

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЕФЕКТИВНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

© 2016 БУТЕНКО Н. В., ТЕРЕЩЕНКО О. Л.

УДК 338.2

Бутенко Н. В., Терещенко О. Л.

Конкурентні переваги ефективних взаємовідносин суб'єктів підприємництва як основа економічного розвитку України

Метою статті є визначення трансформації змісту взаємовідносин суб'єктів підприємництва в національній економіці, а також основних засадних ідей і принципів формування конкурентних переваг ефективних взаємовідносин. Проаналізовано об'єктивні передумови переходу від стратегії протистояння до взаємовідносин як основи взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності у структурі національної економіки. Визначено, що послаблення антагоністичної домінанти конкурентних відносин і зростання значення конструктивної складової партнерства стало фундаментальною основою прагнення суб'єктів підприємництва до встановлення ефективних взаємовідносин. Акцентовано увагу на тенденціях коопераційного та інтеграційного підходів до конкурентної поведінки, що проявляється у таких формах конкурентних взаємодій, як координація, конструктивні взаємодії та конкурентне співробітництво, заради досягнення індивідуальних та спільних цілей суб'єктів конкурентних відносин. Розглянуто конкурентні переваги, що ґрунтуються на встановленні тривалих та ефективних взаємовідносин. Обґрунтовано особливості формування системи взаємовідносин на ринку страхових послуг, зокрема, визначено причини, що стримують розвиток взаємовідносин у сфері страхування, виокремлено основних партнерів – суб'єктів системи взаємовідносин на страховому ринку, визначено рівні управління взаємовідносинами на ринку страхування. Серед переваг використання ефективних взаємовідносин у сфері страхування визначено: покращення іміджу компанії, залучення нових клієнтів, додаткові продажі страхових послуг, обмеження доступу пропозицій конкурентів, більш ефективного використання рекламного бюджету, підвищення ефективності розробки нових страхових продуктів і послуг, збільшення прибутку та вартості торгових марок, покращення відносин із інвесторами.

Ключові слова: взаємовідносини, суб'єкти підприємництва, партнерство, конкурентні переваги, рівень взаємовідносин.

Бібл.: 18.

Бутенко Наталія Василівна – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)

E-mail: n_butenko@ukr.net

Терещенко Олена Леонідівна – начальник відділу по роботі з брокерами, ПрАТ «СК «ПЗУ Україна» (вул. Дегтярєвська, 62, Київ, 04112, Україна)

E-mail: olenatereshchenko123@gmail.com

УДК 338.2

UDC 338.2

Бутенко Н. В., Терещенко Е. Л. Конкурентные преимущества эффективных взаимоотношений субъектов предпринимательства как основа экономического развития Украины

Целью статьи является определение трансформации смысла взаимоотношений субъектов предпринимательства в национальной экономике, а также основных идей и принципов формирования конкурентных преимуществ эффективных взаимоотношений. Проанализированы объективные предпосылки перехода от стратегии противостояния к взаимоотношениям как основы взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности в структуре национальной экономики. Определено, что ослабление антагонистической доминанты конкурентных отношений и рост значения конструктивной составляющей партнерства стало фундаментальной основой стремления субъектов предпринимательства к установлению эффективных взаимоотношений. Акцентировано внимание на тенденциях кооперационного и интеграционного подхода к конкурентному поведению, что проявляется в таких формах конкурентных взаимодействий, как координация, конструктивные взаимодействия и конкурентное сотрудничество, ради достижения индивидуальных и общих целей субъектов конкурентных отношений. Рассмотрены конкурентные преимущества, основанные на установлении длительных и эффективных взаимоотношений. Обоснованы особенности формирования системы взаимоотношений на рынке страховых услуг, в частности опреде-

Butenko N. V., Tereshchenko O. L. Competitive Advantages of Effective Relationships of Business Entities as a Basis for Economic Development of Ukraine

The aim of the article is to determine the transformation of sense of relationships between business entities in the national economy as well as basic ideas and principles of forming competitive advantages of effective relationships. The objective preconditions for the transition from the confrontation strategy to relationships as a basis of interaction of business entities in the structure of the national economy are analyzed. It is determined that the weakening of the antagonistic dominant of competitive relations and the growing importance of a constructive component of partnership has become a background of the desire of business entities to establish effective relationships. The attention is focused on the trends of the cooperation and integration approach to competitive behavior, which is manifested in such forms of competitive interactions as coordination, constructive interaction and competitive collaboration in order to achieve individual and common goals of competitive relationships of the entities. The competitive advantages based on establishing long-term and effective relationships are considered. The peculiarities in the formation of the system of relationships in the insurance market are justified, in particular the causes hindering the development of relationships in the sphere of security are determined, the main partners — entities in the system of relationships in the insurance market are identified, the levels of relationships management in the insurance market are determined. Among the advantages of the use of

лены причины, сдерживающие развитие взаимоотношений в сфере страхования, выделены основные партнеры – субъекты системы взаимоотношений на страховом рынке, определены уровни управления взаимоотношениями на рынке страхования. Среди преимуществ использования эффективных взаимоотношений в сфере страхования определено: улучшение имиджа компании, привлечение новых клиентов, дополнительные продажи страховых услуг, ограничение доступа предложений конкурентов, более эффективное использование рекламного бюджета, повышение эффективности разработки новых страховых продуктов и услуг, увеличение прибыли и стоимости торговых марок, улучшение отношений с инвесторами.

Ключевые слова: взаимоотношения, субъекты предпринимательства, партнерство, конкурентные преимущества, уровень взаимоотношений.

Библ.: 18.

Бутенко Наталия Васильевна – доктор экономических наук, доцент, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)

E-mail: n_butenko@ukr.net

Терещенко Елена Леонидовна – начальник отдела по работе с брокерами, ЧАО «СК «ПЗУ Украина» (ул. Дегтяревская, 62, Киев, 04112, Украина)

E-mail: olenatereshchenko123@gmail.com

effective relationships in the field of insurance are the following: improving the company's image, attracting new customers, additional sales of insurance services, limiting the access of competitors' offers, more efficient use of the advertising budget, improving the efficiency of the development of new insurance products and services, increasing the profits and value of brands, improving relations with investors.

Keywords: relationships, business entities, partnerships, competitive advantages, level of relationships.

Bibl.: 18.

Butenko Nataliia V. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Kyiv National University named after T. Shevchenko (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: n_butenko@ukr.net

Tereshchenko Olena L. – Head of the Department of Work with Brokers, PJSC Insurance Company PZU Ukraine (62 Dehtiarivska Str., Kyiv, 04112, Ukraine)

E-mail: olenatereshchenko123@gmail.com

Вступ. Істотні зміни, що відбулися останніми роками у світовій економіці у зв'язку з інтернаціоналізацією ринків і посиленням процесів глобалізації, з одного боку, і несприятлива макроекономічна ситуація на тлі політичної нестабільності – з іншого, гостро ставлять перед вітчизняною наукою та практикою питання забезпечення високих темпів економічного зростання. Визначальною детермінантою стимулювання процесів економічного розвитку України є формування та розвиток системи взаємовідносин суб'єктів підприємництва. Водночас дослідження перспектив економічного розвитку України засвідчує наявність низки головних ризиків для його забезпечення, серед яких слід відзначити визначення передумов і засад формування системи взаємовідносин суб'єктів підприємництва, які стримують розвиток внутрішнього ринку та в цілому звужують можливості для стимулювання економіки України.

Слід зазначити, що окремим аспектам реалізації стратегії економічного розвитку України приділено увагу в наукових працях таких учених, як В. Геєць, В. Горбатов, О. Гребешкова, А. Гриценко, Дж. Дайер, П. Дойль, П. Друкер, Я. Криворучко, М. Кристофер, К. Моллер, М. Портер, І. Савченко, Х. Сінгх, І. Тараненко, О. Хитра, А. Халінен, Н. Чухрай, Л. Шинкарук та ін. Однак, незважаючи на вагомий доробок у сфері дослідження різноманітних аспектів ефективних взаємовідносин, існує необхідність формування системи взаємовідносин суб'єктів підприємництва та подальшого аналізу її впливу на розвиток національної економіки.

Попри динамізм формальної інституціоналізації системи партнерських відносин (розробки нормативно-правових регуляторних норм, формування організаційно-управлінської ієрархії партнерських структур і відповідних елементів ринкової інфраструктури), застосування стан-

дартів, вироблених світовою практикою, та наповнення їх реальним змістом поки що не відповідають сучасним вимогам. При цьому дієві механізми подолання негативних наслідків розвитку партнерських відносин, покликани мінімізувати наслідки їх негативних тенденцій, що спостерігаються в економіці України, практично відсутні [1]. Відсутня також науково обґрунтована концепція формування системи взаємовідносин суб'єктів підприємництва, яка б враховувала специфіку вітчизняного інституційного середовища національної економіки та пропонувала б дієві інструменти забезпечення економічного розвитку України.

Відповідно, **метою** цієї статті є визначення трансформації змісту взаємовідносин суб'єктів підприємництва в національній економіці та основних засадничих ідей і принципів формування конкурентних переваг ефективних взаємовідносин.

Об'єктивним є признати, що економічна система України потребує якісного оновлення на основі реалізації ефективної економічної політики, перш за все – структурної, яка має забезпечити економічне зростання та сприяти економічному розвитку країни у довгостроковій перспективі. Системних реформ потребують від України і міжнародні партнери, але ні європейська інтеграція, ні зовнішня фінансова допомога не вирішать наявних проблем, якщо внаслідок внутрішніх структурних трансформацій не відбудеться оновлення базових механізмів суспільного розвитку. Важливим чинником успішного реформування є оцінка структурних трансформацій національної економіки, визначення можливих наслідків і розробка стратегії переходу до розумного, сталого й інклюзивного зростання як основи розвитку економіки України [2]. Поряд із цим, засвідчимо, що, як наведено у науковій доповіді ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»: «... сучасна організація господарської системи світу руйнує

кордони національних господарств, переформатовуючи останні у регіональні об'єднання глобального характеру, де вибудовані складні, взаємопов'язані виробничі ланцюги. Від того, яке місце займе економіка України у ланцюгах створення ВДВ та на яких умовах вона діятиме як учасник таких об'єднань, залежить і успішність модернізації, і подальші шляхи розвитку...» [3]. З огляду на зазначене, можна засвідчити, що глобалізаційні процеси загалом та визнана державними корелянтами провідна стратегія Євроінтеграції зокрема потребують певних структурних змін із адаптацією їх до міжнародного досвіду модернізації економіки. Так, під час круглого столу «Яка стратегія структурних змін створить умови для економічного розвитку України?» у виступі «Якісні структурні зміни як основа економічного розвитку України» д.е.н., проф. А. Шинкарук визнала: «...необхідно випрацювати ініціативи у різних секторах економіки, які дозволять візуалізувати траєкторію перспективних структурних змін і розробити стратегію розвитку України, і сформувані бачення майбутньої моделі економіки. Вирішення стратегічних завдань розвитку має ґрунтуватися на партнерстві влади, бізнесу і громадськості, досвід якої напрацьовано у ЄС, США та інших країнах і втілено у програмних документах із визначенням індикаторів, що оцінюють перебіг виконання реформ і програм, термінів і джерел фінансування...» [2].

Отже, у сучасних умовах однією з найбільш важливих конкурентних переваг стає схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних взаємовідносин, що дозволять суб'єктам підприємництва досягти, зберегти та посилити свої конкурентні переваги. Один із найбільш авторитетних дослідників П. Друкер висловив думку про те, що різноманіття принципів і форм організації бізнесу, багатогранність варіацій існування і розвитку економічних організацій дозволяють визнати, що світ перебуває в «епосі без закономірностей». Дослідник зазначає: «Раніше бізнес міг зростати тільки одним із двох способів: або внаслідок природного розвитку, або шляхом поглинань. Сучасний бізнес зростає за рахунок різноманітних альянсів, спільних підприємств і партнерства зі споживачами, але це, на жаль, розуміють лише одиниці» [4]. Синергетичні ефекти, що виникають між суб'єктами діяльності внаслідок механізму партнерства як одного з елементів стратегії, здатні сформувати додаткові передумови економічного зростання та виступають як фундамент успішної конкурентної боротьби. Поряд із зазначеним слід вказати, що сучасний етап розвитку економічної системи характеризується появою ефективних форм і засобів взаємодії. Так, як зазначає О. Гребешкова, політика прямого зіткнення інтересів на ринку все частіше поступається застосуванню «позаконкурентних» технологій і способів поведінки, що на практиці проявляється через поширення стратегічних альянсів, аутсорсингових, франчайзингових і ліцензійних угод між підприємствами, реалізацію програм лобювання інтересів підприємств у владних структурах різних рівнів і в соціальному середовищі тощо [5].

Досліджуючи конкурентні відносини в умовах глобалізації, дослідники зазначають, що вони отримали прояв, перш за все, у відносинах співробітництва на глобальному, міждержавному та національному рівні. Послаблення

антагоністичної доміанти у сфері конкурентних відносин вимагає трансформації одностороннього підходу до сутності конкурентних відносин лише як до процесу суперництва. Перехід до нової форми ринкових конкурентних відносин – кооперації, співпраці, що охоплює економічні, політичні, соціальні, науково-технічні відносини на мікро-, мезо-, міжнародному рівнях, створює передумови для впорядкування, оптимізації, оздоровлення та ефективного розвитку економіки [6; 7]. У той же час сучасне трактування конкурентних відносин полягає у коопераційному й інтеграційному підходах до конкурентної поведінки і, як наслідок, проявляється у таких формах конкурентних взаємодій, як координація, конструктивні взаємодії та конкурентне співробітництво заради досягнення індивідуальних і спільних цілей суб'єктів конкурентних відносин [8]. Ідея конструктивної взаємодії суб'єктів конкурентних відносин полягає у розгляді явища конкуренції з точки зору інтегративного підходу. Відповідний підхід розглядає конкурентні відносини як спільне функціонування всіх елементів (підсистем), необхідних для життєздатності й існування системи в цілому. На думку вчених, інтегративний підхід, зумовлений дихотомічною природою конкуренції, містить значний науково-дослідний потенціал з точки зору глибокого вивчення конкуренції як рушійної сили розвитку суспільства, дослідження співвідношення суперництва та співробітництва в сучасній системі конкурентних відносин, у тому числі на міжнародному (глобальному) рівні [9].

Таким чином, можна говорити про виникнення об'єктивних передумов переходу від стратегії протистояння до взаємовідносин як основи взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності у структурі національної економіки [6]. Водночас слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки конкуренція у традиційній формі, як суперництво між окремими підприємствами, почала замінюватися суперництвом між цілими виробничими ланцюгами. Зокрема, на думку М. Кристофера, «... підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб'єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу...». Вчений вказує на входження світових ринків в нову еру – «конкуренції ланцюгів поставок» [10]. Йдеться про складні структури у вигляді сукупності підприємств, поєднаних спільною метою, з яких кожна створює частину кінцевої валової доданої вартості для клієнта на кінці ланцюга. У міру зміни моделі конкурування з суперництва між підприємствами до суперництва між цілими виробничими ланцюгами традиційні стосунки між постачальниками і споживачами, керовані співвідношенням попиту і пропозиції, замінює укладання і утримання довгострокових взаємовідносин. Такої ж думки дотримується Н. Чухрай, яка розглядає питання конкурентоспроможності ланцюгів поставок і вважає, що суперництво між окремими підприємствами змінюється суперництвом між цілими ланцюгами поставок [11].

Тож можна дійти висновку, що саме конкуренція стимулює формування конкурентних переваг на засадах взаємовідносин, спонукає підприємства до пошуку їх нових джерел, що робить їх більш конкурентоспроможними та стає запорукою підвищення конкурентоспроможності

економіки загалом. Як зазначав М. Портер, «конкурентна перевага з'являється тоді, коли фірмі вдається виконувати необхідні дії з більш низькими сукупними витратами, ніж її конкурентам, або виконувати певні дії унікальними способами, що створюють нецінову споживчу цінність і підтримують додану ціну. Здатність створювати споживчу цінність залежить, у свою чергу, від того, як фірма впливає на діяльність своїх каналів і кінцевих користувачів» [12, с. 319]. Отже, саме налагодження взаємовідносин із ключовими зацікавленими суб'єктами й створює ту нецінову споживчу цінність, що дає фірмі істотну конкурентну перевагу перед іншими компаніями в галузі.

Налагоджені ефективні взаємовідносини надають трактуванню конкуренції нового змісту, зокрема, розвиток мережевої економіки приводить до послаблення антагоністичної домінанти конкурентних відносин і зростання значення конструктивної складової партнерства, що стало фундаментальною основою прагнення суб'єктів підприємництва до ефективних взаємовідносин між собою та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Тому взаємовідносини як модель стратегічної поведінки суб'єктів підприємництва щодо отримання конкурентних переваг можна розглядати: з одного боку, як важіль розвитку певної переваги в конкурентній боротьбі, тобто конкурентну модель ринкової поведінки; з другого – як спосіб уникнення конкуренції, і може розглядатися як реляційна модель ринкової поведінки, тобто така, в основі якої лежить прагнення підприємств до встановлення відносин («реляцій») між собою. Незважаючи на різноманітність трактувань самої ідеї тісної співпраці, формування взаємовідносин набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечує підвищення ефективності ринкової діяльності, а отже, підвищення рівня конкурентоспроможності економіки. Підтвердженням цього є дослідження, проведені вченими щодо ефективності взаємовідносин із споживачами (показали, що збільшення лояльності споживачів лише на 1,0 % еквівалентно збільшенню прибутку підприємства на 9,0 %). Також консультативна фірма Bain & Company встановила, що щорічні прибутки, що приносить клієнт, який має справу з постачальником протягом 7 років, більш ніж у п'ять разів перевищують грошові суми, які отримують від покупця протягом першого року його обслуговування [13, с. 57]. Звідси, встановлюючи зв'язки з різними партнерами, суб'єкти намагаються дещо «підпорядкувати ринок» з метою уникнення небезпечних ситуацій. В деяких випадках компанії замість максимізації прибутку та мінімізації витрат намагаються знайти ефективні з економічної точки зору рішення, які суттєво знижують ризик і невизначеність (обидва типи поведінки – реляційний і конкурентний – можна спостерігати одночасно).

Отримання суб'єктами національної економіки конкурентних переваг все частіше ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на ресурсах і резервах суміжних суб'єктів. Тому конкурентні переваги, що ґрунтуються на ефективних взаємовідносинах, набули актуальності та важливості, особливо в умовах глобалізації конкуренції та її укрупнення (від конкуренції між підприємствами до конкуренції між групами – ланцюгів, систем чи мереж [14]). Підвищення ефективності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності обумовлює потребу щодо фор-

мування довгострокових взаємовідносин (використання когнітивно-інформаційних та іншої природи ресурсів партнерів), що сприяє впровадженню розробок у практику взаємовідносин. На противагу «класичному» стратегічному управлінню (М. Портер), що вбачає основні конкурентні переваги у вигідній ринковій позиції, згідно з реляційними домінантами основними джерелами конкурентних переваг є дуальні та мережеві взаємовідносини [6; 15; 16]. Обґрунтовуючи економічні ренти, пов'язані з діяльністю мережі, Дж. Дайер і Х. Сінгх заклали концептуальну базу нового підходу до аналізу конкурентних переваг і загальних стратегій розвитку. Вони визначили «реляційну» ренту як «надприбуток, спільно створений в результаті взаємин обміну, який не можна отримати будь-якої з фірм ізольовано одна від одної і який може бути створений лише шляхом спільних зусиль партнерів, спеціалізованих щодо їх альянсів». Джерелами реляційних рент є специфічні для конкретних взаємозв'язків активи, процедури спільного використання ресурсів, ефективне управління різної природи взаємодіями. Дж. Дайер і Х. Сінгх відзначали: ресурси, на основі яких відбувається створення реляційних рент, знаходяться поза контролем окремої фірми, оскільки вони є «власністю» системи парних і мережевих взаємозв'язків [17]. З огляду на це, активний пошук джерел конкурентоспроможності в нестабільних умовах передбачає посилення уваги до можливості створення додаткових цінностей, а отже, отримання суб'єктами конкурентних переваг за результатами вибудовування взаємовідносини зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами, кожен із яких робить внесок у формування конкурентних переваг.

Отже, певним чином узагальнюючи вищесказане, можна дійти висновку, що серед основних переваг, які пов'язані зі встановленням тривалих та ефективних взаємовідносин, слід відзначити: а) можливість інтеграції зусиль у роботі над спільним проектом, обміном інформацією (ресурсами чи резервами); б) покращення показників роботи кожної зі сторін завдяки більш точному прогнозуванню, продуктивному використанню ресурсів, обґрунтованому встановленню пріоритетів; в) досягнення вищих стандартів обслуговування; г) спільне вирішення проблем і ліквідація функціональних перешкод у реалізації проектів; д) забезпечення стабільності показників якості (інтегроване управління якістю), зниження витрат із збільшенням споживчої цінності товару.

До прикладу, розглянемо особливості формування системи взаємовідносин на ринку страхових послуг, які, з-поміж інших, лишаються невисвітленими та потребують подальших досліджень. Варто зазначити, що формування системи взаємовідносин на страховому ринку відбувається сповільненими темпами, але причини є характерними для всього ринку загалом. Серед причин, що стримують розвиток взаємовідносин, варто виокремити недостатній розвиток нормативно-правової бази (недоліки в договірних відносинах, система місцевих пільг для тривалих взаємовідносин), низьку культуру підприємців у системі співробітництва, нерозвинену інфраструктуру, яка забезпечує ефективну роботу в системі партнерських зв'язків, недостатню допомогу недержавних структур в організації партнерських зв'язків (асоціації, гільдії, палати тощо), не-

стачу кваліфікованих кадрів. Отже, нині в Україні розвиток взаємовідносин у страхуванні продовжує відповідати початковому етапу економічно розвинутих країн, тобто спостерігається пробудження інтересу до формування та розвитку взаємовідносин українськими страховими компаніями з метою ефективної співпраці всіх суб'єктів страхової діяльності, а також відбувається обмеження застосування взаємовідносин у страхуванні спільною рекламою та зусиллями, спрямованими на стимулювання збуту. Лише в окремих випадках спостерігається спроба реалізувати такі функції системи взаємовідносин, як вивчення клієнтської бази, визначення потенціалу клієнта, дослідження потреб і бажань клієнтів, підтримка стійких взаємозв'язків між страховою компанією і клієнтами, використання існуючих даних про клієнтів, багаторазове використання отриманих знань, спільне створення баз даних. При цьому варто виокремити основних партнерів – суб'єктів системи взаємовідносин на страховому ринку:

1. Сфера розробки послуг – Нацкомфінпослуг, Моторне транспортне бюро України, ліцензування, управління за контрактом, проектне фінансування.
2. Сфера надання послуг – страхові посередники, банківські, фінансово-кредитні установи, автосалони, туристичні оператори, транспортні, лізингові оператори.
3. Сфера післяпродажного обслуговування – станції технічного обслуговування, медичні заклади, мережа готелів, мережа закладів харчування, представництва авіакомпаній тощо.
4. Сфера фінансового обслуговування – банківські установи, фінансово-кредитні установи.
5. Сфера підготовки кадрів – державні навчальні заклади, комерційні центри, школи бізнесу, бізнес-інкубатори для підготовки підприємців, дистанційне навчання через Інтернет і комп'ютерну мережу, навчально-ділові центри, консалтинг тощо.

При цьому формування ефективних взаємовідносин на страховому ринку України можливе лише за умови усвідомлення та дотримання його учасниками таких найбільш важливих особливостей:

- *зобов'язання* – сторони взаємовідносин повинні гарантувати одна одній розвиток довготривалих контактів та виконання зобов'язань одна перед одною, спільні інтереси повинні співпадати;
- *зворотній зв'язок* – здатність оцінювати ситуацію, стратегію, можливість обміну інформацією;
- *довіра* – відображує ступінь впевненості однієї сторони в іншій, є потужним елементом налагодження взаємовідносин на довготривалій період.

Слід зазначити, що до сьогодні ще недостатньо розроблені моделі, які відображають багаторівневу систему взаємовідносин на ринку страхування, які мають безумовно велике теоретичне та практичне значення. Проте практика страхування на ринку України свідчить, що відслідковується зміна ролі взаємовідносин у компанії на різних рівнях: від одноразових угод до встановлення міцних взаємозв'язків між покупцем і продавцем до створення стратегічних альянсів і мереж. При цьому традиційні чіткі

межі між страховою компанією та її ринковим середовищем «розмиваються», а традиційний розподіл функцій набуває таких змін:

- на корпоративному рівні взаємовідносини в мережах набувають особливої ролі, яка відрізняється від традиційної і сприяє формуванню стратегічного партнерства;
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці визначається, які функції будуть користуватися попитом на ринку, які з них будуть реалізовані стратегічними партнерами, а які – безпосередньо компанією;
- на оперативному рівні акцент переноситься з переконання і маніпуляції партнерами на формування взаємовигідних відносин.

Для розвитку цих ідей пропонується один із найефективніших, на нашу думку, методів аналізу взаємовідносин з точки зору управлінської перспективи, а саме багаторівневий аналіз, в основу якого покладено чотирирівневу модель, запропоновану К. Моллером [18]. Розглянемо кожний з цих рівнів стосовно розробки стратегій взаємовідносин суб'єктів підприємства на ринку страхування.

Перший рівень. Страховий ринок як мережа (рівень галузі як мережі). Цей рівень передбачає аналіз становлення, розвитку та структурування мережі. В цьому випадку основною проблемою є формування цілісної стратегії не окремої компанії, а страхового ринку в цілому.

Другий рівень. Страхова компанія в мережі (рівень компанії в мережі). Цей рівень передбачає вивчення позиції кожної страхової компанії в мережі. Найважливіше значення має аналіз стратегії компанії: які позиції на страховому ринку вона займає, як їх утримує та захищає.

Третій рівень. Управління взаємовідносинами (рівень управління взаємовідносинами між компаніями). На цьому рівні розробляються різноманітні спільні програми взаємовідносин між страховими компаніями й іншими страховими організаціями (страхові брокери, страхові посередники); страховими компаніями та фінансово-кредитними установами; страховими компаніями та банківськими установами; страховими компаніями та лізинговими, транспортними операторами, автосалонами; страховими компаніями та туристичними операторами; страховими компаніями та медичними установами; іншими партнерами: обміну клієнтською базою, інформаційного обміну, навчання персоналу, розробки і виведення на ринок нових страхових продуктів.

Четвертий рівень. Управління індивідуальними взаємовідносинами обміну (рівень управління індивідуальними взаємовідносинами обміну зі споживачами, постачальниками). Основне завдання на цьому рівні – створення, підтримка та розвиток довготривалих індивідуальних взаємовідносин страхових компаній з клієнтами.

У зв'язку з цим особливий інтерес, з нашої точки зору, викликає дворівнева модель взаємовідносин, запропонована К. Моллером та А. Халінемом [18]. Автори цієї концепції пропонують розділити взаємовідносини на два рівні: взаємовідносини, «засновані на ринку» (споживчі ринки), та взаємовідносини, «засновані на мережах». При цьому найбільш важливі із запропонованих авторами характеристик взаємовідносин, заснованих на ринку, є: роз-

виток та управління взаємовідносинами зі споживачами страхових послуг; управління маркетинговою діяльністю по кожному споживчому сегменту; управління індивідуальними споживчими взаємовідносинами: ініціювання, розвиток, підтримка, завершення; створення сучасної гнучкої інформаційної системи та баз даних для зміцнення довготривалих відносин зі споживачами. Характеристиками взаємовідносин, заснованих на мережах, є: управління страховою компанією з урахуванням перспектив розвитку обміну ресурсами з партнерами та клієнтами; розвиток і управління обмінними взаємодіями з компаніями; створення, підтримка мережових систем страхових компаній; управління індивідуальними взаємовідносинами між страховими компаніями та банківськими установами; ініціювання і розвиток стратегічного партнерства; конструювання мережі посередників-агентів і мережі споживачів; розвиток взаємовідносин із медичними, реабілітаційно-оздоровчими закладами; встановлення довготривалих відносин із автосалонами та туристичними операторами.

Дотримання вищеперахованих рекомендацій дозволить суб'єктам підприємництва отримати такі переваги використання ефективних взаємовідносин в сфері страхування: покращання іміджу компанії; залучення нових клієнтів; додаткові продажі страхових послуг; обмеження доступу пропозицій конкурентів; швидше та дешевше залучення клієнтів; позитивні рекомендації від імені споживачів; зниження показника переключення на послуги інших страховиків; збільшення лояльності персоналу страхової компанії; більш ефективне використання рекламного бюджету; підвищення ефективності розробки нових страхових продуктів і послуг; зниження потреб у дослідженнях; збільшення прибутку і вартості торгових марок; покращання відносин із інвесторами.

Висновок. Таким чином, досліджені у цій статті прояви трансформації змісту взаємовідносин суб'єктів підприємництва в національній економіці дають змогу запропонувати основні засадничі ідеї та принципи формування конкурентних переваг ефективних взаємовідносин, зокрема, схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних взаємовідносин, що дозволять суб'єктам підприємництва досягти, зберегти та посилити свої конкурентні переваги.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутенко Н. В. Антимоніопольна політика у сфері регулювання партнерських відносин. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 26–32.
2. Яка стратегія структурних змін створить умови для економічного розвитку України? // Резюме основних виступів круглого столу (Київ, 30 жовтня 2015 р.). URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/Резюме-доповідей-на-круглий-стіл.pdf>
3. Інтеграційні можливості України: перспективи та наслідки: наук. доп./за ред. В. М. Гейця, Л. В. Шинкарук. Київ, 2014. 92 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке/пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 272 с.
5. Гребешкова О. М. Феномен стратегічного партнерства підприємств: пояснення з позицій реляційного підходу/за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2011. С. 348–356.
6. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ: Вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
7. Савченко І. А. Сучасні підходи до економічної сутності конкурентних відносин. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С. 24–28.
8. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. 592 с.
9. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 1 (9). С. 194–203.
10. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/под общ. ред. В. С. Лукинского. СПб.: Питер, 2004. 316 с.
11. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія. Львів: ІнтеллектЗахід, 2007. 232 с.
12. Портер М. Конкуренция/пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
13. Дойль П., Штерн Ф. Маркетингменеджмент и стратегия/пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
14. Криворучко Я. Ю., Прийма Л. Р. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами з бізнеспартнерами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 347–352.
15. Гриценко А. А. Иерархия и сетевые структуры институциональной архитектоники экономических систем. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: Економіка. 2007. Вип. 31–7 (117). С. 111–122.
16. Хитра О. Синергетичні принципи функціонування мережових структур у міжнародному бізнесі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 5. С. 256–268.
17. Dyer J. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*. 1998. Vol. 23, № 4. P. 660–679.
18. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000. Vol. 16. P. 29–54.

REFERENCES

- Butenko, N. V. «Antymonopolna polityka u sferi rehulivannya partnerskykh vidnosyn» [Competition policy in the regulation of partnership]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2015): 26-32.
- Butenko, N. V. *Rozvytok partnerstva v natsionalnii ekonomitsi* [The development of partnerships in the national economy]. Kyiv: Vyd-vo IEP NAN Ukrainy, 2015.
- Chukhrai, N., and Hirna, O. *Formuvannya lantsiuha postavok: pytannia teorii ta praktyky* [The formation of a supply chain: theory and practice]. Lviv: Intellect-Zakhid, 2007.
- Druker, P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management challenges for the twenty-first century]. Moscow: Vilyams, 2000.
- Doyle, P., and Shtern, F. *Marketing, menedzhment i strategii* [Marketing, management and strategy]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Dyer, J. «The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage» *Academy of Management Journal* vol. 23, no. 4 (1998): 660-679.
- Gorbatov, V. M. *Konkurentosposobnost i tsikly razvitiya integrirovannykh struktur biznesa* [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Kharkiv: INZhEK, 2006.
- Gritsenko, A. A. «Iyerarkhiya i setevyye struktury institutsionalnoy arkhitektoniki ekonomicheskikh system» [Hierarchy and

network structures of the institutional architecture of economic systems]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 31-7(117) (2007): 111-122.

Hrebeshkova, O. M. *Fenomen stratezhichnoho partnerstva pidpriemstv: poiasnennia z pozytsii relatsiinoho pidkhodu* [The phenomenon of strategic enterprise partnerships: an explanation from the standpoint of the relational approach]. Sumy: Papirus, 2011.

Intehratsiini mozhyvosti Ukrainy: perspektyvy ta naslidky [The integration potential of Ukraine: prospects and consequences]. Kyiv, 2014.

Kristofer, M. *Logistika i upravleniye tsepochkami postavok* [Logistics and supply chain management]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Kryvoruchko, Ya. Yu., and Pryima, L. R. «Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva u konteksti upravlinnia vidnosynamy z biznes-partneramy» [Formation of competitive advantages of the enterprise in the context of relationship management with business partners]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 690 (2010): 347-352.

Khytra, O. «Synerhetychni pryntsypy funktsionuvannia merezhevykh struktur u mizhnarodnomu biznesi» [Synergistic principles of functioning of network structures in international

business]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 5 (2010): 256-268.

Moller, K. M., and Hallinen, K. A. «Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction» *Journal of Marketing Management* vol. 16 (2000): 29-54.

Porter, M. *Konkurentsija* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.

Savchenko, I. A. «Suchasni pidkhody do ekonomichnoi sutnosti konkurentnykh vidnosyn» [Modern approaches to the economic nature of competitive relations]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2013): 24-28.

Taranenko, I. V. «Formuvannia innovatsiinoi paradyhmy teorii konkurentsii u suchasnykh hlobalizatsiinykh umovakh» [The formation of an innovative paradigm of competition theory in modern globalization conditions]. *Naukovyi visnyk ChDIEU*, no. 1(9) (2011): 194-203.

«Yaka stratehiia strukturnykh zmin stvoryt umovy dlia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy?» [What's the strategy for structural change will create conditions for economic development of Ukraine?]. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/Резюме-доповідей-на-круглий-стіл.pdf>