Встановлено, що в основі змістовної характеристики поняття «стратегічне управління підприємством» лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволе підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

2. Здійснено огляд економічної літератури з питань сутності визначення «конкурентоспроможність підприємства». Враховуючи думки відомих вчених доведено, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та продажу конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів.

3. Представлено зміст поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядати як безперервне і багатогранний процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

4. Розглянуто сучасний інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства та узагальнено класифікацію його методів, що буде сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства у напрямку вибору майбутньої траєкторії його подальшого розвитку.

5. Розроблено модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу, основною метою якої є розробка конкурентної стратегії підприємства, та яка реалізується за наступними етапами: 1) визначення місії підприємства; 2) визначення цілей підприємства за рівнями управління; 3) аналіз внутрішніх можливостей підприємства; 4) аналіз зовнішнього середовища; 5) аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії; 6) розробка й реалізація конкурентної стратегії; 7) Аналіз ефективності обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»»

2.1. Організаційно-економічна оцінка функціонування ПрАТ «страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»»

ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» працює на ринку страхування з 15 грудня 1993 року. Повна назва: «Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС» (скорочено ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС»)). Надає послуги в сфері страхування. Основним акціонером є ПАТ «ЗНКІФ «Каскад-Інвест» (код ЄДРПОУ 35676886) – 50%, інші 50% належать юридичним особам-нерезидентам.

2009 році Компанія першою на страховому ринку України отримала Сертифікат відповідності системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2008. І в 2013 році за результатами ресертифікаційного аудиту системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2008, Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС» підтвердила дію сертифікату!

З 2011 року Рейтинговим агентством «Експерт-Рейтинг» Компанії присвоєно один з найвищих рейтингів фінансової стійкості в Україні за національною шкалою на рівні «uaAA-», що повністю відповідає рейтингу за міжнародною шкалою. За підсумками діяльності у 2016 році Агентство підтвердило рейтинг фінансової стійкості ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» на рівні «uaAA-» за національною шкалою.

ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» має 39 ліцензій, з них 20 на добровільні та 19 на обов'язкові види страхування. Компанія надає повний спектр страхових послуг і працює в класичному сегменті страхування. Портфель страхових продуктів включає понад 50 продуктів.

Сьогодні ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» входить до складу провідних страхових компаній України та є надійним партнером провідних банків

України: АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», ПАТ «КРЕДО БАНК», ПАТ «УНІВЕРСАЛБАНК», АТ «БМ Банк», АТ «Банк інвестицій і заощаджень».

Регіональна мережа Страхової компанії «БРОКБІЗНЕС» працює у всіх областях України та розвивається швидкими темпами.

Місія «Надання страхових послуг тим, хто їх потребує».

З метою надання комплексного страхового захисту страхова компанія «Брокбізнес» у своїй організації враховує групи, які обслуговують клієнтів.

Організаційна структура страхової компанії «Брокбізнес» відповідає сучасним тенденціям і вимогам страхового ринку. Структура компанії будується таким чином, щоб забезпечувати досягнення мети своєї діяльності з максимальною ефективністю.

Організування страхової діяльності ПрАТ «СК «БРОКБІЗНЕС» передбачає формування організаційної структури управління страховою діяльністю. Організування страхової діяльності в страховій компанії ґрунтується на двох основах, а саме: поділі страхової компанії на підрозділи відповідно до цілей страхової діяльності, встановлення взаємовідносин повноважень рівнів управління та забезпечення розподілу та координування завдань страхової діяльності. Складовими частинами організаційної структури управління страховою діяльністю є окремі управлінці, служби, відділи та інші організаційні підрозділи апарату управління (Додаток А, рис. А1).

Вищим органом управління страхової компанії «БРОКБІЗНЕС» є збори акціонерів.

Директори — керівники, обрані загальними зборами акціонерів, які мають закріплені статутом повноваження та можуть бути внутрішніми (внутрішнє керівництво) і зовнішніми (радниками). Рада директорів страхової компанії утворює правління. Голова правління обирається загальними зборами акціонерів страхової компанії, може одночасно займати посаду головного виконавчого директора, має значні повноваження і виконує

представницькі функції, а також здійснює координацію взаємодій з органами законодавчої і виконавчої влади.

Президент — вищий керівник страхової компанії, може бути одночасно членом Спостережної ради страхової компанії. Якщо він є і головним виконавчим директором, то може за рангом перевершувати голову.

Секретаріат — постійний орган при раді директорів, президенті та віце-президенті для перевірки виконання їх рішень. До секретаріату входить група, що здійснює зв'язки з громадськістю.

Виконавчі директори — керівники основних напрямків діяльності компанії, які очолюють відділи або управління за кожним видом страхування.

Президент, віце-президент, виконавчий директор у своєму підпорядкуванні мають певні підрозділи. Так, президенту підпорядковуються безпосередньо кадрова служба і юридичний відділ; віце-президенту — відділ актуарних розрахунків, економічного аналізу, бухгалтерія.

Продумане та обґрунтоване управління страховою діяльністю ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» дасть змогу вирішувати цілий комплекс соціально-економічних завдань та створювати сприятливі умови для реформування економіки та її реструктуризації. Саме управління страховою діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить розвиток економіки загалом та активізація підприємницької діяльності зокрема.

Основні види послуг зі страхування ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»: добровільне та обов'язкове страхування [45].

Добровільне страхування враховує наступні його види: 1) страхування наземного транспорту (крім залізничного); 2) страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізників); 3) страхування відповідальності перед третіми особами; 4) страхування вантажів та багажу; 5) страхування від нещасних випадків; 6) страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ; 7) страхування майна, в т.ч. орендованого, заставного; 8) страхування ризику втрати (обмеження) майнових прав власника об'єкту нерухомості (титульне

страхування); 9) страхування кредитів; 10) страхування фінансових ризиків; 11) страхування медичних витрат за кордоном; 12) медичне страхування; 13) страхування здоров'я на випадок хвороби; 14) страхування відповідальності виробника за якість продукції перед споживачем.

До обов'язкових видів страхування ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» відносять: 1) обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів на Україні та за кордоном («Зелена картка»); 2) страхування від нещасних випадків на транспорті; 3) обов'язкове страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків при перевезенні небезпечних вантажів; 4) обов'язкове страхування об'єктів підвищеної небезпеки за нанесення шкоди майну, здоров'ю третіх осіб.

Для визначення рівня результативності діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» проведемо економічний аналіз її діяльності за основними показниками: активи, капітал, страхові резерви, страхові премії, страхові виплати, прибуток.

У порівнянні з 2018 роком активи ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» скоротились на 16 129,0 тис. грн. і станом на 31 грудня 2019 року становили 212 677 тис. грн. У порівнянні з аналогічним періодом 2018 року страхові резерви зменшилися на 478 тис. грн. і становили 103 493 тис. грн. За період 2016-2019 рр. прибутковим був 2016 рік, який завершився прибутком на суму 5206 тис. грн. Станом на 31 грудня 2019 року чистий збиток становив 22 234 тис. грн. Основні фінансові показники ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» наведено на рис. 2.1.

Проведемо більш детальний економічний аналіз діяльності ПрАТ Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за 2018-2019 рр.

Власний капітал ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» за період 2018-2019рр. скоротився на 17,47% до 82,89 млн. грн., а валові зобов'язання показали приріст на 1,1% до 129,79 млн. грн. В результаті, покриття власним капіталом зобов'язань Страховика в аналізованому періоді зменшилось на 14,36 п.п. і

станом на кінець 2019 року склало 63,87%, що свідчить про формування компанією хорошого запасу капіталу.

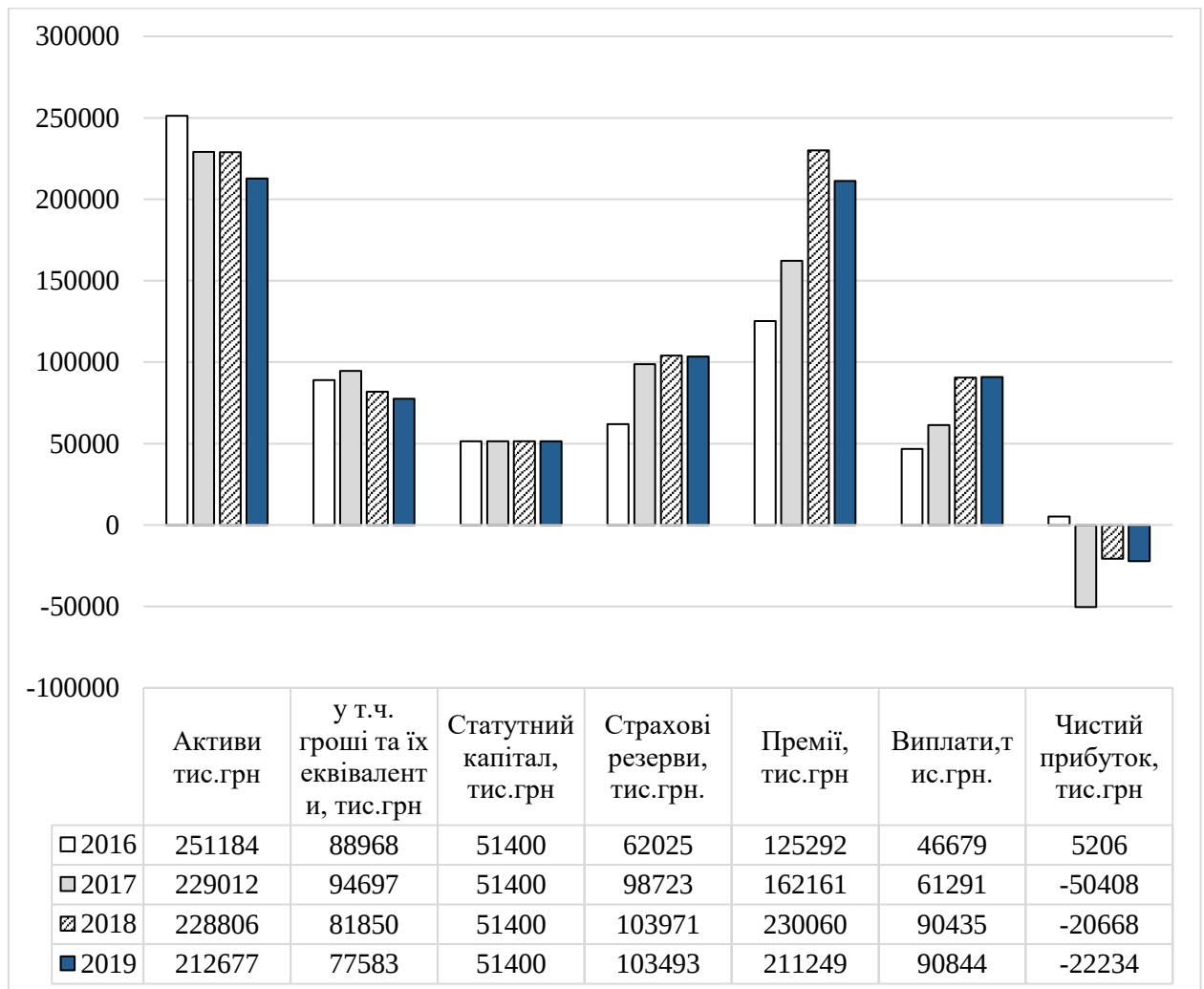


Рис. 2.1. Основні фінансові показники ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2016-2019 рр. (побудовано автором за джерелом [46])

Показники діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»: активи, власний капітал, зобов'язання, які характеризують фінансовий стан компанії наведено у табл. 2.1.

Грошові кошти та їх еквіваленти на рахунках ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» станом на 2019 р. склали 77,58 млн. грн., що на 5,21% менше, ніж за 2018 р. Збільшення валових зобов'язань на фоні скорочення обсягу

високоліквідних коштів на рахунках страхової компанії призвело до зменшення її ліквідності на 3,98.

Таблиця 2.1.

Показники діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС »: активи, власний капітал, зобов'язання

Показники	Рік		Відношення, тис. грн	Темп приросту %
	2018	2019		
	тис. грн	тис. грн		
Активи всього, тис. грн.	228 806	212 677	- 16 129	-7,05%
Власний капітал, тис. грн	100 431	82 890	-17 541	-17,47%
Валові зобов'язання, тис. грн	128 375	129 787	1 412	1,10%
Покриття власним капіталом зобов'язань страховика, %	78,23%	63,87%	-14,36	-

Побудовано автором

Не дивлячись на зниження, станом на кінець 2019 року покриття грошовими коштами зобов'язань в ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» знаходилося на хорошому рівні і становило 59,78% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники діяльності ПрАТ «Страхова Компанія « БРОКБІЗНЕС»: грошові кошти та їх еквіваленти, покриття коштами зобов'язань

Показники	Рік		Відношення, тис. грн	Темп приросту %
	2018	2019		
	тис. грн	тис. грн		
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. Грн	81 850	77 583	-4 267	-5,21%
Покриття коштами зобов'язань страховика, %	63,76%	59,78%	-3,98	-

Побудовано автором

Страхова премія це грошова сума, яку сплачує особа, яка укладає угоду страхування і яка являє собою своєрідну плату за ризик, який бере на себе страхова компанія. Зазвичай страхова премія встановлюється як відсоток від суми угоди страхування, тобто тієї суми, яку страхова компанія сплатить особі у разі настання страхового випадку. У 2019 р. порівнянні з 2018 р. на 18 811

тис. грн. (8,2%) зменшилися надходження валових страхових премій ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» (рис. 2.2).

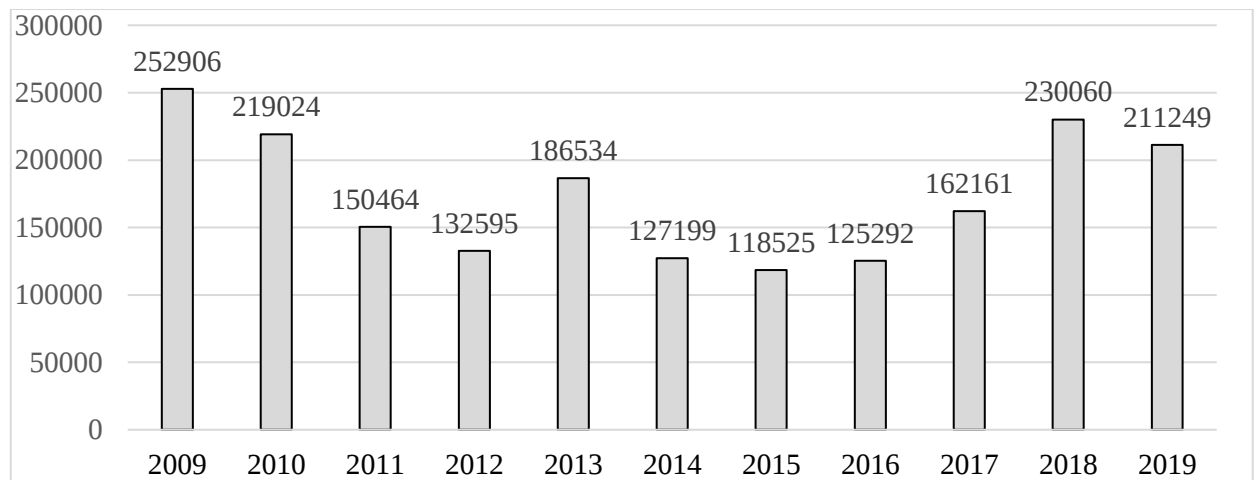


Рис. 2.2 Динаміка страхових премій ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2009-2019 рр, тис. грн. (побудовано автором за джерелом [46])

Зменшення валових страхових премій відбулося майже по всіх видах страхування ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС». (рис. 2.3).

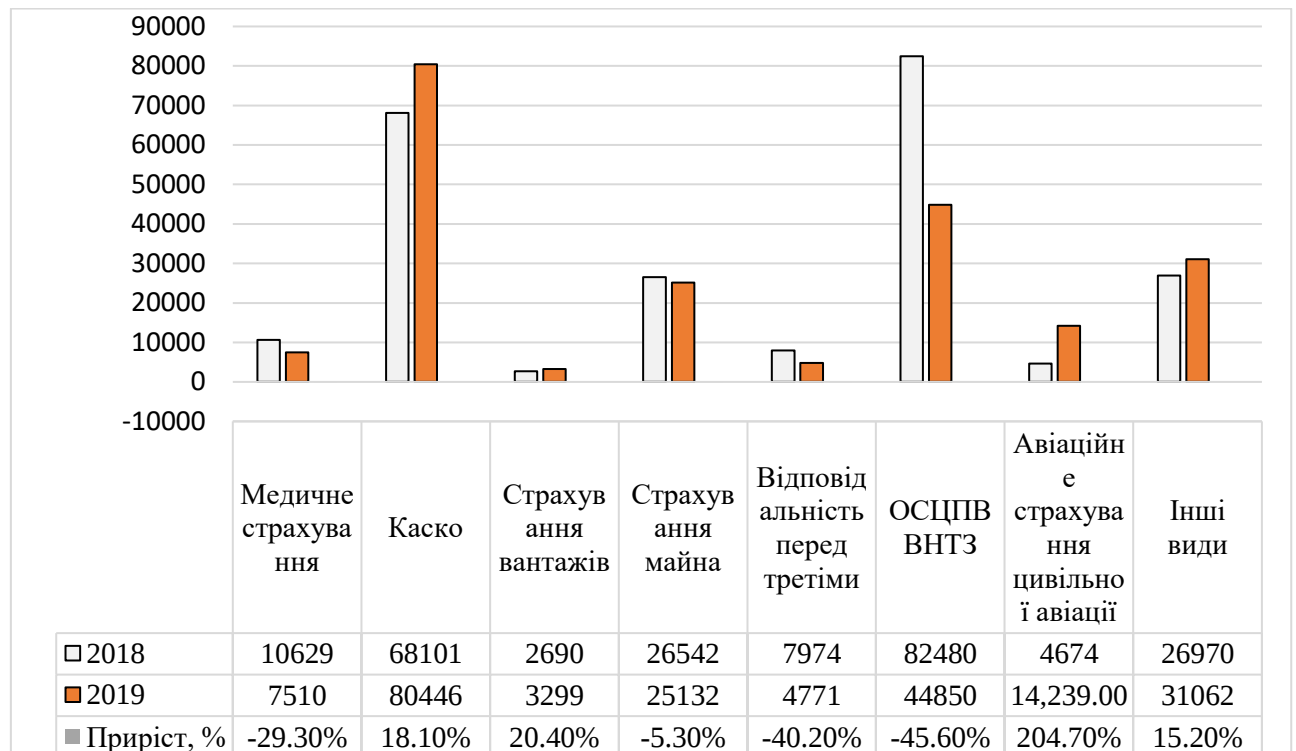


Рис. 2.3. Динаміка страхових премій ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у розрізі видів страхування за 2018-2019 рр., тис. грн. (побудовано автором за джерелом [46])

Однак позитивна динаміка за 2019 рік визначена по КАСКО (збільшення валових страхових премій на 12 344,7 тис. грн., (18,1%)); страхування вантажів (збільшення валових страхових премій на 548,4 тис. грн., (20,4%)); авіаційне страхування (збільшення валових страхових премій на 9 565,4 тис. грн., (204,7%)). За 2019 рік валові страхові премії з автострахування (КАСКО, ОСЦПВ) зайняли маже 59,3% від загальних надходжень.

Розгорнутий щорічний аналіз страхових премій ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у розрізі видів страхування представлено у ДОДАТКУ Б (рис. Б1, рис. Б2).

Страхові виплати – це грошова сума, яка виплачується страховиком відповідно до умов договору страхування при настанні страхового випадку. За даними, представленими у фінансовому звіті ПАТ СК «БРОКБІЗНЕС», обсяг валових страхових виплат за 2019 рік у порівнянні з 2018 роком збільшився на 409 тис.грн. (рис. 2.4).

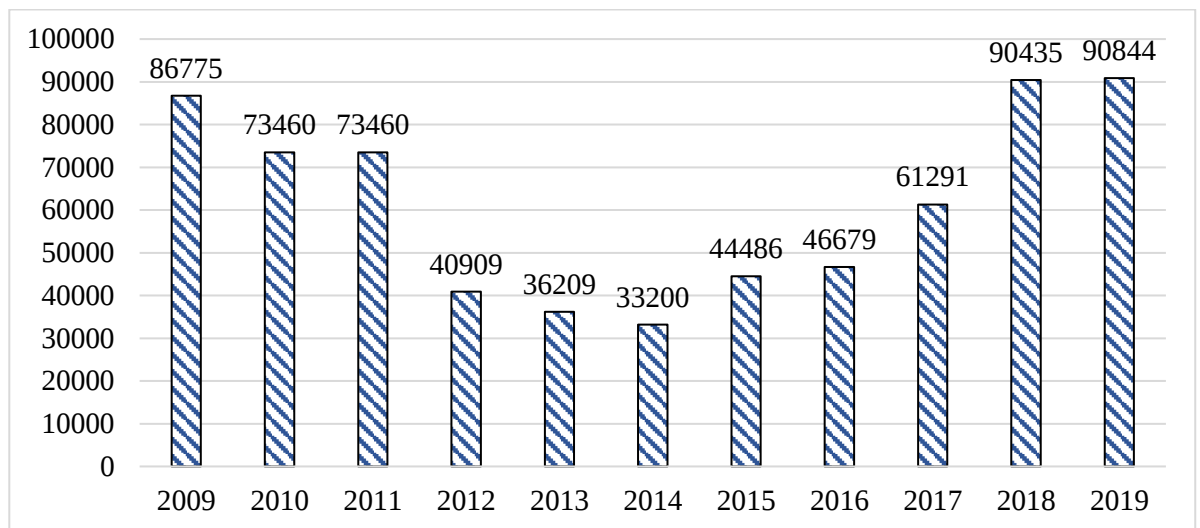


Рис. 2.4. Динаміка страхових виплат ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2009-2019 рр, тис. грн. (побудовано автором за джерелом [46])

Зростання обсягів валових страхових виплат на кінець 2019 року мало місце у більшості основних системоутворюючих видах страхування: по КАСКО (збільшення валових виплат на 2 043,8 тис. грн.; страхуванню вантажів (збільшення валових виплат на 1 306,6 тис.грн.).

Динаміка страхових виплат ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у розрізі видів страхування за 2018-2019 рр. наведена на рис. 2.5.

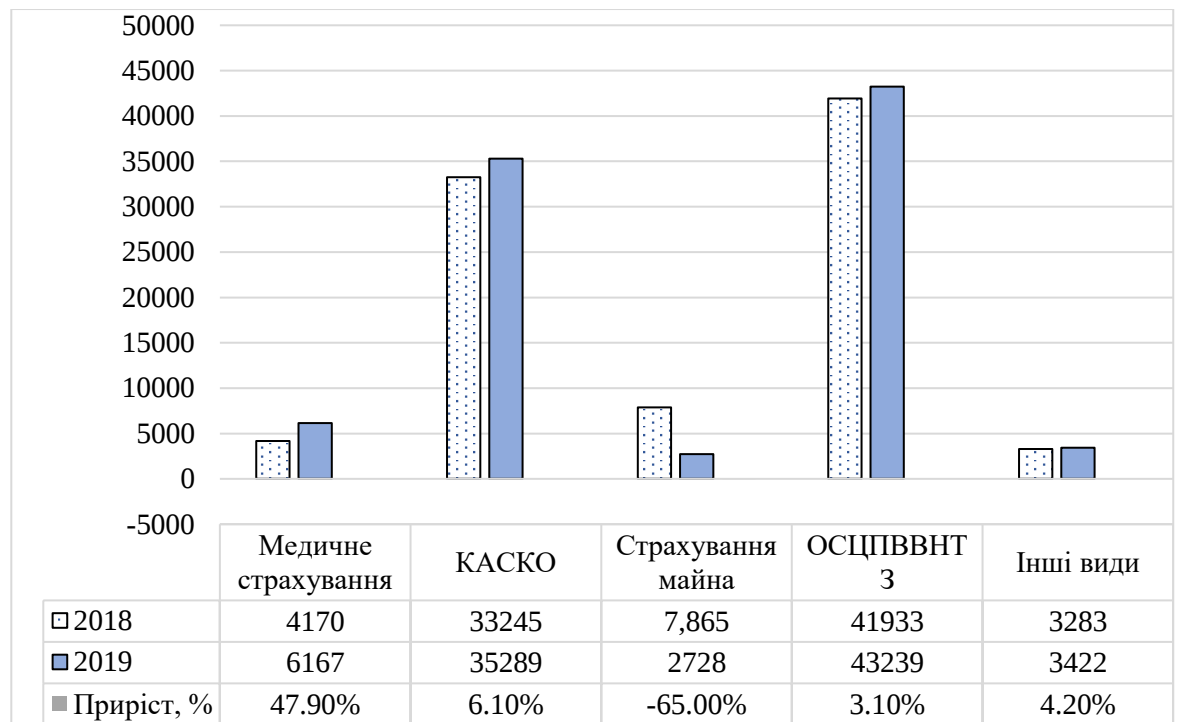


Рис.2.5. Динаміка страхових виплат в розрізі видів страхування ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за 2018-2019 рр, тис. грн. (побудовано автором за джерелом [46])

Розгорнутий щорічний аналіз страхових виплат ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у розрізі видів страхування показано у ДОДАТКУ В, рис. В1, рис. В2.

Динаміка співвідношення валових премій та валових витрат ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2019-2019 рр. представлено на рис. 2.6. З'ясовано, що протягом 2018-2019 рр. страхові премії на кінець 2019 року скоротились на 441 309 тис грн відносно 2018 року, страхові виплати зросли на кінець 2019 року на 409 тис. грн.

Ділова активність ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у періоді 2018-2019 рр. скоротилась. Обсяг валових премій, зібраних у 2019 року, зменшився порівняно з аналогічним періодом 2018 року на 8,18% до 211,25 млн. грн. При цьому, частина страхових премій, належна перестраховикам, виросла на 61,32% до 17,07 млн. грн., що склало 8,08% від обсягу валових премій.

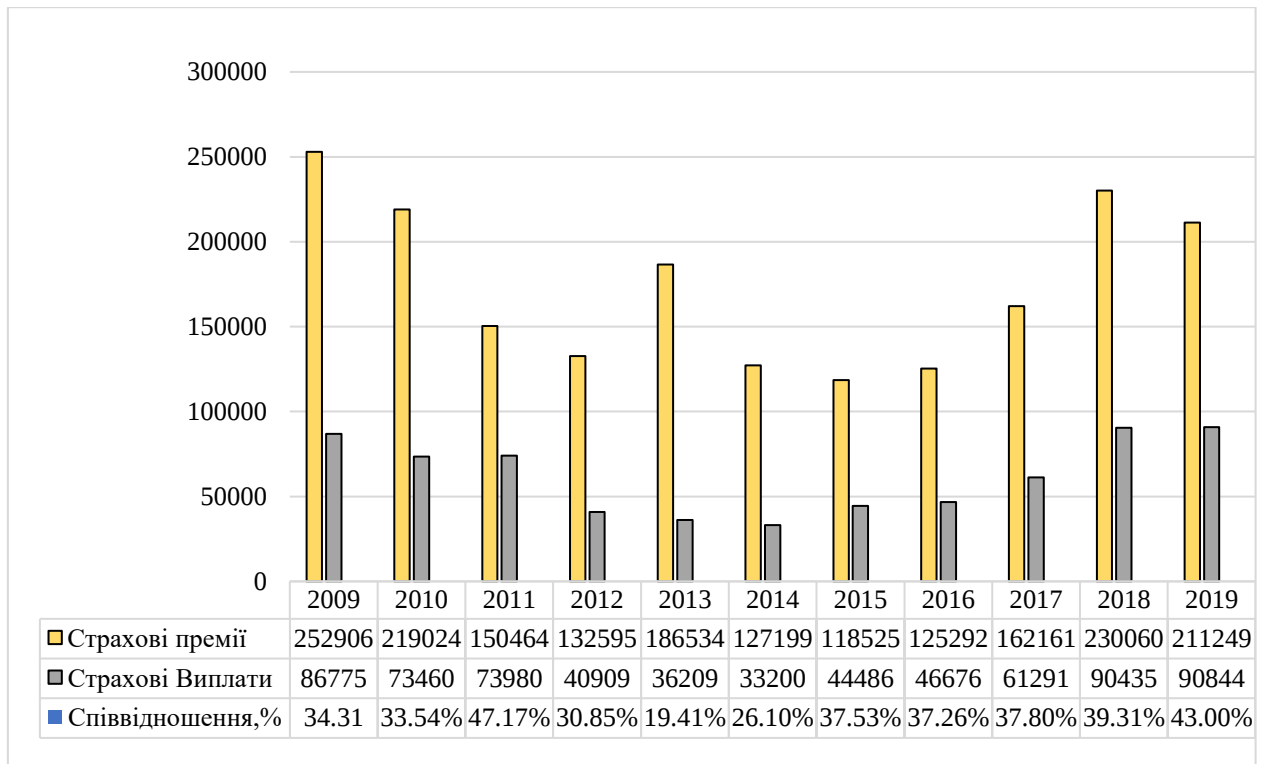


Рис. 2.6. Динаміка співвідношення валових премій та валових витрат ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2018-2019 рр., тис. грн. (побудовано автором за джерелом [46])

За 2019 рік ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» здійснила страхових виплат і відшкодувань на 90,84 млн. грн., що на 0,39% більше ніж за 2018 рік. Рівень виплат виріс на 3,67 до 43% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Показники діяльності ПрАТ «Страхова Компанія « БРОКБІЗНЕС»:
валові премії, частина страхових премій, що належать перестраховикам,
страхові виплати та відшкодування

Показники	Рік		Відношення, тис. грн	Темп приросту, %
	2018	2019		
	тис. грн	тис. грн		
Валові премії, всього, тис. Грн.	230 060	211 249	-18 811	-8,18%
Частина страхових премій, що належать перестраховикам, тис. Грн	10 580	17 068	6 488	61,32%
Страхові виплати та відшкодування, тис. Грн.	90 492	90 844	352	0,39%

Фактичний запас платоспроможності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» протягом періоду діяльності значно перевищував нормативний рівень, тобто компанія вчасно та в повному обсязі зможе виконати всі свої зобов'язання перед клієнтами в будь-який момент. Однак відсоток щодо співвідношення фактичного та нормативного рівня платоспроможності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» має нестабільну динаміку. Так у 2019 році цей відсоток скоротився до 225% відносно 2016 року, коли дані були встановлені на рівні 728% (рис.2.7).

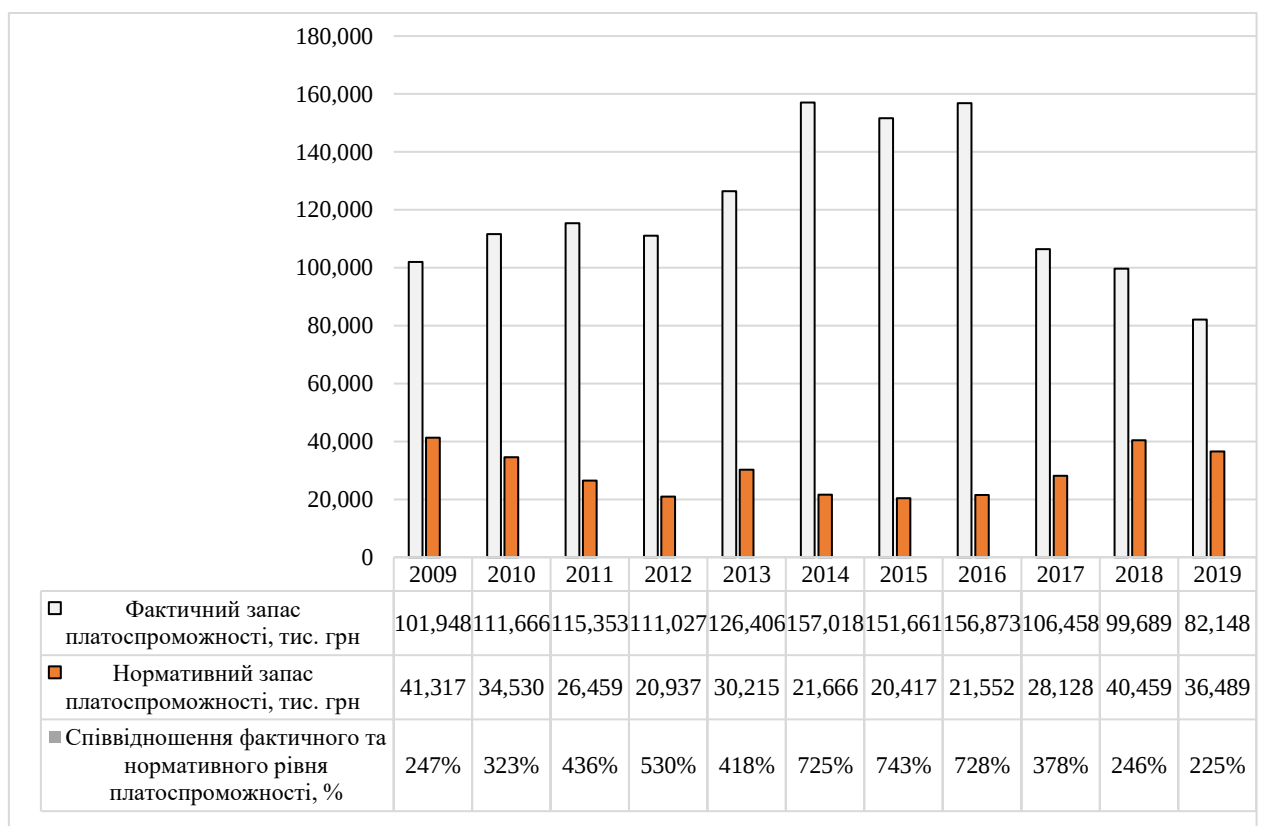


Рис. 2.7. Динаміка співвідношення фактичного та нормативного рівня платоспроможності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» за період 2009-2019 рр. (побудовано автором за джерелом [46])

Діяльність ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» в 2019 році була збитковою. При цьому, розмір операційного збитку за підсумками 2019 року збільшився порівняно з 2018 роком на 3,08 млн. грн., а розмір чистого збитку виріс на 1,57 млн. грн. і склав 22,23 млн. грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники діяльності ПрАТ «Страхова Компанія « БРОКБІЗНЕС»: валові премії, частина страхових премій, що належать перестраховикам, страхові виплати та відшкодування

Показники	Рік		Відношення,	Темп приросту
	2018	2019		
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-10 454	-13 532	-3 078	-
Рентабельність продажів, %	-4,54%	-6,41%	-1,87 п.п.	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-20 668	-22 234	-1 566	-
Рентабельність власного капіталу,%	-20,58%	-26,82%	-6,24 п.п.	-

Побудовано автором

З вище наведеної інформації про стан ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» встановлено, що діяльність страхової компанії в 2019 році була збитковою. Проте, страхова компанія має достатній запас капіталу для покриття страхових виплат та прийнятний рівень платоспроможності для розрахунків з клієнтами на фоні скорочення його ділової активності й збиткової діяльності. За результатами 2019 року ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» змогла збалансувати свій портфель завдяки зниженню надходжень по страхуванню вантажів та збільшенню надходжень по менш збитковим видам страхування КАСКО у порівнянні з 2018 роком.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»»

У першому розділі роботи наведено теоретичні засади щодо розробки моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу, з метою проведення стратегічного аналізу діяльності ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» та розробки за його результатами конкурентної стратегії.

Перший етап – визначення місії ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС». За поглядами практиків-економістів сутність місії є отримання прибутку. Однак це помилкова точка зору, а в умовах ринку рано чи пізно призведе до банкрутства. Прибуток – це внутрішня проблема підприємства, що не стосується споживача. Отже, свою головну місію підприємству потрібно шукати за його межами, орієнтуючись на потреби споживачів.

Керівництвом ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» сформована місія: «Надання страхових послуг тим, хто їх потребує». Однак, для більш детального розуміння представимо новий погляд на змістовне наповнення місії: *«Надання страхових послуг клієнтам, які турбуються про добробут свого життя».*

Другий етап – визначення цілей ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС». Для реалізації обраної місії розробимо цільові напрями, що стають орієнтирами й критеріями для всіх подальших рішень та діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» загалом. Представимо перелік цілей ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»», які сформовано у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю, та представимо перелік необхідних завдань на корпоративному рівні управління компанією для виконання поставлених цілей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Перелік цілей ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» у процесі
стратегічного управління конкурентоспроможністю

Можливості компанії	Цілі	Необхідні завдання на корпоративному рівні управління компанією
1	2	3
Ринок	Збільшити обсяг продажу страхових продуктів, повернути частку ринку до стану 2009 р.	– проникнення на іноземні ринки страхових послуг; – проведення рекламних акцій страхових продуктів; – першочергова реалізація цілей виробничого сегменту бізнесу; – підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Виробництво страхових послуг	Поліпшити якість процесу надання страхових послуг та відкоригувати асортимент страхових послуг відповідно до потреб ринку.	– детальне економічне та соціологічне дослідження ринку страхових послуг; – проведення диференціації асортименту страхових продуктів.
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни страхових послуг до якості та затребуваності. Розробити програми лояльності клієнтів	– проводити політику обґрунтованих цін відповідно до умов страхового ринку; – не допускати завищення ціни на страхові послуги за асортиментом відносно організаційних процесів щодо удосконалення їх якості та затребуваності; – реалізовувати програми лояльності клієнтів.
Фінанси	Утримати поточне фінансове становище страхової компанії у відносних показниках та покрити збитки за рахунок інвестиційних програм й кредитів	– проводити заходи із залученням коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів.
Кадри	Провести заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу компанії та розробити програму його мотивації	– організовувати тренінги і навчання за кордоном; – проводити заходи щодо додаткового стимулювання працівників компанії

Побудовано автором

Третій та четвертий етап – аналіз внутрішніх можливостей ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» відносно його конкурентів та зовнішнього середовища.

За інформаційними джерелами у 2019 році було проведено аналіз діяльності 34 компаній страхового ринку, бізнес-модель яких має ознаки «ринкової діяльності». Під час проведення рейтингу до уваги бралися наступні фактори, що визначають привабливість страхових компаній з точки зору клієнтів: 1) боргове навантаження; 2) ліквідність (фінансова стійкість) страхової компанії; 3) рівень виплат; 4) приріст страхових премій; 5) приріст власного капіталу страхової компанії; 6) входження страхових компаній до міжнародної фінансової групи (міжнародну страхову компанію); 7) рівень креативності компанії; 8) «Світлофори МТСБУ» за факторами «Якість врегулювання ризиків» і «Рівень скарг клієнтів»; 9) ефект масштабу страхової компанії. Максимальні п'ять «зірок» за підсумками рейтингу не отримала жодна з компаній. Проте 27 з 34 оцінених страховиків мають рейтинг в три і більше «зірки», що в принципі є нормальним показником і свідчить про задовільну платоспроможність (табл. 2.7) [47].

Таблиця 2.6

Аналіз діяльності компаній на ринку страхових послуг

	Страхова компанії	Рейтинг	Зібрані премії, млн.грн.	Рівень виплат, %	Фінансова стійкість, %
1	2	3	4	5	6
1	<u>ARX</u>	4.5	1891.5	49.4	46.9
2	<u>Українська Страхова Група</u>	4.5	951.8	55.2	63.1
3	<u>СК «ІНГО Україна»</u>	4.5	1214.0	41.5	29.0
4	<u>Арсенал Страхування</u>	4.5	1886.7	20.6	19.4
5	<u>СК «Універсальна»</u>	4.5	826.3	26,4	29.0
6	<u>СК «Княжа»</u>	4.5	600.7	33.5	39.8
7	<u>СК «Уніка»</u>	4.5	2041.6	38.1	3.0
8	<u>СК РЗУ Україна</u>	4.0	1517.0	20.8	7.4
9	<u>СГ «ТАС»</u>	4.0	1387.8	45.2	39.8
10	<u>Просто-Страхування</u>	4.0	245.2	46.6	124.2
11	<u>СК «Колоннейд Україна»</u>	4.0	223.7	57.7	126.7

Продовження табл. 2.6

12	<u>Європейське туристичне страхування</u>	4.0	235.2	10.4	65.3
13	<u>СК ВУСО</u>	4.0	724.9	32.2	53.2
14	<u>СК «Перша»</u>	4.0	512.0	28.5	46.2
15	<u>Експрес-Страхування</u>	3.5	280.0	35.6	95.6
16	<u>СК «Глобус»</u>	3.5	419.0	22.8	35.5
17	<u>СК ОРАНТА</u>	3.5	778.3	35.8	03.8
18	<u>UPSK</u>	3.5	533.0	30.5	72.8
19	<u>СК «Країна»</u>	3.5	314.0	53.8	63.6
20	<u>СК «Альфа-Гарант»</u>	3.5	182.5	34.7	38.0
21	<u>Альфа Страхування</u>	3.0	812.3	31.5	103.9
22	<u>СК «Євроінс Україна»</u>	3.0	263.3	39.4	16.4
23	<u>СК Allianz Україна</u>	3.0	163.8	5.2	30.1
24	<u>СК UTICO</u>	3.0	199.2	19.4	17.0
25	<u>СК «Брокбізнес»</u>	3.0	233.1	45.6	64.9
26	<u>Європейський Страховий Альянс</u>	2.5	270.8	40.7	26.2
27	<u>СК «Мотор-Гарант»</u>	2.5	179.7	18.6	42.4
28	<u>СК «Провідна»</u>	2.5	757.1	63.3	44.9
29	<u>СК «АСКА»</u>	2.5	1000.8	16.7	07.7
30	<u>Нафтогазстрах</u>	2.5	249.2	71.3	122.1
31	<u>СК ТЕКОМ</u>	2.0	87.4	36.4	132.9
32	<u>СК «Бусін»</u>	1.5	184.7	15.7	46.7

Динаміка премій в учасників рейтингу більш-менш однорідна, усі лідери рейтингу значно наростили свої портфелі – від 20 до 40%. Більш ніж на 60% приросли премії і у СК «Глобус», «Еталон» і «Євроінс Україна», які використовували агресивні маркетингові стратегії. Минулорічний лідер «Експрес Страхування» (страхує авто, придбані в дилерській мережі корпорації «УкрАвто») також зберегла добру динаміку – її портфель, що складається на 84% з КАСКО, виріс на 33%.

Істотний запас фінансової стійкості мають лише страхові компанії «Княжа», «Просто», «Колоннейд», «Експрес Страхування». Стурбованість викликають «Аска», «Провідна», UTICO та «Оранта», у яких значення коефіцієнта нижче за 30%. Зазначимо, що фінансова стійкість в рейтингу

розраховується як співвідношення високоліквідних активів (кошти на рахунку, ОВДП в портфелі і т. д.) до чистих страхових премій.

Заробляти у великих компаній виходить на КАСКО, якщо вони мають стабільну базу клієнтів і не демпінгують – за такою моделлю вдається розвиватися «Арсенал Страхування», АХА і УСГ. А також у деяких нішевих компаній, таких як БУСІН – на ринку авіастрахування або «Перша» на ринку відповідальності вантажоперевізників.

За рейтингом ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» посідає на 25 місці, дозволяє їй формувати власні конкурентні переваги за рівнем доходів, витрат й фінансової стійкості у процесі надання страхових послуг відносно компаній, які знаходяться нижче її рейтингу, зокрема, Європейський Страховий Альянс, СК «Мотор-Гарант», СК «Провідна», СК «АСКА», Нафтогазстрах, СК ТЕКОМ, СК «Бусін». У той же час, ПАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» поступається страховим компаніям за рівнем доходів, витрат й фінансової стійкості, зокрема, ARX, Українська Страхова Група, СК «ІНГО Україна», Арсенал Страхування, СК «Універсальна», СК «Княжа», СК «Уніка», СК РЗУ Україна, СГ «ТАС», Просто-Страховання, СК «Колоннейд Україна». Однак, незважаючи на ці обставини, фінансова стійкість ПАТ СК «БРОКБІЗНЕС» знаходиться на рівні 64,9%, що свідчить про достатній обсяг фінансів для покриття витрат, та ставить цю компанію на один рівень з таким як: Альфа Страхування, Альфа Страхування, СК «Країна», СК «Колоннейд Україна», Просто-Страховання, Українська Страхова Група, UPSK.

За прогнозами експертів і страховиків, у 2019 році страховий ринок втримається в «плюсі» за рахунок:

1. Зростання сегменту «КАСКО» на страховому ринку до 15–20%, ОСЦПВ – до 30–40%.

2. Розробки та реалізації програм лояльності для клієнтів. І це не тільки цінова конкуренція, але і підвищення якості сервісу, спрощення і прискорення процедур врегулювання збитків, а також персоналізація страхових продуктів.

3. Проведення діджиталізації. Страхові послуги та сервіси все активніше використовують інструменти IT-маркетингу, зокрема, близько 10% полісів «автоцивілки» оформляються в електронному вигляді». Для клієнта це зручність, для страхової компанії – можливість знизити витрати і охопити ширше коло страхувальників. Перш за все тих, хто вважає за краще робити покупки онлайн (рис. 2.8 та рис. 2.9).

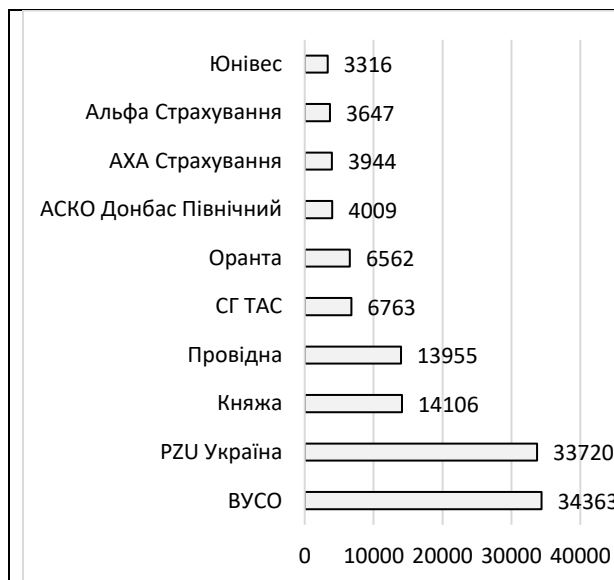


Рис. 2.8 Кількість проданих полісів страховими компаніями у 2019р.

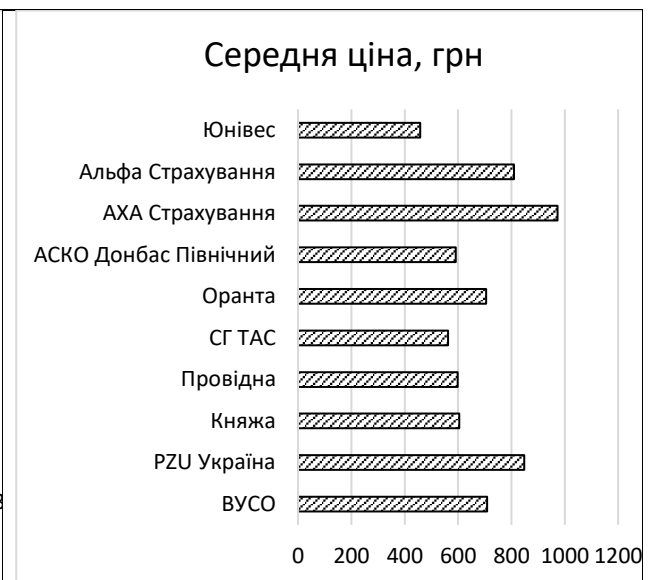


Рис. 2.9 Середня ціна проданих полісів страховими компаніями у 2019р.

Однак не зважаючи на позитивні тенденції розвитку ринку страхування в Україні існують і проблеми, що гальмують цей розвиток. Загальна проблема страхових компаній практично однакова: більшість з них так і не навчилися заробляти на класичних страхових продуктах. Через високі витрати на андеррайтинг і комісійні агентам (від 30 до 50%) збитковість страхування ОСЦПВ досягає 120–150%. Схожа проблема і за іншими видами страхування.

Перегляд законодавчої бази функціонування страхового ринку з метою масштабного перезавантаження ринку необхідні й серйозні законодавчі зміни, зокрема, прийняття нової редакції закону «Про страхування», опрацювання та обговорення якого триває вже понад 10 років.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС». Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість стає передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання за допомогою SWOT-аналізу, який передбачає виконання певної послідовності дій [48]:

На першому етапі проведемо ідентифікацію та вивчення факторів зовнішнього оточення ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

На другому етапі здійснимо ідентифікацію та вивчення факторів зовнішнього оточення ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

На третьому та четвертому етапах проведемо ідентифікацію та аналіз сильних позицій складових потенціалу — конкурентних переваг ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» та визначимо потенціал сильних та слабких сторін компанії (рис. 2.10).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1.Динамічно зростаючі показники фінансової стійкості. 2.Широкий спектр надання страхових послуг. 3.Наявність постійних клієнтів. 4.Хороша ділова репутація.	1.Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами. 2.Недостатність реклами страхових продуктів. 3.Відсутність стратегії розвитку. 4.Недостатній рівень інвестування. 5.Низький рівень роботи по програмам лояльності .
Можливості (O)	Загрози (T)
1.Впровадження нових видів страхування з розширенням інформаційно-комунікаційних технологій. 2.Зростання ролі страхового посередництва. 3.Вдосконалення системи інвестування страхових резервів. 4.Інвестиційні можливості для розвитку нових видів страхових послуг.	1.Політична та економічна нестабільність. 2.Високий рівень інфляції. 3.Зростання цін на послуги. 4. Високі витрати на андеррайтинг і комісійним агентам. 5. Недосконалість українського законодавства у сфері страхування. 6. Низька платоспроможність населення.

Рис. 2.10. Ідентифікація можливостей та загроз, аналіз сильних та слабких сторін

На п'ятому етапі представимо Матриця SWOT для ПАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС», що допоможе визначити основні напрямки конкурентної стратегії (рис. 2.11).

	Можливості 1. Впровадження нових видів страхування з розширенням інформаційно-комунікаційних технологій. 2. Зростання ролі страхового посередництва. 3. Вдосконалення системи інвестування страхових резервів. 4. Інвестиційні можливості для розвитку нових видів страхових послуг	Загрози 1. Політична та економічна нестабільність. 2. Високий рівень інфляції. 3. Зростання цін на послуги. 4. Високі витрати на андеррайтинг і комісійним агентам. 5. Недосконалість українського законодавства у сфері страхування. 6. Низька платоспроможність населення.
Сильні сторони	Поле «S-O»:	Поле «W-O»:
1. Динамічно зростаючі показники фінансової стійкості. 2. Широкий спектр надання страхових послуг. 3. Наявність постійних клієнтів. 4. Хороша ділова репутація.	1. Розвиток соціально значущих видів страхування відносно нових фінансових інструментів для розміщення резервів страховиків. 2. Розширення кола клієнтів за програмами лояльності. 3. Формування попиту на страхові послуги за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. 4. Підтримка фінансової стійкості у ході активізації інвестиційних програм	1. Інфляційні перешкоди для розвитку довгострокового страхування. 2. Відсутність динамічного зростаючого попиту на страхові продукти у зв'язку з високими витратами на андеррайтинг і комісійним агентам 3. Виключення з полісів страхування певних ризиків для постійних клієнтів.
Слабкі сторони	Поле «S-T»:	Поле «W-T»:
1. Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами. 2. Недостатність реклами страхових продуктів. 3. Відсутність стратегії розвитку. 4. Недостатній рівень інвестування. 5. Низький рівень роботи по програмам лояльності.	1. Повільна реалізація стратегічних планів у зв'язку з відсутністю конкурентної стратегії компанії. 2. Вузький асортимент страхових послуг відповідно до слабкої діяльності відділу маркетингу.	1. Повільна робота маркетингових служб в страховій компанії. 2. Зниження рівня фінансової безпеки у зв'язку з політичною та економічною нестабільністю в країні.

Рис. 2.11. Матриця SWOT ПАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»

Шостий етап – реалізація конкурентної стратегії ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС».

На підставі детального стратегічного аналізу у межах моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю представимо основні напрями реалізації конкурентної стратегії для ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»:

- розвиток соціально значущих видів страхування відносно нових фінансових інструментів для розміщення резервів страховиків.
- розширення кола клієнтів за програмами лояльності .
- формування попиту на страхові послуги за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.
- підтримка фінансової стійкості у ході активізації інвестиційних програм;
- інфляційні перешкоди для розвитку довгострокового страхування.
- відсутність динамічного зростаючого попиту на страхові продукти у зв'язку з високими витратами на андеррайтинг і комісійним агентам
- виключення з полісів страхування певних ризиків для постійних клієнтів;
- повільна реалізація стратегічних планів у зв'язку з відсутністю конкурентної стратегії компанії.
- вузький асортимент страхових послуг відповідно до слабкої діяльності відділу маркетингу;
- повільна робота маркетингових служб в страховій компанії.
- зниження рівня фінансової безпеки у зв'язку з політичною та економічною нестабільністю в країні.

У додаток до вищезазначеного маємо зазначити наступне:

- процес управління, який передбачається у конкурентній стратегії, повинен бути розрахований на тривалий час;

— конкурентна стратегія управління компанією повинна бути узгоджена з тактичними завданнями та політикою, вона не має їм суперечити, має відповідати ресурсам та потенціалу страхової компанії;

— процес управління повинен враховувати і негативний розвиток подій для страхової компанії, передбачати план дій підприємства у цьому випадку для збереження конкурентоспроможності;

— першочергово пріоритет повинен робитись на ті ресурси, властивості, здатності, можливості та переваги, які приносять прибуток вище середнього;

— конкурентна стратегія управління на початку повинна бути чітко і послідовно направлена на досягнення рівня вище ніж мінімально можливий (рівень слабких конкурентів), а пізніше — на сильних конкурентів;

— процес управління має бути гнучким, з можливістю адаптації до змін зовнішнього середовища, повинен враховувати різні сценарії та інструментарій.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної конкурентної стратегії ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС». Ефективність конкурентної стратегії страхової компанії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів за показниками: активи, капітал, страхові резерви, страхові премії, страхові виплати, прибуток. За рахунок представленої системи показників стане можливим аналізувати та контролювати рівень фінансової стійкості а ризиків ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» у будь який період функціонування відносно її конкурентів.

Висновки за розділом 2.

Для визначення рівня результативності діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» проведемо економічний аналіз її діяльності за основними показниками: активи, капітал, страхові резерви, страхові премії, страхові виплати, прибуток. За результатами встановлено, що діяльність ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» в 2019 році була збитковою. Проте, страхова компанія має достатній запас капіталу для покриття страхових

виплат та прийнятний рівень платоспроможності для розрахунків з клієнтами на фоні скорочення його ділової активності й збиткової діяльності. За результатами 2019 року ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» змогла збалансувати свій портфель завдяки зниженню надходжень по страхуванню вантажів та збільшенню надходжень по менш збитковим видам страхування КАСКО у порівнянні з 2018 роком.

Проведено стратегічний аналіз ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» у межах моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, що дало підстави удосконалити змістовне наповнення місії компанії, розробити систему цілей відповідно до рівнів управління та визначити показники оцінювання за напрямками формування цінностей компанії, провести ґрунтовний аналіз внутрішніх можливостей підприємства на ринку відносно його конкурентів та визначити місце компанії у рейтингу, здійснити аналіз зовнішнього середовища компанії та альтернатив за допомогою SWOT-аналізу, побудувати матрицю SWOT-аналізу та на її основі розробити напрями конкурентної стратегії відповідно до сучасного стану страхової компанії, вибрати систему показників для аналізу ефективності обраної стратегії.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Обґрунтування необхідності розробки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку страхових послуг

Інститут страхування є одним зі сфер діяльності, яке має важливе місце в системі фінансових механізмів захисту господарської діяльності від несприятливих подій.

Страхування - це спосіб захисту майнових інтересів окремих людей, сімей, трудових колективів при настанні певних подій - страхових випадків - за рахунок заздалегідь сформованих грошових або натуральних фондів, що формуються шляхом сплати ними страхових внесків. Згідно із визначенням страхування, поданого в Законі України "Про страхування", його метою є захист майнових інтересів фізичних та юридичних осіб у разі настання певних подій, визначених договором страхування або чинним законодавством [49].

Для вдалого формування соціально-економічних умов функціонування юридичних та фізичних осіб в країні необхідно створювати розширену мережу страхових компаній. Кожен рік в Україні відбувається зростання попиту на страхові послуги, а саме на страхування майна та страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів; страхування здоров'я водія та пасажирів транспортних засобів на випадок ДТП.

Відповідно до результатів національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, представимо інформацію про стан і розвиток страхового ринку України за основними показниками, які наведено у табл. 3.1 [50].

Таблиця 3.1

Основні показники страхового ринку у період 2016-2019 рр.

Показники	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Кількість зареєстрованих страховиків	310	294	281	233
Кількість укладених договорів страхування (тис. шт)	179 471,2	185 482,9	201 077,5	196 923,7
Активи по балансу, млн. грн.	56 075,6	57 381,0	63 493,3	63 866,8
Активи, визначені ст. 31 Закону України "Про страхування", млн. грн.	35 071,9	36 084,6	40 666,5	44 609,9
Обсяг сплачених статутних капіталів, млн. грн.	12 661,6	12 831,3	12 636,6	11 066,1
Сформовані страхові резерви, млн. грн.	20 936,7	22 864,4	26 975,6	29 558,8
Валові страхові премії, млн. грн., з них:	35 170,3	43 431,8	49 367,5	53 001,2
від страхувальників-фізичних осіб	13 220,0	15 555,6	18 431,0	21 632,0
від перестраховальників	9 070,7	14 938,5	13 588,4	12 334,4
Валові страхові виплати, млн. грн., з них:	8 839,5	10 536,8	12 863,4	14 338,3
страхувальникам-фізичним особам	3 796,9	4 976,5	5 913,3	6 618,1
перестраховальникам	270,5	297,5	433,7	310,5
Рівень валових виплат, %	25,1	24,3	26,1	27,1
Чисті страхові премії (валові страхові премії за мінусом частки страхових премій, які сплачуються перестраховикам-резидентам), млн. грн.	26 463,9	28 494,4	34 424,3	39 586,0
Чисті страхові виплати (валові страхові виплати за мінусом частки страхових виплат, які компенсовані перестраховиками-резидентами), млн. грн.	8 561,0	10 256,8	12 432,6	14 040,5
Рівень чистих виплат, %	32,3	36,0	36,1	35,5

За результатами аналізу діяльності ринку страхових послуг України за період 2016-2019 рр. виявлено зміни, які з одного боку пов'язані із скороченням кількості зареєстрованих страхових компаній на ринку (з 310 у 2016 р. до 233 у 2019 р.), а з іншої, зростанням активів страхових компаній (від 56 075,6 млн. грн. у 2016 р до 63 866,8 млн. грн. у 2019 р.) та укладення ними страхових договорів (від 179 471,2 тис. шт. у 2016 р. до 196 923,7 тис. шт. у 2019 р.).

Встановлено, що основними трендами на ринку страхування України є [51]:

1. *Зміна капіталу.* На зміну Європейському капіталу приходить заокеанський. Так, український ринок покинув французький страховик АХА, а його місце зайняв Канадський холдинг Fairfax. Це сприяло розширенню частки північноамериканського капіталу на страховому ринку України майже до 10%.

2. *Попит на медичне страхування.* Якщо щорічний приріст медичного страхування протягом останніх 5 років становив порядку 15%, то в 2019 приріст до 35%. Такі зміни на страховому ринку пов'язані з наступними причинами: органічне зростання ринку у зв'язку із зростанням цін у клініках і на медикаменти; українські компанії все частіше впроваджують соціальні пакети для залучення й утримання своїх працівників; реформа державної охорони здоров'я, яка дозволила медичному страхуванню стати, практично, єдиним дієвим способом отримувати якісну медичну допомогу та відчувати безпеку за своє життя.

3. *Попит на пенсійне страхування.* З 2019 в Україні впроваджується реалізація страхового продукту «накопичувальне пенсійне страхування», яке має значно цікавіші й прозоріші умови з боку приватних страхових компаній, ніж страхові програми державного страхування.

4. *Глобалізаційні прояви щодо укрупнення страхового ринку.* Така тенденція проглядається протягом останніх років та буде продовжуватися. Щороку на ринку дрібні страхові компанії втрачають свою конкурентоспроможність та фінансову стійкість, а їх портфелі відразу ж «поглинаються» лідерами ринку. Це ще більше прискорює процес концентрації капіталу страхового ринку у ТОП—20 компаніях, які володіють 80% всього українського страхового ринку.

5. *Розвиток ринку страхування в Україні в умовах діджиталізації.* Сьогодні відбувається повноцінне проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси страхових компаній. Хвиля діджиталізації зумовлює керівництво

страхових компаній відмовлятися від застарілих продуктів та проводити розробки нових продуктів та підходів до ведення страхового бізнесу, а також нових способів зв'язку з клієнтами.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю компаній, у тому числі й страхових, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації. Внаслідок чого керівники страхових компаній знаходяться в постійному пошуку нових, адекватних умовам конкуренції, стратегічних інструментів управління і важелів підвищення їх конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентних переваг виникла необхідність розробки механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечить ефективне його функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

Вважаємо, що даний механізм являє собою сукупність засобів, важелів, організаційно-економічних методів, за допомогою яких здійснюється управління підприємством відповідно до поставлених цілей та стратегій за вектором розвитку для отримання бажаної результативності та закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку відносно конкурентів (рис. 3.1).

В основі механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства мають полягати наступні принципи:

- 1) *принцип системності*, коли всі основні елементи системи повинні забезпечувати цілісність і комплексність процесу стратегічного управління;
- 2) *принцип цілеспрямованості та прогресивного розвитку*, який передбачає постійний процес формування та корегування цілей з орієнтацією на інноваційний розвиток;

Рис. 3.1. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [24]

3) *принцип невизначеності* набуває особливої вагомості у ринкових умовах господарювання, коли на етапі стратегічного аналізу доцільно застосовувати моделювання майбутніх тенденцій за різними сценаріями розвитку;

4) *принцип альтернативності стратегічного вибору* передбачає розробку декількох варіантів реалізації прийнятої стратегії розвитку відповідно до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятимуть скороченню часу на прийняття нових управлінських рішень;

5) *принцип комплексного та порівняльного аналізу* всіх складових підсистем, елементів підприємства, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність суб'єкта та об'єкта впливу. На макроекономічному рівні суб'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю є державні органи країни, а об'єктом – все економічні процеси, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає керівництво підприємством (менеджери всіх рівнів управління), а об'єктом процеси управління розвитком, що передбачає ефективне управління його ресурсами (матеріальними, нематеріальними).

У зв'язку з цим важливо зазначити, що від уміння менеджерів підприємства проводити цілеспрямовану результативну діяльність на досягнення поставлених цілей залежить, в якій мірі вони можуть використовувати внутрішній потенціал підприємства і можливості зовнішнього середовища для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді.

В рамках механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства менеджери підприємства виконують дві комплексні задачі:

1) усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі;

2) створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах діджиталізації, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень відповідно до проведення наступних заходів:

- 1) стратегічного управління цілями розвитку;
- 2) стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- 3) алгоритму прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями.

Зазначимо, що стратегічне управління цілями розвитку у процесі реалізації моделі управління розвитком відповідно до механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, доцільно визначати у вигляді ідеального стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якого оцінюється з урахуванням різних чинників (рис. 3.2).

Успіх сучасного підприємства у конкурентній боротьбі досягається за рахунок виробництва якісних послуг, але за умов єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності процесу прийняття управлінських рішень (оперативних та стратегічних) відповідно до умов діджиталізації.

Поширенню та розвитку нового стратегічного напрямку на ринку страхових послуг діджитал-страхуванню сприяють низка факторів, серед яких доцільно відокремити ті, які безпосередньо впливають на результати компанії:

- розвиток нових інформаційно-телекомунікаційних технологій;
- необхідність зниження витрат для підвищення попиту;
- посилення конкуренції та необхідності створення компаніями власного набору конкурентних переваг;
- підвищення вимог споживачів страхових послуг та використання програм лояльності .

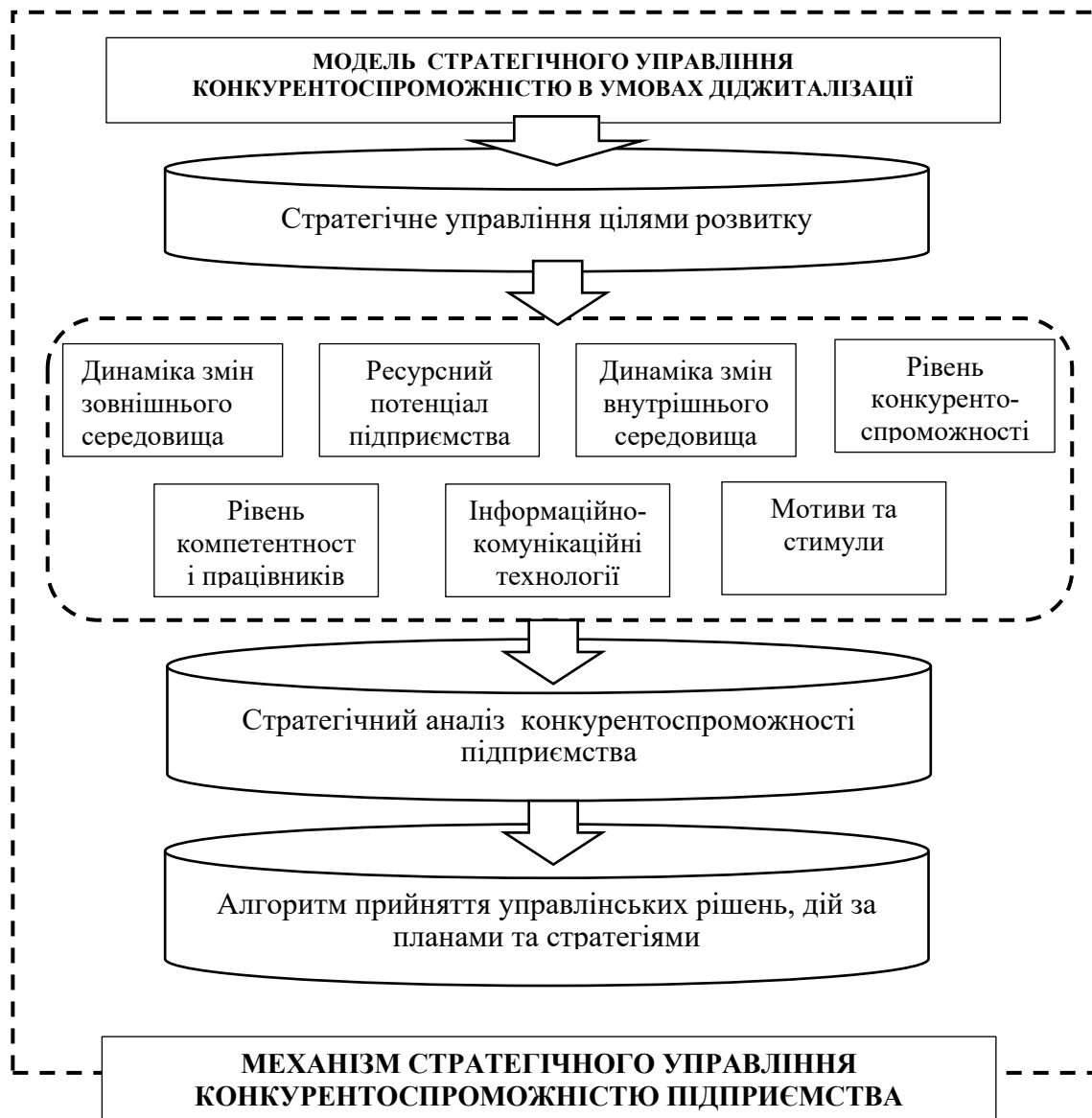


Рис. 3.2. Фактори впливу на формування цілей у механізмі стратегічного управління конкурентоспроможністю (розроблено автором за джерелом [24])

Окрім цього керівництву на корпоративному рівні ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» бажано формувати низьку завдань для менеджменту функціонального рівня відповідно до економічних аспектів (цінність для споживачів, цінність для підприємства, цінність для партнерів підприємства), які потім доцільно реалізовуватися через систему показників.

Показники оцінювання ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» відповідно до економічних аспектів у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники оцінювання ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»»

Економічні аспекти	Характеристика	Приклади показників
Цінність для споживачів	задоволення потреб кінцевих споживачів, що допоможе визначити: – спосіб управління задоволенням потреб клієнта; – операції, які задовольняють клієнта; – рівень лояльності клієнтів	– оцінка клієнтів в анкетах при дослідженні рівня задоволеності пропозицією; – доходи на одного клієнта; – прибутковість клієнта; – середня тривалість стосунків із клієнтами; – давність та частота покупок страхових послуг; – кількість реклаमाцій; – наміри клієнта щодо повторної покупки страхової послуги.
Цінність для підприємства	ефективність маркетингового управління засобами й часом з метою досягнення максимальної результативності страхової компанії	– ринкова вартість компанії; – операційні витрати підприємства; – витрати на збут страхових послуг; – прибутковість окремих груп страхових послуг; – бюджет маркетингових витрат; – рентабельність;
Цінність для партнерів	як ефективно підприємство співпрацює з зі своїми партнерами;	– зовнішній компонент, пов'язаний із задоволенням потреб зовнішніх клієнтів; – внутрішній компонент, пов'язаний із ефективним задоволенням потреб внутрішніх клієнтів; – частка ринку підприємства в каналі збуту; – відносна торговельна націнка; – маркетингові зобов'язання перед партнерами; – декларований цикл замовлення товару.

Побудовано автором

Процес послідовної реалізації стратегічних рішень людського капіталу у механізмі стратегічного управління конкурентоспроможністю запропоновано здійснювати за напрямками вектору розвитку «Політика адаптації» :

1) системи стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток потенціалу та налагодження партнерських відносин;

2) політики збуту підприємства та політики побудови ефективної системи збуту продукції (послуг);

- 3) товарної та цінової політики підприємства;
- 4) політики підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу.

Однак не треба забувати, що зміст формування стратегічних завдань вектору розвитку «Політика адаптації» залежить від циклів розвитку підприємства та його продукції (послуг).

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді підприємству необхідно комплексне функціонування всіх елементів механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю. Відсутність активної діяльності будь-якої складової механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю порушить послідовність процесу реалізації стратегічних рішень та призведе до збою функціонування цього механізму.

3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»»

У ході дослідження було доведено, що основними видами діяльності, які приносять ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» суттєвий дохід є КАСКО (добровільне страхування) та ОСЦП (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів).

З метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» проведемо ретельний аналіз за вектором розвитку «Політика адаптації» механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю тих видів страхових послуг, які характеризуються незначними за обсягами страховими преміями, та розробимо рекомендації щодо підвищення попиту на ці послуги. До зазначених послуг відносять наступні: 1) медичне страхування; 2) страхування майна; 3) відповідальність перед третіми особами; 4) страхування вантажів.

Проаналізуємо зазначені вище послуги більш детально.

Страхові премії з послуг медичного страхування мають нестабільну динаміку, у 2019 році вони скоротилися у порівнянні з 2018 роком на 3119 тис.грн., що представлено на рис.3.3. Проведений аналіз у межах вектору розвитку «Політика адаптації» механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволив визначити причини зниження попиту на послуги з медичного страхування та запропонувати заходи щодо їх усунення за напрямками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо визначення причин падіння попиту на послуги медичного страхування та його підвищення

Вектор розвитку механізму «Політика адаптації»	Причини зниження попиту на послугу	Заходи щодо підвищення попиту на послугу
Система стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток потенціалу та налагодження партнерських відносин	1. Велика кількість пропозицій на цю послугу. 2. Не є обов'язковою послугою. 3. Недоопрацьовані питання медичного страхування на законодавчому рівні.	Стратегія розвитку ринку у межах стратегії концентрованого зростання. Це допоможе розширити клієнтську базу обов'язкового медичного страхування громадян з прив'язкою до місця роботи
Політика збуту підприємства та політика побудови ефективної системи збуту страхових послуг	1. Безвідповідальність страховиків перед страхувальниками. 2. Низька заробітня плата страховика. 3. Відсутність бонусної системи оплати праці страховика.	Розширення договору з медичного страхування. Наприклад, поліпшення умов утримання застрахованого в стаціонарах, санаторіях, профілакторіях.
Товарна та цінова політика підприємства	1. Цінова політика на реалізацію цих послуг висока. 2. Відсутність фахівця який займається дослідженням медичного страхування на ринку	Надавати потенційним клієнтам нові страхові продукти .
Політика підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу	Недостатня рекламна компанія націлена на клієнтів	Розроблення рекламного оголошення на залучення нових клієнтів за новими умовами.

Розроблено автором

Страхові премії з послуг страхування майна мають нестабільну динаміку, у 2019 році вони скоротилися у порівнянні з 2018 роком на 1410 тис.грн., що представлено на рис.3.4.



Рис.3.3. Співвідношення страхових премій з послуг медичного страхування за 2019-2020 рр. (розроблено автором)

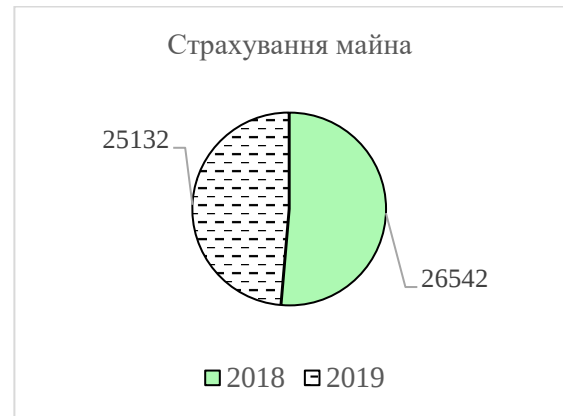


Рис.3.4. Співвідношення страхових премій з послуг страхування майна 2019-2020 рр. (розроблено автором)

Проведений аналіз у межах вектору розвитку «Політика адаптації» механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволив визначити причини зниження попиту на послуги з страхування майна та запропонувати заходи щодо їх усунення за напрямками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо визначення причин падіння попиту на послуги страхування майна та його підвищення

Вектор розвитку механізму «Політика адаптації»	Причини зниження попиту	Заходи щодо підвищення попиту
Система стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток потенціалу та налагодження партнерських відносин	- Остаточна не сформована законодавча база щодо питань страхування майна громадян. - Диспропорція у розвитку страхових ринків різних регіонів з питань страхування майна	- Стратегія посилення позиції на ринку у межах стратегії концентрованого зростання, з можливою горизонтальною інтеграцією. - Стратегія прямої вертикальної інтеграції за участю фінансових посередників (банків). Ці заходи направлені на розширення можливостей у страховому захисті майна клієнтів, що буде сприяти збільшенню обсягів страхових премій компанії.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Політика збуту підприємства та політика побудови ефективної системи збуту страхових послуг	1. Послуга не є обов'язковою ,але витратною. 2. Низький рівень платоспроможності та грамотності населення	Удосконалити умови щодо реалізації послуг зі страхування майна , які будуть орієнтовані на споживачів з невисокими доходами та проходити спрощений порядок укладення договорів, зокрема врегулювання збитків.
Товарна та цінова політика підприємства	Обмеженість в пропозиціях страхових умов (випадків).	Розширення страхових умов (випадків) для страхування майна.
Політика підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу	Недостатній рівень проінформованості населення про користь страхових послуг власного майна	Проводити рекламну компанію з поширенням послуг майна через маркетингові інструменти (комунікації, телебачення, радіо та Інтернеті), а також проводити яскраві промо-заходи в найбільших торгових центрах міст.

Розроблено автором

Проведена робота з підвищенням попиту на медичні страхові послуги та послуги страхування майна припускала розробку авторських буклетів за цими напрямками страхових послуг (Додаток Г, рис. Г1 та Додаток Д, рис. 1).

Пропонуємо у процесі реалізації механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю постійно проводити контролюючи заходи для коригування проявлених протиріч, які можуть виникати у діяльності ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» (табл.3.5).

Крім вищезазначених стратегій концентрованого та інтегрованого зростання пропонуємо враховувати розробку стратегічного плану ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»», де стратегії за сформованими напрямками є внутрішнім механізмом встановлення довгострокового орієнтира страхової компанії для визначення бажаного становища на ринку, випуску певної кількості страхових послуг.

Таблиця 3.5

Заходи для коригування проявлених протиріч на ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»»

Внутрішні чинники	Обмеження	Шляхи подолання
1	2	3
Виробництво	Відсутність системи підходів до формування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	- впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів; - застосування стратегічного контролю та контролінгу; - використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління; - формування стратегічної поведінки
Фінанси	Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	- розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів; - «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Інформація	Відсутність надійної стратегічної інформації	- формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. - побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього та внутрішнього середовища
Кадри	Брак знань та навичок стратегічного управління у працівників підприємства	- спеціальна підготовка кадрів управління, особливо на корпоративному та функціональних рівнях; - підготовка працівників щодо можливостей застосовувати методи стратегічного аналізу - підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Управління	Управління змінами в системі управління підприємством та удосконалення прав, обов'язків та відповідальності працівників в цій системі	- створення організаційної структури, що здатна змінюватись; - управління опором; - розробка системи спільного прийняття стратегічних рішень; - перегляд прав, обов'язків та відповідальності працівників; - формування стратегічного мислення у керівників корпоративного та функціонального рівнів; - створення власної корпоративної культури

Доопрацьовано за джерелом [32, с. 26]

Стратегічний план відіграє у діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» значну роль, а саме: виступає як інструмент реалізації політики страхової компанії; розкриває майбутні цілі та шляхи на ринку страхових послуг; визначає основні етапи розвитку відносин з клієнтами з приводу надання страхових послуг високої якості; сприяє збалансованості відношень між компанією та її клієнтами; надає можливість страховій компанії виявити свою господарську самостійність та ініціативу для підтримання фінансової стійкості.

При стратегічному плануванні цілі ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» встановлюються вищим керівництвом при узгодженні зі всіма підрозділами, які на початковому етапі планування висувають свої пропозиції щодо розробки загальних цілей. У затверджених стратегічних планах, крім цілей ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»», наявні дані про її місце на ринку, організаційну структуру управління, кадрову політику, політику збуту страхових послуг, фінансові результати, інноваційну та інвестиційну політику.

Найбільш важливі вимоги до стратегічного планування можна сформулювати у вигляді принципів стратегічного планування, які обов'язково повинні враховувати менеджери і керівники ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» :

1. Принцип єдності, цілісності і взаємозв'язку довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування. Цей принцип ґрунтується на ієрархічній трансформації планів – стратегічних – у тактичні, тактичних – у оперативні. Плани залежать один від одного, повинні утворювати єдине ціле і не суперечити один одному. Цей принцип часто порушується, так як застосовують не усі види планів, відсутні зв'язки між довгостроковими і середньостроковими планами, а менеджери часто обмежуються взагалі тільки оперативними планами. У результаті стратегія компанії стає невизначеною і не забезпеченою механізмом реалізації. Стратегічні, тактичні і оперативні плани повинні спиратися на альтернативні

плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, що забезпечують проекти, адміністративні плани і індивідуальні комплекси цілей, що пов'язує цілі компанії з цілями кожного працівника.

2. Принцип комплексності і науковості методів планування і їх відповідності вирішуваним завданням. Нині розроблена низка методів планування, але на практиці реалізується лише незначна їх частина. У розробці стратегічного плану менеджери часто покладаються на інтуїцію, розрізнені розрахунки окремих показників. Такий підхід призводить до прорахунків, позбавляє можливості комплексного аналізу перспектив розвитку, збільшує вірогідність великих втрат.

3. Визначальний вплив людського чинника на якість стратегічного планування і виконання стратегічних планів (команди, рівень підготовки кадрів, мотивація і стимулювання). Системи планування часто подаються у формальному вигляді, що описує перелік етапів, у яких людський чинник явно не враховується. Але мислення керівників і менеджерів, їх внутрішні цінності, принципи поведінки, культура компанії чинять вирішальний вплив на розробку і прийняття тієї або іншої стратегії. На усіх етапах успіх у першу чергу залежить від ухвалення рішень людьми, від їх взаємодії, кваліфікації, уміння працювати в командах.

Існує типовий погляд на стратегічне планування як на посадовий обов'язок менеджерів, який не повинен винагороджуватися окремо. Але стратегічне планування вимагає інноваційних ідей, а принципи ефективного менеджменту вимагають обов'язкової винагороди менеджера за інноваційні ідеї і розробки. Немотивовані або погано мотивовані менеджери не створюють нічого, окрім формальних і стандартних планів, тим самим позбавляють компанію можливості досягти успіхів у конкурентній боротьбі.

Демотивація персоналу і бюрократизація стратегічного планування призводять до перетворення його на формальну процедуру, яка поглинає час і фінанси, але ніяких відчутних результатів не дає; натомість повинні діяти єдність стратегічного планування і стратегічного контролю, конкретизація і

персоніфікація особистої відповідальності за виконання стратегічних планів і їх розділів. Втрата відповідальності за виконання стратегічних планів – один із найбільш поширених дефектів управління.

На відміну від оперативних планів, за середньострокові і довгострокові плани в багатьох компаніях часто взагалі немає ніякої відповідальності. Але план без відповідальності – це у кращому разі прогноз. Вихід полягає в точній вказівці як конкретних кінцевих результатів плану, так і проміжних результатів і термінів їх досягнення, персоніфікації, призначенні осіб, що відповідають за них. Часто замість конкретних працівників вказують підрозділи або організації, але в практиці ефективного менеджменту такий шлях є неправильним.

Отже, пропонуємо у діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»»:

- використовувати систему ефективного стратегічного планування відповідно до системного підходу до управління людським чинником;
- встановлювати критерії єдності і координації планів, передбачають застосування наукових методів;
- застосовувати методи мотивації менеджерів і підготовки їх до розробники стратегій, що забезпечить результати від впроваджених стратегій, необхідну координацію і контроль за впровадженням стратегій;
- переглядати старі та встановлювати нові адаптивні принципи системи стратегічного планування;
- більш детальне вивчення, аналіз та оцінка методів та інструментів для забезпечення ефективного стратегічного планування діяльності підприємства.

Вважаємо, що провадженням механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинен займатися заздалегідь створений, спеціальний відділ «стратегічного управління конкурентоспроможністю». Якщо підприємству економічно не вигідно створювати окремий підрозділ, пропонуємо контрольну функцію за реалізацією стратегічних рішень відповідно до стратегічного плану

підприємства покласти на керівників функціональних підрозділів, які будуть підпорядковуватися топ-менеджменту.

Висновки до розділу 3

1. Результатом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є мінімізація негативних впливів на систему управління у процесі функціонування та забезпечення фінансової стійкості системи в цілому. Саме тому перспективи подальших досліджень полягають розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, який забезпечить ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

2. Проведено практичну реалізацію механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю у межах вектору розвитку «Політика адаптації», що допомогло визначити причини зниження попиту на послуги з страхування майна та медичного страхування за сформованими векторами розвитку, та дозволило запропонувати заходи щодо їх усунення поряд з розробкою рекламних проспектів.

3. Надано рекомендації щодо формування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» у формі стратегічного планування, що допоможе встановлювати та переглядати цілі розвитку компанії за рівнями управління, визначати основні етапи розвитку відносин з клієнтами з приводу надання страхових послуг високої якості, сприяти збалансованості відношень між компанією та її клієнтами, надавати можливість страховій компанії виявити свою господарську самостійність та ініціативу для підтримання фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Проаналізовано теоретичні засади дослідження поняття «стратегічне управління» підприємством. Встановлено, що в основі змістовної характеристики поняття «стратегічне управління підприємством» лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволе підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

2. Здійснено огляд економічної літератури з питань сутності визначення «конкурентоспроможність підприємства». Враховуючи думки відомих вчених доведено, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та продажу конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів.

3. Представлено зміст поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядати як безперервне і багатогранний процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

4. Розглянуто сучасний інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства та узагальнено класифікацію його методів, що буде сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства у напрямку вибору майбутньої траєкторії його подальшого розвитку.

5. Розроблено модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням методів стратегічного аналізу, основною метою якої є розробка конкурентної стратегії підприємства, та яка реалізується за наступними етапами: 1) визначення місії підприємства; 2) визначення цілей підприємства за рівнями управління; 3) аналіз внутрішніх можливостей підприємства; 4) аналіз зовнішнього середовища; 5) аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії; 6) розробка й реалізація конкурентної стратегії; 7) Аналіз ефективності обраної стратегії.

6. Для визначення рівня результативності діяльності ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» проведемо економічний аналіз її діяльності за основними показниками: активи, капітал, страхові резерви, страхові премії, страхові виплати, прибуток. За результатами встановлено, що діяльність ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» в 2019 році була збитковою. Проте, страхова компанія має достатній запас капіталу для покриття страхових виплат та прийнятний рівень платоспроможності для розрахунків з клієнтами на фоні скорочення його ділової активності й збиткової діяльності. За результатами 2019 року ПрАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС» змогла збалансувати свій портфель завдяки зниженню надходжень по страхування вантажів та збільшенню надходжень по менш збитковим видам страхування КАСКО у порівнянні з 2018 роком.

7. Проведено стратегічний аналіз ПрАТ «Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»» у межах моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, що дало підстави удосконалити змістовне наповнення місії компанії, розробити систему цілей відповідно до рівнів управління та визначити показники оцінювання за напрямками формування цінностей компанії, провести ґрунтовний аналіз внутрішніх можливостей підприємства на ринку відносно його конкурентів та визначити місце компанії у рейтингу, здійснити аналіз зовнішнього середовища компанії та альтернатив за допомогою SWOT-аналізу, побудувати матрицю SWOT-аналізу та на її основі розробити напрями конкурентної стратегії відповідно до сучасного

стану страхової компанії, вибрати систему показників для аналізу ефективності обраної стратегії.

8. Результатом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є мінімізація негативних впливів на систему управління у процесі функціонування та забезпечення фінансової стійкості системи в цілому. Саме тому перспективи подальших досліджень полягають розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, який забезпечить ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

9. Проведено практичну реалізацію механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю у межах вектору розвитку «Політика адаптації», що допомогло визначити причини зниження попиту на послуги з страхування майна та медичного страхування за сформованими векторами розвитку, та дозволило запропонувати заходи щодо їх усунення поряд з розробкою рекламних проспектів.

10. Надано рекомендації щодо формування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Страхова Компанія «БРОКБІЗНЕС»» у формі стратегічного планування, що допоможе встановлювати та переглядати цілі розвитку компанії за рівнями управління, визначати основні етапи розвитку відносин з клієнтами з приводу надання страхових послуг високої якості, сприяти збалансованості відношень між компанією та її клієнтами, надавати можливість страховій компанії виявити свою господарську самостійність та ініціативу для підтримання фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А. А., Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.
2. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
3. Schendel D.E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.
4. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : навч.метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2002. 198 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. Посіб. К. :КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Pearce J.A. Robinson R.B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч.посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М. : Гардарика, 1996. С. 41.
10. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.УБС НБУ, 2007. – 449
11. Євтушенко Н. О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії. *Економічний простір*: Збірник наукових праць. Дніпро : ПДАБА, 2019. №143. С.135–148.
12. Портер М. Конкуренція. Пер с англ. М.: Изд.дом «Вильямс», 2003. 496с.

13. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.
14. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. М. : ИНФРА-М, 2001. 496 с.
15. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
16. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5 С. 23-27.
17. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
18. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : Новости, 2006. 267 с.
19. Воронкова А.Е., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. 152 с.
20. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: Видавничий дім "Професіонал", 2009. 256 с.
21. Перцовский Н.И. Барсукова С.В. Спиридонов И.А. Международный маркетинг: учеб. Пособие. М. : Высшая школа, 2001. 239 с.
22. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.
23. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки та управління* : зб. наук. праць. 2015. № 9.
24. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. Дніпро : ПДАБА, 2020. № 156.

25. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, 2010, вип. 17.
26. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 8-9.
27. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
28. Виговська Н.Г., Саух І.В. Формування методологічної матриці стратегічного аналізу підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 1 (39). С. 13-18.
29. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С.276-282.
30. Гордієнко Л.П. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. К. : Алерта, 2011. 520 с.
31. Чумаченко М.Г. Метод та технічні прийоми економічного аналізу. К. : КІНГ, 1972. 194 с.
32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699с.
33. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін. Житомир :ЖДТУ, 2008. 653 с.
34. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів : «Новий світ-2000», 2003. 272 с.
35. Вольська В.В. Управління потенціалом підприємства. Житомир : Полісся, 2012. 171 с.
36. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. –389 с.
37. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Електронний ресурс. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. Режим доступу: http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf

38. Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [монография]. Х. : ХНЭУ, 2006. 256 с.
39. Вишневская, О. В. Направленность стратегии развития предприятия: модель, контроль и управление [Текст]. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. №5. С. 58-62.
40. Завадський Й.С. Осовська Т.В., Юшкевич О.О..Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 356 с.
41. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2009. № 647. С. 276-285.
42. Чухрай Н.І., Млинко І.Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, №3. С. 24-34.
43. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. ПолтНТУ. 2015. №4 (53) С.16-22.
44. Томпсон М., Артур А., Стрикленд Дж Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа .[12-е издание]. М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. 928 с.
45. Офіційний сайт ПрАТ "СК "Брокбізнес" — Режим доступу: <http://bbs.ua/ru/o-kompanii/>
46. Звіт правління Приватного акціонерного товариства «страхова компанія «Брокбізнес» за 2019 рік. – Режим доступу: http://bbs.ua/wp-content/uploads/Zv_t-Pravl_nnya-za-2019-r_k.pdf
47. Рейтинг страхових компаній – 2019. Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20198476-rejting-strahovih-kompanij-2019>
48. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С.136-139.

49. Закон України «Про страхування». Постанова ВР № 86/96-ВР від 07.03.96.
– режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>
50. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України. – Режим доступу: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html>
51. Страховий ринок України в 2019 році. Основні тренди у страхуванні. – Режим доступу: <https://www.insa.com.ua/uk/blog/chto-zhdyot-strahovoj-rynok-ukrainy-v-2019-godu-osnovnye-trendy/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

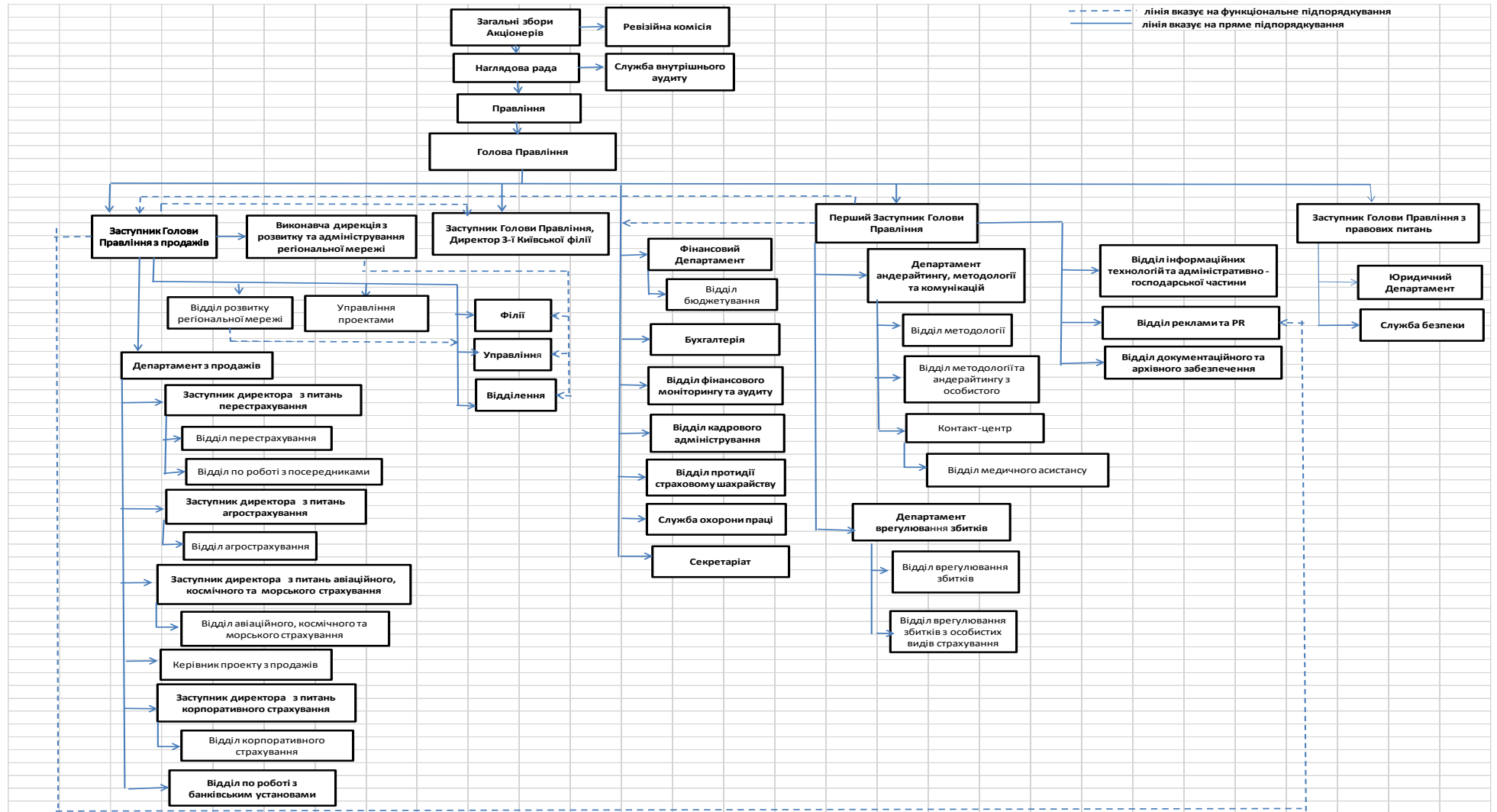


Рис. А1 – Організаційна структура ПАТ СК «БРОКБІЗНЕС»



Рис. Б1. – Страхові премії ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» по видам страхування за 2018 рік

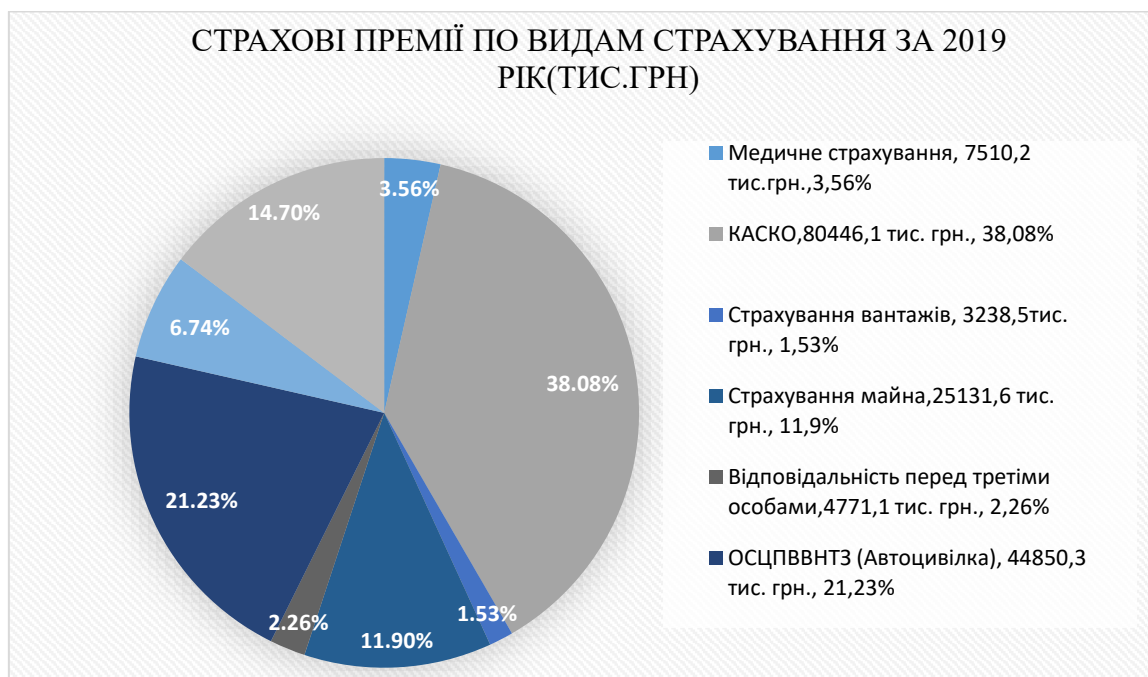


Рис. Б2. – Страхові премії ПАТ СК «БРОКБІЗНЕС» по видам страхування за 2019 рік

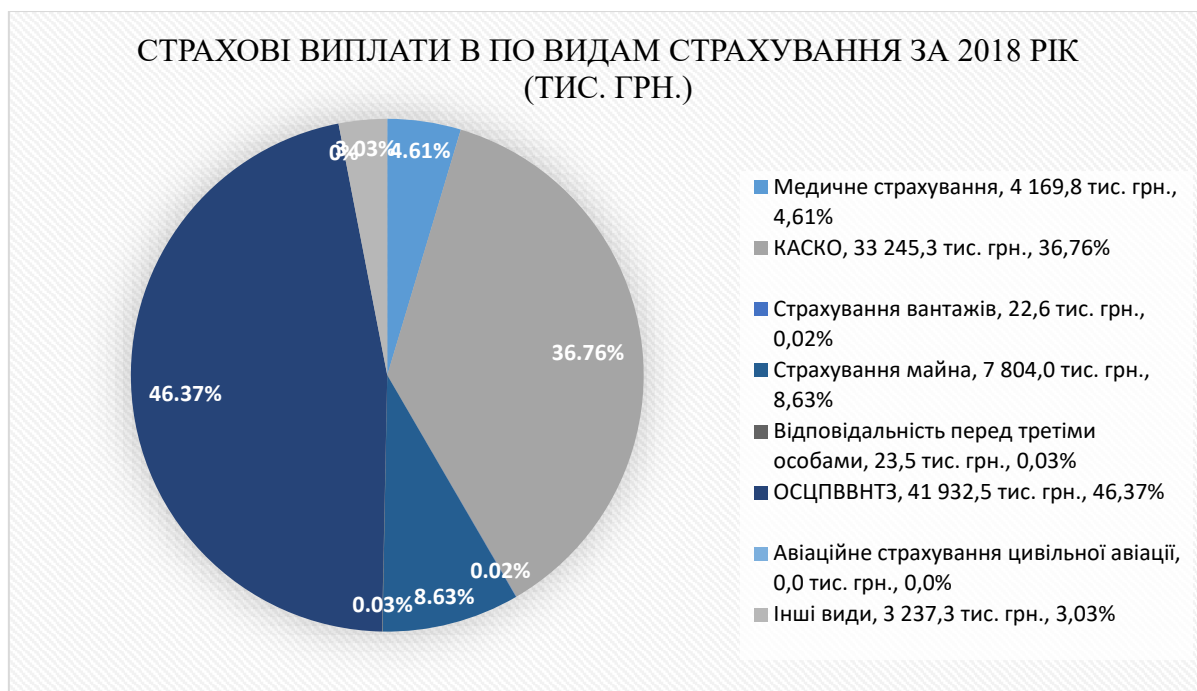


Рис. В1. – Страхові виплати ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» по видам страхування за 2018 рік

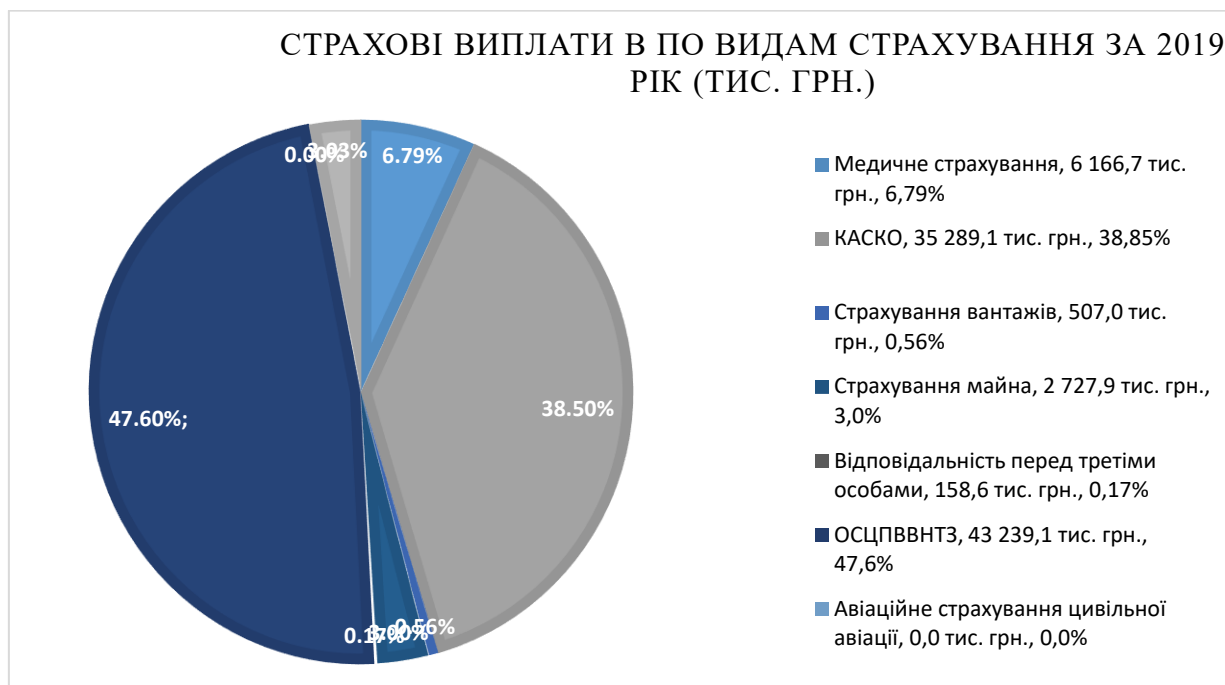


Рис. В2. – Страхові виплати ПрАТ СК «БРОКБІЗНЕС» по видам страхування за 2019 рік

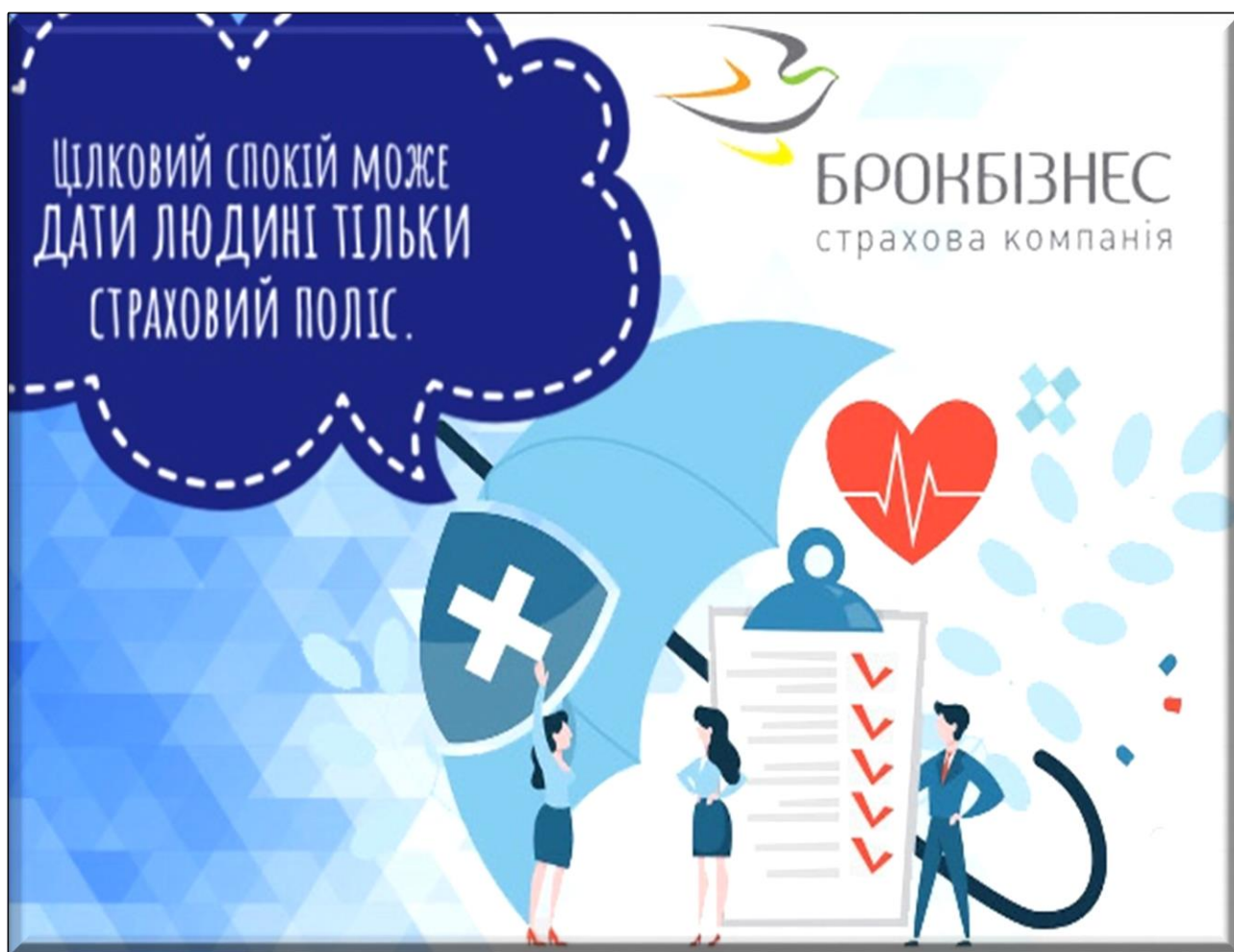


Рис. Г1. Політика підприємства у сфері реклами медичного страхування ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»»



Рис. Д1. Політика підприємства у сфері реклами страхування майна ПрАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»»

Додаток Е

Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. **Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект.** «Економічний простір»: Збірник наукових праць. Дніпро : ПДАБА, 2020. №156.

УДК 339.137.2

Економіка та управління підприємствами

Євтушенко Н.О.

доктор економічних наук, доцент,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8365>

Державний університет телекомунікацій, м. Київ

Дрокіна Н.І.

кандидат економічних наук,

Державний університет телекомунікацій, м. Київ,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8348-1203>

Савенко Н.В.

студентка,

Державний університет телекомунікацій, м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовані теоретичні засади дослідження поняття «стратегічне управління» підприємством та здійснено огляд економічної літератури з питань сутності визначення «конкурентоспроможність підприємства». На основі проведеного аналізу представлено змістовні характеристики, які розкривають значення економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства», що дало підстави для систематизації та виокремлення специфічних рис цього поняття відповідно до принципів маркетингового та стратегічного управління. В умовах жорсткої конкуренції виникла необхідність формування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечить ефективне його функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, принципи, механізм, модель, стратегія, підприємство.

Yevtushenko Natalia, Drokina Nina, Savenko Anastasia *State university of telecommunications, Kyiv* **STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS: THEORETICAL ASPECT**

The article analyzes the theoretical foundations of the study of the concept of "strategic management" of the enterprise. It is established that the meaningful characteristic of the concept of "strategic management of the enterprise" is a process based on effective management decisions of human capital in accordance with the chosen goals and strategies for rational allocation of resources, which will allow the company to achieve the desired state of competitiveness in the long run. A review of the economic literature on the essence of the definition of "enterprise competitiveness". Taking into account the opinions of well-known scientists, it is proved that the competitiveness of the enterprise is a set of opportunities of the enterprise to effectively use its resource potential for the production and sale of competitive products (services) in order to obtain the desired results. In the course of the analysis of the substantive characteristics of the definition of "strategic management" and "competitiveness of the enterprise", revealed the essence of the concept of "strategic management of enterprise competitiveness", which is proposed to be considered as a continuous and multifaceted process, which is implemented through the categories of unity, coherence and internal consistency of strategic decisions of human capital, focus on obtaining long-term competitive advantages in the market with timely adjustment of goals and strategies, which will help the company to choose in a timely manner ways of innovation, structural adjustment or crisis management. This gave grounds for systematization and identification of specific features of this concept in accordance with the principles of management. In conditions of fierce competition there is a need to form a mechanism for strategic management of enterprise competitiveness, which will ensure the effective operation of the enterprise in the long run on the competitive advantages, which will create an opportunity for the company to act effectively and efficiently by developing and implementing competitors.

Key words: strategic management, enterprise competitiveness, principles, mechanism, model, strategy, enterprise.

Постановка проблем. Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку підприємствам важливо проводити політику нарощування свого потенціалу за рахунок виробництва затребуваних товарів (послуг) високої якості, які будуть задовольняти потреби споживачів

у довгостроковій перспективі. Кожне окреме підприємство на ринку формує рівень своєї конкурентоспроможності та набір конкурентних переваг відповідно до розробленого механізму стратегічного управління.

В умовах сьогодення керівники підприємств України досягли загального розуміння необхідності використання стратегічного управління як важливого адаптаційного механізму для успішного функціонування в умовах нестабільності ринкового середовища. Проте у більшості вітчизняних підприємств спостерігається відсутність стратегічної орієнтованості, що впливає на розвиток їх потенціалу, призводить до втрати займаних позицій на ринку (або окремому сегменту) та недоотриманню запланованих прибутків. Тому актуальним в даних умовах є не тільки дослідження сутнісного навантаження понятійного апарату «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», а й ще і необхідність побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для вирішення важливих проблем функціонування, з якими стикається підприємство у конкурентній боротьбі на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок в розробку теорії стратегічного управління та прикладних аспектів стратегічного управління зробили такі відомі західні фахівці як І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А.Дж. Стринкленд, Е. Чандлер, Р. Фатхутдінов та ін. Проблеми теоретичного та методологічного характеру стратегічного управління підприємств висвітлені у працях таких українських вчених як: І. Бабій, І.Булєєв, В. Василенко, В. Герасимчук, Д. Довгань, Ю. Макагон, О. Пащенко, Л. Романюк, А. Садеков, М. Чумаченко, З.Шершньова, та інші відомі вчені.

Тематика конкурентоспроможності в умовах значних глобалізаційних змін є актуальною серед науковців. Розгляд проблемних питань у площині теоретичних та методологічних засад конкурентоспроможності підприємства досліджували такі відомі вчені як: Г. Азоев, Л. Балабанова П. Беленький, А. Воронкова, А. Градов, П. Зав'ялов, Л. Калашникова, Г. Кривенко,

М. Корінько, А. Маренич, Н. Перцовський, А. Петрова, М. Портер, Р. Фатхутдінов, І. Шеховцова, В. Шинкаренко, та цілої низки інших, не менш іменитих вчених.

Проте, питання щодо теоретичних аспектів, концептуальних засад та методологічних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням українських реалій та специфіки взаємодії на ринку, досліджено недостатньо. Саме тому розгляд теоретичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств та необхідність побудови механізму функціонування такого управління потребує подальших досліджень.

Метою статті є дослідження змістовного наповнення понятійного апарату «стратегічне управління» й «конкурентоспроможність підприємств», та обґрунтування на цій основі необхідності побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби на ринку.

Виклад основного матеріалу. Дослідження теорії стратегічного управління проводилися закордонними вченими ще на початку ХХ століття. Фундаментальний погляд теоретичних основ поняття «стратегічне управління» знайшов своє відображення у роботах відомих зарубіжних вчених, які характеризували його як процес. Так на думку Томпсона А. А., Стрікланда А. Дж. стратегічне управління трактується як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1]. Дж. Хіггенс характеризує стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням [2, с. 93]. Д. Шендел К. Хаттен розкриває стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану

взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [3, с. 67–62].

В сучасних дослідження сутність «стратегічне управління» розкривається з позиції початкових теоретичних положень, які є основою дослідницького пошуку. Так відповідно до теорії І. Ансоффа, економічна категорія «стратегічне управління» розглядається як реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, та дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [4, с. 60]. Близький до цієї теорії погляд мають З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, які розкривають сутність поняття «стратегічне управління» через реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [5, с. 67–62].

На думку інших дослідників, Дж. Пірсона і Р. Робінсона економічна категорія «стратегічне управління» визначається як набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації [6, с. 34–36]. В. Герасимчук теж наголошує на подібних характеристиках, та описує поняття «стратегічне управління» через категорії єдності, узгодженості та внутрішній послідовності стратегічних рішень підприємства, що визначають її місце в навколишньому середовищі та забезпечують підприємству індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку [7, с. 29].

Водночас вчені зазначають на вагомому впливу людського потенціалу підприємства на процес реалізації стратегічних управлінських рішень, застосування відповідних стратегій для закріплення конкурентних позицій на ринку. Так О. Віханський та А. Наумов, характеризують стратегічне

управління як управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг [8]. У своїх працях В. О. Василенко підкреслює, що стратегічне управління це **таке** керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі [9].

Отже, у ході проведеного вище дослідження та враховуючи думки відомих вчених що змістовних характеристик поняття «стратегічне управління підприємством» встановлено, що в основі сутності поняття **«стратегічне управління підприємством»** лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволе підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

У даному визначенні запропоновано розглядати «людський потенціал» у площині «людський капітал» оскільки вже доведена провідна роль людського капіталу в структурі інтелектуального. Сьогодні людський капітал розглядається як інтелектуальний ресурс підприємства, дії якого позитивно впливають на його економічний розвиток шляхом використання творчої праці та подальшу перебудову інтелектуальних активів у інтелектуальну власність [10].

В сучасних економічних відносинах сутність поняття «стратегічне управління підприємством» має тісний взаємозв'язок з визначенням «конкурентоспроможність підприємства». Сьогодні, наукова література враховує багато різних підходів щодо визначення змісту цієї економічної категорії, але досі не має єдиної думки щодо розуміння сутності цього поняття.

Одним із перших, в науковий обіг поняття «конкурентоспроможність підприємства» ввів М. Портер, як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [11,с.385]. Подібний погляд має М. Корінько «Конкурентоспроможність підприємства» визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [12, с. 69]. Підтримує думку вчених Ф. Зав'ялов, який описує «конкурентоспроможність підприємства» як здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [13].

Сьогоднішні вчені, у більшості випадків, зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» пов'язують з діяльністю, яка має динамічні або комплексні характеристики, та яка надає можливості для розвитку. Так на погляд В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко «конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг» [14, с. 14]. А. Маренич та І. Астахова розкривають зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [15, с.23]. На думку П. Беленького конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів

господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [16, с. 10].

Цікавими є погляди вчених, які характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства» як можливість до проведення ефективної господарської діяльності, результат якої визначається економічними показниками. Так Г.Л. Азоєв розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [17]. Група дослідників А.Е. Воронкова, В.П. Пономаренко та Г.І.Дібніс зазначають, що конкурентоспроможність підприємства - це сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином [18]. Л.В. Балабанова розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [19, с. 29]. М.І. Перцовський зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства» – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [20].

Окремі дослідників вивчають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позиції ефективного управління у межах системного підходу. Л. М. Калашникова розкриває поняття «конкурентоспроможність підприємства» через систему і якість управління, якість продукції, широту та глибину асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільність фінансового стану, здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи товароруку і сервісу фірми [21]. А на погляд А. Петрова, І. Шеховцова зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як філософія

управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтована на вирішення наступних задач: дослідження потреб споживачів та їх розвиток, оцінку поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження середовища, виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента [22].

Отже, проведений аналіз змістовних характеристик економічної категорії *«конкурентоспроможність підприємства»* має розглядатися як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів.

Узагальнюючи наведені визначення «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо сутність поняття *«стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»* розглядати як безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

Грунтовний аналіз вищезазначених понять дозволив систематизувати та виокремити наступні характерні риси економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» відповідно до принципів управління [23]:

- базується на певному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу; трактується як відкрита соціально-економічна система, яка ґрунтується на системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнтоорієнтованому підходах;
- орієнтується на вивчені загальних та специфічних умов, в яких функціонує підприємство відповідно до власної моделі управління розвитком;

– розкривається у моделі управління розвитком підприємства відповідно до низки принципів [24]: самоорганізації, комплексності, перспективності, плановірності, диверсифікації, поетапності та циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності, рефлексії.

Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» у межах моделі управління розвитком наведено на рис. 1.

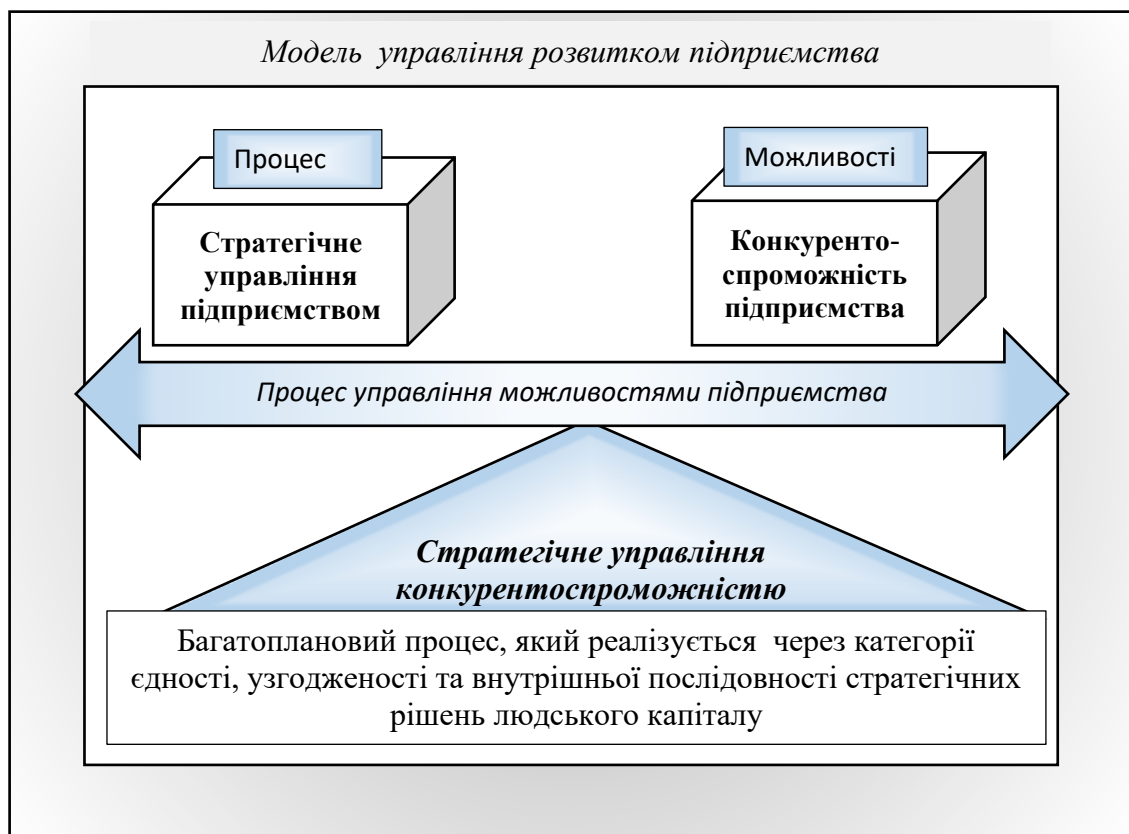


Рис. 1. Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» (розроблено авторами)

В основі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства головне місце займають питання реалізації стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності де людський капітал формує ефективну модель управління розвитком, яка функціонує у межах механізму стратегічного управління

конкуентоспроможністю. Вважаємо, що даний механізм являє собою сукупність засобів, важелів, організаційно-економічних методів, за допомогою яких здійснюється управління підприємством відповідно до поставлених цілей та стратегій розвитку для отримання бажаної результативності та закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку відносно конкурентів (рис. 2) .

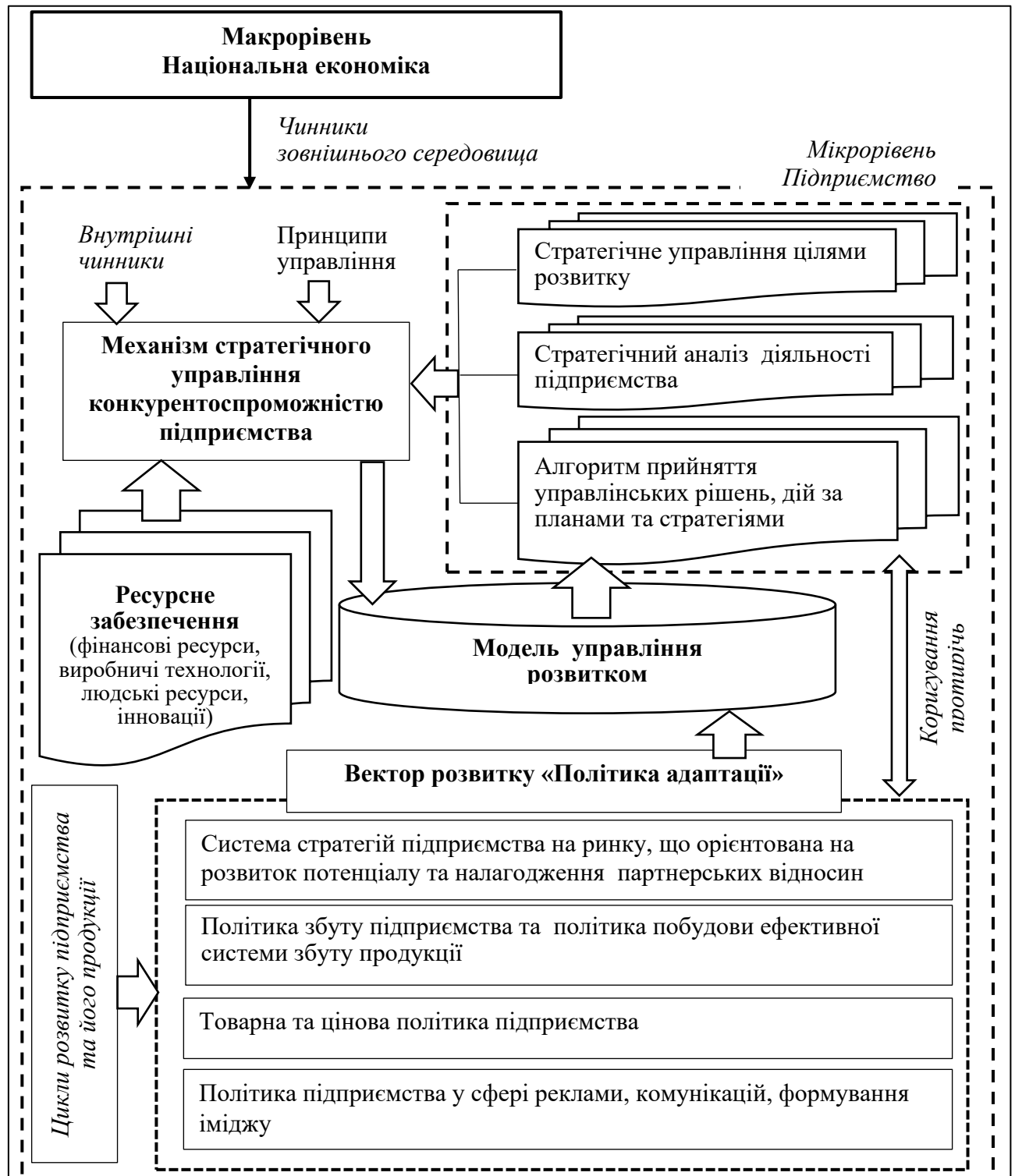


Рис. 2. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства *(розроблено авторами)*

Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність суб'єкта та об'єкта впливу. На макроекономічному рівні суб'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю є державні органи країни, а об'єктом – все економічні процеси, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає керівництво підприємством (менеджери всіх рівнів управління), а об'єктом процеси управління розвитком, що передбачає ефективне управління його ресурсами (матеріальними, нематеріальними). У зв'язку з цим важливо зазначити, що від уміння менеджерів підприємства проводити цілеспрямовану результативну діяльність на досягнення поставлених цілей залежить, в якій мірі вони можуть використовувати внутрішній потенціал підприємства і можливості зовнішнього середовища для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді.

В рамках механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства менеджери підприємства виконують дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель управління розвитком підприємства, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень щодо : 1) стратегічного управління цілями розвитку; 2) стратегічного аналізу діяльності підприємства; 3) алгоритму прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями.

Успіх сучасного підприємства у конкурентній боротьбі досягається за рахунок виробництва якісних товарів (послуг), але за умов єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності процесу прийняття управлінських

рішень (оперативних та стратегічних) відповідно до вектору розвитку. Процес послідовної реалізації стратегічних рішень людського капіталу у механізмі стратегічного управління конкурентоспроможністю запропоновано здійснювати за напрямками політики адаптації вектору розвитку: 1) системи стратегій підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток потенціалу та налагодження партнерських відносин; 2) політики збуту підприємства та політики побудови ефективної системи збуту продукції; 3) товарної та цінової політики підприємства; 4) політики підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу. Однак не треба забувати, що зміст формування стратегічних завдань політики адаптації залежить від циклів розвитку підприємства та його продукції.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічному періоді підприємству необхідно комплексне функціонування всіх елементів механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю. Відсутність будь-якої складової порушить послідовність процесу реалізації стратегічних рішень та призведе до збою функціонування механізму. Тому бажано на рівні моделі управління розвитком постійно проводити контролюючі заходи для коригування проявлених протиріч.

Розробкою і впровадженням механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинен займатися заздалегідь створений, спеціальний відділ «стратегічного управління конкурентоспроможністю». Якщо підприємству економічно не вигідно створювати окремий підрозділ, пропонуємо контрольну функцію за реалізацією стратегічних рішень відповідно до стратегічного плану підприємства покласти на керівників функціональних підрозділів, які будуть підпорядковуватися топ-менеджменту. У процесі виконання стратегічних завдань може використовуватися мотивація праці (матеріальна та нематеріальна) за умов формування ефективної системи стимулювання праці працівників підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, у ході проведеного аналізу змістовних характеристик понять «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства» розкрито сутність економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства». Доведено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним та багатоплановим процесом, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління. Результатом такого управління для підприємства є мінімізація негативних впливів на систему управління у процесі функціонування та забезпечення стійкості системи в цілому. Саме тому перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, який забезпечить ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами, що створить для підприємства можливість ефективно і результативно діяти шляхом розробки та реалізації системи стратегій, мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку відносно конкурентів.

Список використаних джерел

- 52.Томпсон А. А., Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576с.
- 53.Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
- 54.Schendel D.E., Hattch K. J. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, August, 1972. 538 p.
- 55.Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
- 56.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

57. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
58. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
59. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва : Гардарики, 1996. С. 41.
60. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навчальний посібник]. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.
61. Євтушенко Н. О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії. *Економічний простір*. Дніпро : ПДАБА, 2019. №143. С.135–148.
62. Портер М. Конкуренція. Пер с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2003. 96с.
63. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2-5.
64. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва : ИНФРА-М, 2001. 496 с.
65. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
66. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 23-27.
67. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
68. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва. : Новости, 2006. 267 с.
69. Воронкова А.Е., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. 152с.
70. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. Київ: Видавничий дім "Професіонал", 2009. 256 с.
71. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В. Международный маркетинг: учеб. Пособие. Москва. : Высшая школа, 2001. 239 с.
72. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.
73. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми економіки та управління* : зб. наук. праць. 2015. № 9.
74. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки, 2010, вип. 17.
75. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*: Економічні науки. 2016. № 1. С. 8-9.

76. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 2.