МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Богдана МОРАРА

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

МОРАР Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнені теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Другий розділ містить аналізу конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА».

На основі теоретичних узагальнень та виконаного аналізу обґрунтовані пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, страховий ринок, страхування, страховий продукт.

ABSTRACT

MORAR B. Management of enterprise competitiveness. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor’s degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2023.

The first section of the qualification work summarizes the theoretical principles of enterprise competitiveness management.

The second section contains an analysis of the competitiveness of of JSC SC «UNIKA»

On the basis of theoretical generalizations and the performed analysis, substantiated proposals and recommendations for improving the management of the competitiveness of JSC SC «UNIKA» were made.

Key words: competitiveness, competitiveness management, competitive advantage, competitive strategy, insurance market, insurance, insurance product.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства 8

1.2. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю 12

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності 16

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ СК «УНІКА» 20

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА» 20

2.2. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ СК «УНІКА» 25

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА» 31

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» 40

Висновки до другого розділу 44

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47

ДОДАТКИ 53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі спостерігається вплив новітніх економічних тенденцій, зокрема глобалізації та цифровізації, що призводить до зміни умов і форм конкурентної боротьби. Зростання міжнародної конкуренції, необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки в час війни та в умовах повоєнної відбудови держави підкреслюють важливість зміцнення конкурентоспроможності підприємств окремих видів економічної діяльності. Особливо важливим є ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств у стратегічно важливих секторах для нашої держави. Серед таких секторів можна виділити і страхування, оскільки страхові послуги нейтралізують фінансові ризики як фізичних, так і юридичних осіб, що запобігає ланцюговій реакції неплатоспроможності, банкрутства та дефіциту фінансових ресурсі для інвестування. З огляду на все сказане, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти конкурентоспроможності підприємства досліджували такі українські вчені як Л. Балабанова, Є. Діденко, Ю, Іванов, Д. Котелевець, С. Кухно, П. Орлов, В.Павлова, І. Піддубний, О. Піддубна, Н. Тарнавська, В. Шарко. В їхніх монографічних, дисертаційних та інших дослідженнях велика увага приділяється чинникам та оцінці конкурентоспроможності, а також формуванню ефективного механізму її забезпечення. Проте, у зв’язку з тим, що сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, потрібно постійно шукати нові ефективні методи. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств різних галузей економіки в умовах повоєнної відбудови України після перемоги потребує постійних та глибоких досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи. Узагальнення теоретичних засад і практичного досвіду в управлінні конкурентоспроможністю підприємства з

метою формулювання пропозицій та рекомендацій для поліпшення його механізмів та методів.

Завдання кваліфікаційної роботи:

− з’ясувати сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;

− узагальнити концептуальні засади управління конкурентоспроможністю;

− охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності;

− дати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА»;

− проаналізувати конкурентне середовища ПрАТ СК «УНІКА»;

− оцінити конкурентоспроможність ПрАТ СК «УНІКА»;

− обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні засади та можливі шляхи поліпшення управління конкурентоспроможністю підприємства були досліджені за допомогою загальновизнаних наукових методів дослідження, таких як логічний аналіз, порівняння, узагальнення, аналіз та синтез. Аналіз конкурентного середовища страхових компаній проводився за допомогою PEST-аналізу. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА» здійснювалася за допомогою методів порівняння, фінансового аналізу, логічного та системного підходів. Також у роботі були використані історичний підхід, графічний та статистичний методи, SWOT-аналіз.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні висновки та пропозиції автора були обговорені та схвалені на

круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, списку використаних джерел та додатків. Основний текст складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній міститься 6 рисунків, 11 таблиць, 2 додатки. Основний текст роботи викладено на 42 сторінках. Список використаних джерел охоплює 59 позицій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

Конкуренція є невід'ємним атрибутом ринкової економіки, що привертає увагу дослідників різних галузей, таких як філософія, психологія, економіка, біологія та інші науки.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства не втрачає актуальності через неминучі зміни природи та методів конкуренції, ключових чинників перемоги у конкурентній боротьбі. Внаслідок цього, розуміння конкурентоспроможності науковцями та практиками протягом історії розвитку економіки змінювалося (додаток А).

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатофакторне поняття, яке найчастіше визначається як його здатність (спроможність) конкурувати, протистояти певним чинникам і обставинам, боротися за існування і розвиток, як його певна перевага відносно конкурентів [43, с. 76-77].

Основні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.1.

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства може бути охарактеризована як його здатність створювати, утримувати і використовувати конкурентні переваги, що дає йому змогу ефективніше та конкуренти, реагувати на запити та задовольняти потреби споживачів, виробляючи та реалізуючи конкурентоздатні товари (чи надаючи послуги), а також займати конкуренту позицію, що відповідає його загальній та конкурентній стратегії.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Визначення	Автори	Недолік або перевага підходу
1	2	
1. Як конкурентоспроможність продукції.	А. Войчак	Занадто вузький підхід, різні види продукції можуть мати різну конкурентоспроможність
2. Як система (перелік) показників конкурентоспроможності та ефективності.	І. Бланк, Л. Довгань, А. Мазаракі, В. Нємцов	Не пояснює економічної суті поняття, а визначає його через оціночні параметри
3. Порівняльна перевага, відмінність підприємства.	М. Портер, А. Савчук, М. Яновський	Правильне, але повне визначення, оскільки наявність конкурентної переваги не гарантує її використання
4. Властивість задовольняти потребу споживчого ринку у порівнянні з конкурентами.	А. Павленко	Позитивним аспектом підходу є визнання, що конкурентоспроможність пізнається у порівняні
5. Здатність (можливість) протистояти чи виробляти і збувати товари і послуги.	Л. Балабанова, О. Кузьмін, О. Чернега, В. Шкардун	Надто загальний підхід, ототожнення з результативністю та ефективністю діяльності
6. Гнучкість або адаптивність.	А. Бондаренко, Й. Петрович	Передбачає лише адаптацію до середовища функціонування, не враховує спроможність на нього впливати
7. Рівень компетенції підприємства.	М. Альберт, М. Мескон, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, З. Шершньова	Слушний підхід в умовах сучасної економіки, проте не гарантує ефективного використання компетенцій.
8. Як багатоаспектне поняття, залежить від суб'єкта його сприйняття.	Н. Тарнавська	Слушний акцент на різних аспектах поняття, важливих для різних учасників ринку

Джерело: складено та проаналізовано автором за [43, с. 77-78]

Конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом різноманітних чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища (додаток Б).

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з його конкурентними перевагами, адже якщо підприємство ними не володіє, то не зможе виграти ринкову боротьбу.

У науковій та навчально-методичній літературі існують різні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Наукові підходи до визначення конкурентних переваг підприємства

Джерело: узагальнено автором за [23; 42; 44; 45]

Погоджуючись з експертними висновками, вважаємо, що в умовах глобалізації, цифровізації, креативної економіки, конкурентні переваги

сучасних підприємств повинні базуватися на таких принципах:

− інноваційності, що означає використання існуючих та розробка власних інновацій;

− переваги портфеля компетенцій над портфелем активів;

− інвестування у інтелектуальний розвиток та креативність персоналу;

− стимулювання ініціативи та ідейних рішень на всіх рівнях організації;

− врахування національних та глобальних чинників конкурентоспроможності;

− фокусування на якості, а не кількості конкурентних переваг;

− ефективного управління ризиками;

− використання глобальних інформаційних ресурсів та цифрових технологій.

Досліджуючи трансформацію про конкурентоспроможність підприємства та її організаційно-економічні та функціональні особливості можна зробити наступні узагальнення:

− вона полягає у здатності конкурувати на ринку порівняно з аналогічними суб'єктами та є відносною;

− більшість авторів не пов'язують її з завойованою часткою ринку чи конкурентоспроможністю продукції;

− вона відображає ефективне використання всіх його ресурсів;

− акценти у її трактуванні зміщуються від кількісно-якісних характеристик продукції до компетентностей підприємства, від статичних до динамічних аспектів;

− вона визначається інвестиційною привабливістю середовищем бізнесу.

Отже, конкурентоспроможність підприємства в умовах швидких змін середовища бізнесу, глобалізації, діджиталізації та креативної економіки значною мірою залежить від його здатності швидше та якісніше формувати нові конкурентні переваги (нові компетенції) порівняно з конкурентами.

1.2. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства є вагомим компонентом загальної системи менеджменту, спрямованим на формування та реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як учасника економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основних принципах науки управління.

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю підприємства – концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема: ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесійного, системного, ситуаційного [16, с. 228-229].

Критеріями ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути: його здатність своєчасно виявляти загрози своїй конкурентній позиції; його стійкість до непередбачуваних ринкових ситуацій та змін ринкових умов; його вміння використовувати сприятливі зовнішні можливості та створювати нові споживчі потреби на основі інноваційного підходу; оптимальність та прибутковість його господарського портфелю.

Зважаючи на багатоаспектність поняття «конкурентоспроможність підприємства», трактування науковцями управління конкурентоспроможністю відрізняються.

Так, О. Кузьмін та Н. Горбаль визначають управління конкурентоспроможністю з точки зору функціонального підходу, як виконання функцій управління у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів: планування конкурентоспроможності,

оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в межах конкретної системи конкурентоспроможності [18].

Відповідно до сучасних пріоритетів формування конкурентоспроможності, І. Піддубний та А. Піддубна розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрямок менеджменту, спрямований на створення, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як учасника економічної діяльності [28].

У цьому ж руслі, з токи зору професійного підходу до управління, трактують управління конкурентоспроможністю підприємства І. Дмитрієв, І. Кирчата та О. Шершенюк: як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [16, с. 229].

У монографічному дослідженні Н. Тарнавської управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання його матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг [42, с. 158].

Узагальнюючи вище наведені визначення, вважаємо, що під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти поетапний процес виконання управлінських функцій у сфері системного формування та використання його унікальних конкурентних переваг внаслідок поєднання матеріальних та нематеріальних активів з метою реалізації конкурентної стратегії та досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку.

Основними завданнями управління конкурентоспроможністю

підприємства є:

− зменшення впливу негативних чинників на його конкурентну позицію та використання можливостей зовнішнього середовища для поліпшення цієї позиції;

− зміцнення конкурентних переваг підприємства;

− забезпечення реалізації та гнучкості конкурентної стратегії у відповідності до умов ринкової конкуренції.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює:

− об’єкти управління: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність його продукції, конкурентні переваги, конкурентна позиція або конкурентна стратегія;

− суб’єкти управління: структурні ланки організаційної структури, які приймають участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності підприємства;

− механізм управління, що включає принципи, методи, нормативно-правове, інформаційне, організаційне забезпечення управлінського впливу.

Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є такі:

− єдності теорії та практики управління;

− системного підходу;

− цільової спрямованості: орієнтації на стратегічні цілі загальної стратегії підприємства;

− ринкової орієнтації (конкурентні переваги повинні формуватися зважаючи на потреби, попит та ринкові умови);

− гнучкості: можливості швидкого корегування управлінських рішень внаслідок зміни ринкових умов;

− превентивності: акцент на запобігання реалізації ринкових загроз конкурентній позиції підприємства [13, дм., с. 230-231].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю представлено на рис. 1.2.

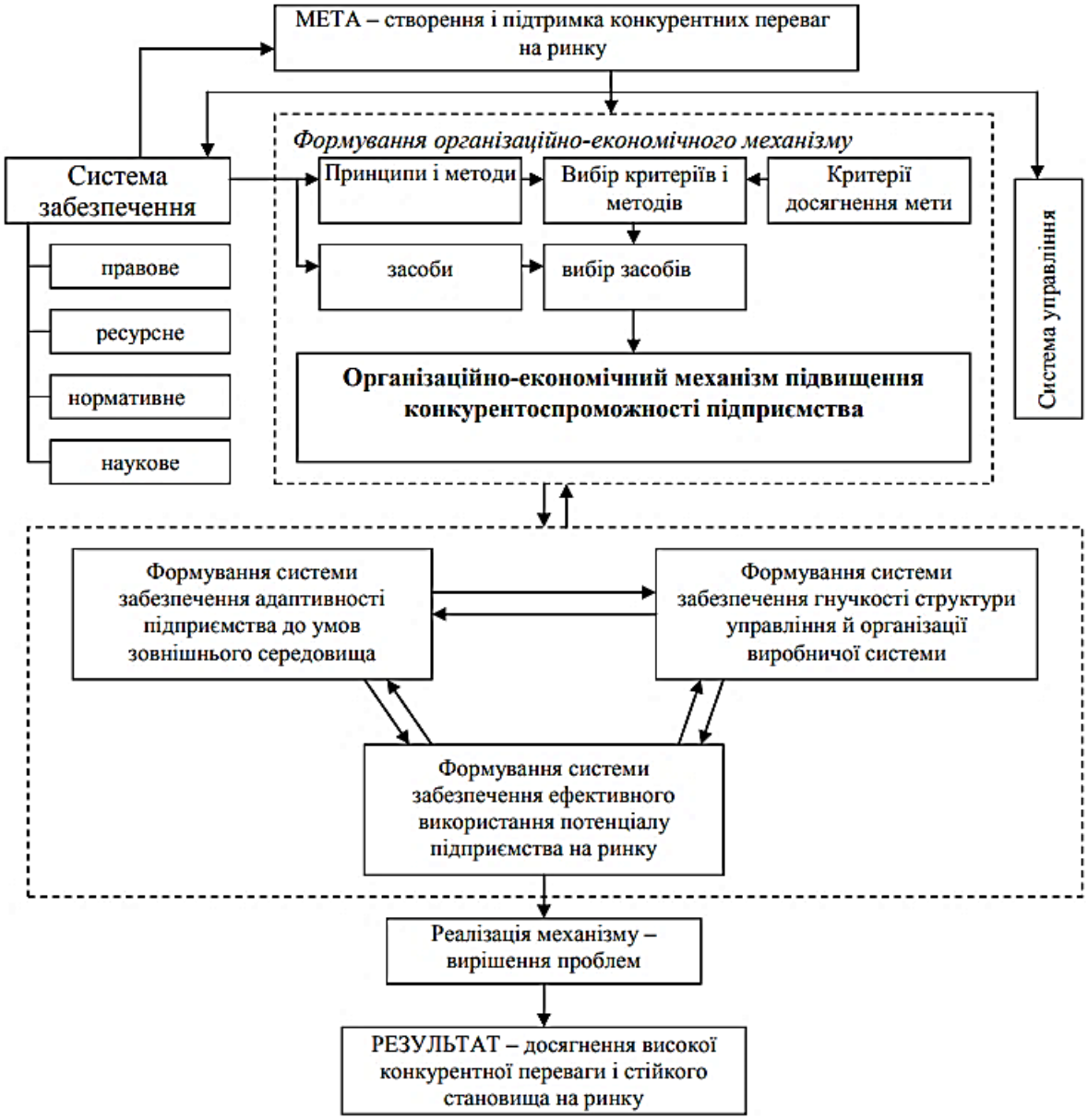


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [16, с. 236]

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати на стратегічному (розробка та реалізація конкурентної стратегії) та тактичному рівнях (формування конкурентних переваг відповідно до обраної стратегії конкурентної боротьби).

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності

Ключовим компонентом системи управління конкурентоспроможністю підприємства є її оцінка, яка дозволяє приймати правильні управлінські рішення, що стосуються формування конкурентних переваг та коригувати конкурентну стратегію, пристосовуючись до конкурентного середовища.

Спроби встановлення єдиного показника конкурентоспроможності стикаються з численними проблемами і труднощами, перш за все через обмежену кількість параметрів, які можна піддати кількісному аналізу. Крім того, значна частина факторів, таких як соціальні, політичні, естетичні, які також впливають на успішність конкурентної боротьби, майже неможливо виміряти кількісно. Для вирішення проблеми визначення рівня конкурентоспроможності застосовуються різноманітні підходи, такі як індикативний, метод аналізу ієрархій, конкурентні переваги, експертні оцінки, таксономія інтегральних оцінок, матричні методи та інші.

Немає єдиного підходу не тільки до методів оцінювання конкурентоспроможності, але й до їхнього групування. Так, наприклад, О. Драган групує методи оцінювання конкурентоспроможності так:

1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;

2) підходи, які пов’язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;

3) методи, засновані на теорії конкурентної переваги;

4) метод бенчмаркінгу;

5) методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства тощо [23, с. 66].

Різноманітність підходів до класифікації методі та до безпосередньо оцінки конкурентоспроможності підприємства відображена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Підходи до класифікації та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	**Група методів**	**Методи**
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/ DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Що характеризують ринкову позицію	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За середовищем виникнення невизначеності	Що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища	Аналіз безпекової ситуації, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг
	Зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Метод готовності персоналу, метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг

Джерело узагальнено за: [9; 22; 23]

Безперечно, усі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають свої переваги та недоліки.

Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг, є найбільш поширеними та простими у розрахунках, але дають статичну оцінку конкурентної позиції підприємства та не відображають його взаємодію з ринком та споживачами.

Перевагами методів, які ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства і галузі є якісне оцінювання на рівні галузей різних країн зовнішні чинників конкурентоспроможності, а недоліком – обмежена характеристика здатності підприємства до адаптації.

Методи, що базуються на теорії якості товару, зосереджуються на якості виготовленої продукції та увазі до потреб споживачів, проте не враховують ефективність збутової діяльності та непридатні для виробників різних видів продукції.

Методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції, забезпечують глибокий аналіз внутрішнього потенціалу та можливість порівняння зі середньогалузевими показниками, але ускладнюються узагальненням результатів (інтегральним показником) та не дозволяють оцінити динаміку чинників конкурентоспроможності.

Перевагами матричних методів (як є доволі популярними) є можливість досліджувати конкуренцію у динаміці, а недоліком – концентрація лише на одній стратегії та обмежену кількість параметрів оцінки конкурентоспроможності.

Інтегральний метод дає можливість отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника, але не дозволяє виконати глибокий аналіз і виявити резерви підвищення рівня конкурентоспроможності.

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від її цілей, а також суб’єка її проведення. На різних етапах життєвого циклу, залежно від різних умов зовнішнього середовища перевагу буде мати той чи інший метод оцінювання.

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою його успіху у ринковому середовищі.

Узагальнюючи дослідження вчених, вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність створювати, утримувати і використовувати конкурентні переваги, що дає йому змогу ефективніше та конкуренти, реагувати на запити та задовольняти потреби споживачів, виробляючи та реалізуючи конкурентоздатні товари (чи надаючи послуги), а також займати конкуренту позицію, що відповідає його загальній та конкурентній стратегії.

Конкурентні переваги підприємства є унікальними комбінаціями його активів, компетенцій та потенціалу, що сформовані як внутрішніми ресурсами, так і зовнішніми можливостями, і дають можливість перевершувати конкурентів на ринку з огляду на очевидну цінність пропозиції для споживачів та займати стійку конкурентну позицію.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти поетапний процес виконання управлінських функцій у сфері системного формування та використання його унікальних конкурентних переваг внаслідок поєднання матеріальних та нематеріальних активів з метою реалізації конкурентної стратегії та досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства важлива її оцінка. Наука та практика напрацювала значну кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі вони мають свої переваги, недоліки, обмеження використання та можуть бути корисними в тих чи інших цілях або умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ СК «УНІКА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА»

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА» (назва англійською мовою Private Joint-Stock Company «Insurance Company «UNIQA») заснована 10.02.1994 р. та зареєстрована за адресою 04112, Україна, місто Київ, вулиця Теліги Олени, будинок, 6 літ, код ЄДРПОУ 20033533. Директором компанії є Ульє Олена Володимирівна.

Основний вид діяльності − 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя. Компанія має ліцензію на надання фінансових послуг. Статутний капітал − 155 480 000 грн [32].

Отже, головним напрямом діяльності компанії є страхування, яке здійснюється на підставі 31 ліцензії.

Збут страхових послуг, в основному, відбувається в Україні. Головними клієнтами є як фізичні, так і юридичні особи.

Продаж страхових послуг здійснюється шляхом укладення прямих договорів страхування з клієнтами, а розрахунки зі страхувальниками проводяться вчасно.

СК «УНІКА» реалізує такі страхові продукти:

− КАСКО (страхування наземного транспорту, окрім залізничного);

− ОСЦПВ (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів);

− страхування майна, у тому числі від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ;

− добровільне страхування відповідальності громадян;

− добровільне медичне страхування (безперервне страхування здоров'я);

− добровільне страхування від нещасних випадків;

− добровільне страхування здоров'я на випадок хвороби.

− страхування фінансових ризиків (включає ризики перерви у діяльності, відповідальність директорів та посадових осіб) [41].

Структура страхового портфеля СК «УНІКА» наведена на рис. 2.1.

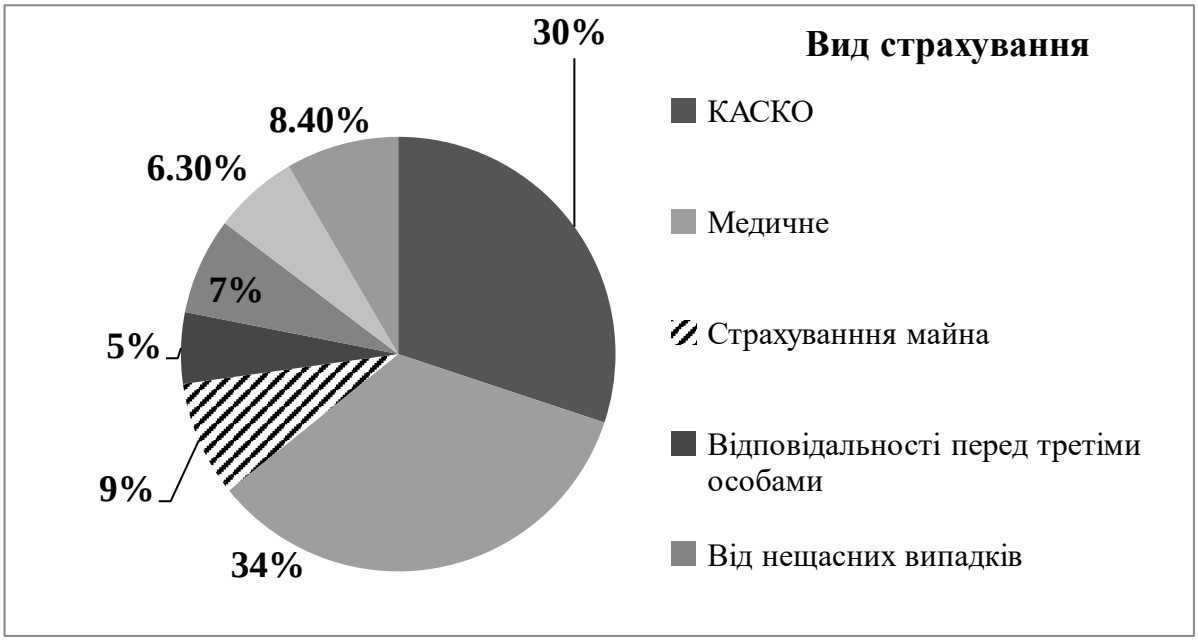


Рис. 2.1. Структура страхового портфелю ПрАТ СК «УНІКА» за зароблениими страховими преміями у 2022 р.

Джерело: побудовано автором за [41]

Як бачимо, перше місце у структурі портфелю займає КАСКО, на другому місці − медичне страхування, на третьому місці − страхування майна.

Найменшу частку за розрахунками у структурі страхового портфеля СК «УНІКА» займає відносно новий напрям страхування – страхування військових ризиків (0,72 %).

Таким чином, структура страхового портфеля СК «УНІКА» відповідає загальним тенденціям страхового ринку України (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Рівень страхових виплат на страховому ринку України за різними видами страхування у II кварталі 2023 р.

Джерело: [24]

Керівництво СК «УНІКА» активно впроваджує заходи щодо покращення корпоративного управління та балансування структури доходів. Компанія постійно аналізує ситуацію та тенденції на ринку страхування, зосереджуючи особливу увагу на потребах страхувальників з метою розробки та впровадження більш гнучких тарифів і отримання конкурентних переваг.

Для збільшення страхових внесків і розширення сфери страхування, компанія вживає ряд заходів, таких як розвиток нових видів страхування, рекламування страхових послуг серед різних клієнтів та використання гнучких тарифів. Широкий спектр продуктів і ефективне маркетингове планування забезпечують стабільність у діяльності компанії, незалежно від сезонних змін.

Завдяки ефективному корпоративному управлінню за майже 30-річну діяльність, СК «УНІКА» зуміла досягнути значних успіхів на страховому ринку України, що відображається у її провідних ринкових позиціях

протягом багатьох років за показниками зборів страхових премій, виплат, активів та частки ринку non-life страхування.

СК «УНІКА» стабільно входить до ТОП-3 у сегментах страхування КАСКО, медичного страхування та страхування майна та визнана кращою страховою ко мпанією України в рейтингу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» та увійшла до переліку 50 кращих роботодавців України за версією журналу Forbes.

Щомісячно компанія здійснює страхові виплати на суму приблизно 100 мільйонів гривень.

Клієнтів підтримує цілодобова служба асистансу, доступна через месенджери Viber та Telegram, а також за допомогою чат-ботів та мобільного додатку myUNIQA [41].

«УНІКА» відзначена численними винагородами: міжнародним сертифікатом та золотою медалюю Customer's Friend Superior Excellence від Міжнародної асоціації сертифікації ICERTIAS (Цюрих, Швейцарія) за високу якість обслуговування клієнтів.

У своїй діяльності СК «УНІКА» керується певними цінностями, які наведено на рис. 2.3.

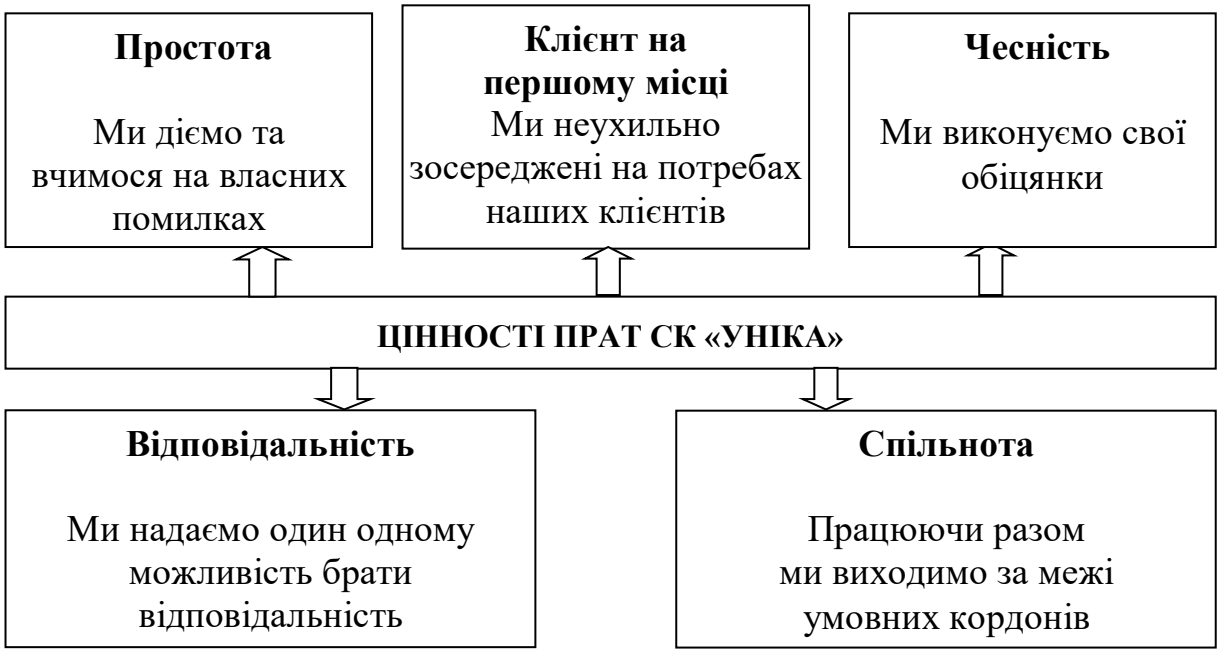


Рис. 2.3. Цінності ПрАТ СК «УНІКА»

Джерело: [41]

Середньооблікова кількість постійних працівників СК «УНІКА» станом на 31.12.2022 р. складала 938 осіб, ще 96 працювали за сумісництвом, а 190- неповний робочий день. Загальний фонд оплати праці у 2022 р. склав 266431 тис. грн., що більше, ніж у 2021 р. на 6 %. Таким чином, середня заробітна плата одного працівника у СК «УНІКА» склала 18139 тис. грн. (без врахування працівників, які працюють на неповний робочий день – 21473 тис. грн.). За даними Державної служби статистики, середня зарплата у січні 2022 р. в Україні за всіма видами економічної діяльності складала 14577 тис. грн., а у сфері фінансів та страхової діяльності − 24928 тис грн. Отже, заробітна плата у СК «УНІКА» є дещо нижчою, ніж в середньому у галузі.

Проте, у компанії окрім нематеріальної мотивації, застосовуються і засоби нематеріальної мотивації. ПрАТ СК «УНІКА» дбає про підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, компанія регулярно проводить навчання для своїх працівників у власному навчальному центрі, а також залучає зовнішніх провайдерів. Щороку вона бере участь у міжнародних конференціях та симпозіумах.

СК «УНІКА» є соціально відповідальною компанією та активно підтримує благодійні проєкти у сфері освіти, охорони здоров’я, мистецтва та соціального розвиту.

Зокрема, компанія вже понад 10 років опікується Всеукраїнською благодійною організацією «Даун Синдром» (фінансує освітні програми, індивідуальні та групові заняття з корекційними педагогами, логопедами, психологами, фізіотерапевтами, реабілітологами), співпрацює з Благодійним фондом Сергія Притули (у сфері надання фінансової підтримки військовим, медичним установам та прифронтовим бригадам) та Фондом «Маша» (у напрямі допомоги жінками та дітям, які постраждали від війни).

2.2. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ СК «УНІКА»

Конкурентна боротьба, формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії підприємства залежить від його конкурентного середовища.

Проаналізуємо конкурентне середовище ПрАТ СК «УНІКА».

Товариство функціонує на страховому рину України, основними суб'єктами якого є компанії non-life (не страхують життя) та life (страхують життя). Як видно з рис. 2.4. кількість страховиків починаючи з 2020 року зменшувалася. І за період з 31.12.2020 р. по 30.04.2023 р. страхових компаній non-life стало на 81 або 42, 6 % менше, а life – на 8 або 40 % менше.

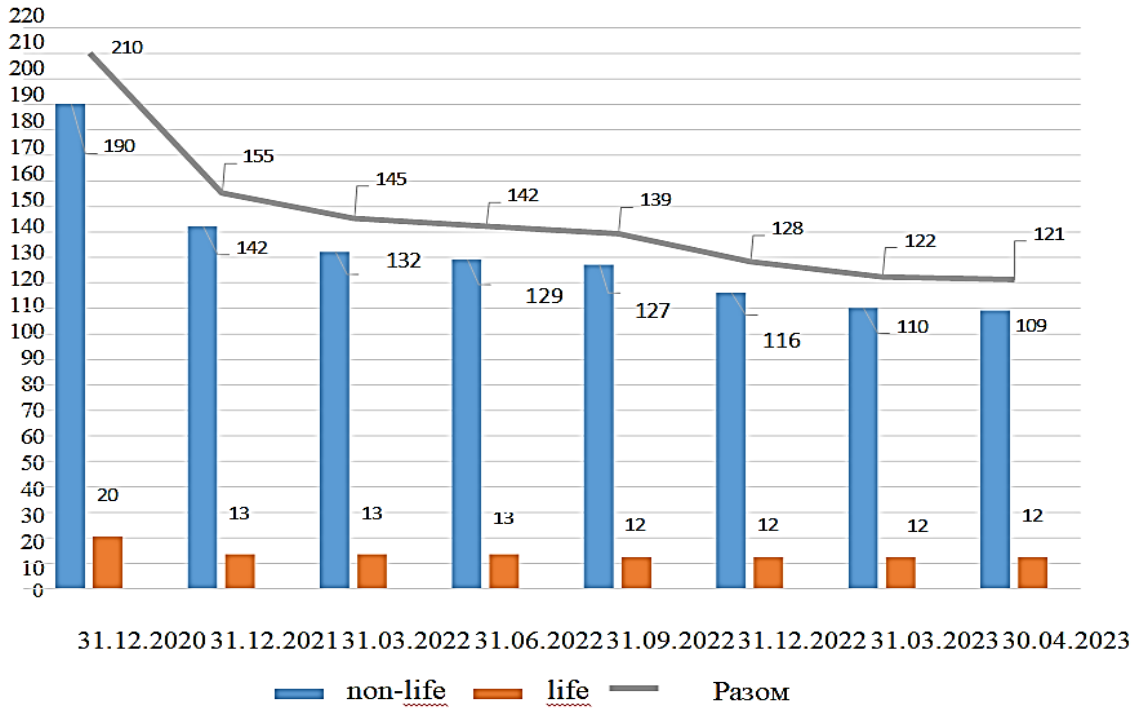


Рис. 2.4. Динаміка кількості страхових компаній Україні протягом 2020-2023 рр.

Джерело: [24]

Очевидно, така статистика кількості страхових компаній в Україні є наслідком пандемії COVID-19 та війни рф прти нашої держави, яка розпочалася 24.02.2022 р.

Не зважаючи на зменшення кількості страхових компаній, які працюють на страховому ринку, рівень страхових премій та виплат з 2023 р. почав зростати і ринок почав відновлюватися (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Показники розвитку страхового ринку України у 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Страхові виплати	14,9	18,0	13,0	16,9
Страхові премії, млрд грн	45,2	49,7	39,6	47,0
Рівень страхових виплат	32,96	36,22	32,83	35,96
Показник проникнення страхування, %	1,08	0,91	1,02	0,72
Показник щільності страхування	40,84	42,64	44,0	-*

*показник складно розрахувати через відсутність точних даних про кількість населення в Україні

Джерело: складено та розраховано автором за [36]

Відновлення страхового ринку, яке розпочалося з 2023 р. виявляється у наступних показниках та тенденціях:

− страхові премії перевищили рівень 2022 р. та лише на 5 % менші, ніж у «довоєнному» 2021 р. та на 4 %, більші ніж у «доковідному» 2020 р.;

− основними «драйверами» росту ринку є такі види страхування як КАСКО, ОСЦПВ, медичне страхування, «Зелена картка»;

− більше половини ринку займає страхування, пов’язане з авто: КАСКО (26%), ОСЦПВ (20%); «Зелена картка» (12%);

− у зв’язку з війною спостерігається значний приріст укладених договорів з фізичними особами на страхування КАСКО та нерухомості (за

цим видом страхування премії зросли найбільше порівняно з 2022 роком - на 43%);

− спостерігається стійка динаміка зростання премій за довгостроковим накопичувальним страхуванням [36].

Не зважаючи на відновлення, в цілому, як видно з табл. 2.1, страховий ринок України знаходить на дуже низькому рівні розвиту, про це свідчать показники проникнення страхування (відношення страхових премій до ВВП) та щільності страхування (страхові премії на одну особу).

У 2020-2023 р. показник проникнення страхування в Україні складав 072-1,08 %, тоді як у у Франції, Фінляндії, Швейцарії, Великобританії він становить 9–11% ВВП, в Іспанії, Швеції, Німеччині, Австрії він знаходиться на рівні 4–7% ВВП [6, с. 168].

Для нормального рівня розвитку страхового ринку рекомендоване значення показника щільності страхування – 140 дол. США, тоді як в Україні цей показник у 2020-2022 рр. дорівнював 40-44 дол. США.

Таким чином, страховий ринок в Україні має значні перспективи для розвитку.

Причинами такого низького рівня розвитку страхового ринку в Україні є як економічні (низький рівень доходів громадян), так і соціальні (недовіра до страхових компаній та низька культура страхування).

Вагомим чинником конкурентоспроможності страхових компаній є забезпечення мінімізації або оптимізації витрат. Одним з шляхів зниження витрат є впровадження технологічних інновацій.

На основі досліджень можна зробити висновок, що ретельно розроблена програма цифрування може призвести до зниження витрат на 65%, скорочення часу виконання ключових страхових процесів на 90% та покращення коефіцієнтів конверсії на понад 20%. Щороку інвестиції в технологічні інновації на страхових ринках зростають у всьому світі [6].

Це стало поштовхом для багатьох міжнародних компаній, які почали модернізувати та вдосконалювати свої послуги шляхом впровадження проривних технологій для забезпечення конкурентоспроможності.

Перехід страхових компаній на цифрові технології може бути проблематичний через складність внутрішніх процесів, нестачі кваліфікованих кадрів для впровадження та підтримки змін.

Основними технологічними інноваціями на страховому ринку є:

− цифрові платформи;

− телематика / телеметрія − сенсори, які забезпечують прийом, передачу та обробку даних через телекомунікаційні мережі, не втручаючись у керування віддаленими об’єктами;

− Big Data та аналітика - моделювання даних для підтримки процесу прийняття рішень;

− порівняльні сервіси та робо-консультанти - онлайн-платформи, які автоматизують порівняння та консультування на основі алгоритмів;

− машинне навчання та штучний інтелект для розробка прогнозів.

Хоча впровадження нових технологій може поліпшити ділові процеси страхових компаній та оптимізувати їх витрати, ці зміни супроводжуються новими викликами.

Збільшення використання інновацій у галузі страхування дає страховикам доступ до більш конфіденційної інформації про своїх клієнтів, що збільшує операційні ризики. Тому системи зберігання конфіденційної інформації страховиків повинні бути стійкими до ризиків.

Розробка комп’ютерного програмного забезпечення та проектування даних потребує розвитку відповідних технічних ресурсів, знань і навичок у страхових компаніях.

Використання цифрових технологій також призводить до збільшення кібер-ризиків для страхових компаній, особливо в галузі, де автономні автомобілі, пристрої для моніторингу здоров’я та розумні будинки стають все більш поширеними. Старі системи страхових компаній, збудовані на

застарілому програмному забезпеченні, стають дуже вразливими до кібератак. Інтерактивні технології, такі як телематика, носіння та Інтернет речей, створюють нові мішені для кіберзлочинців, які мають доступ до високочутливих персональних даних.

Загальний PEST-аналіз зовнішніх чинників конкурентоспроможності страхових компаній наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз зовнішніх чинників конкурентоспроможності страхових компаній

Група чинників	Чинник	Вплив +/-	Можливі дії для забезпечення конкурентоспроможності
1	2	3	4
Політико-правові	Війна рф проти України	-	Забезпечення безпеки працівників, безперервності бізнес-процесів, захисту майна.
	Недосконале законодавство у сфері страхування, що підвищує ризики у діяльності страхових компаній	-	Вдосконалення корпоративного управління та системи управління ризиками
	Зміна регуляторних вимог НБУ	+/-	Вдосконалення корпоративного управління, системи управління ризиками, забезпечення дотримання встановлених нормативів
Економічні	Закриття та вихід з ринку страхових компаній	-	Збільшення ринкової частки за рахунок активізації маркетингової діяльності
	Спад ділової активності в економіці, як наслідок зниження місткості ринку страхових продуктів для юридичних осіб	-	Фокусування на прибуткових страхових продуктах. Розробка нових актуальних страхових продуктів для юридичних та фізичних осіб.
	Зниження доходів населення	-	Оптимізація розмірів страхових тарифів.

1	2	3	4
	Дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок міграції населення та мобілізації	-	Навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників.
Соціально-демографічні	Виникнення нових потреб у страхових продуктах, пов'язаних з мінімізацією воєнних ризиків	-	Розробка нових страхових продуктів, пов'язаних з воєнними ризиками
	Демографічна криза, зниження місткості ринку страхових продуктів для фізичних осіб	-	Фокусування на страхових продуктах для юридичних осіб.
	Еміграція українців за кордон через війну, як наслідок зниження місткості ринків страхових продуктів для фізичних осіб	-	Фокусування на страхових продуктах для юридичних осіб.
	Низька культура страхування	-	Формування культури страхування через пропаганду та маркетингові комунікації.
	Недовіра до страхових компаній	-	Переконання у надійності страховика у маркетингових комунікаціях, добросовісна діяльність та оперативність страхових виплат.
Технологічні	Цифровізація економіки та суспільного життя	+/-	Впровадження цифрових технологій в управління страховою компанією. Розвиток онлайн-обслуговування. Впровадження та розвиток застосування інструментів інтернет-маркетингу, та , зокрема, SMM.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зовнішнє середовище страхових компаній зумовлює певні дії для забезпечення їхньої конкурентоспроможності у сфері менеджменту в цілому, управління маркетинговою діяльністю зокрема.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА»

На конкурентоспроможність страхової компанії знаною мірою впливає її фінансовий потенціал, який в свою чергу визначається її фінансовим станом та фінансовими результатами.

Проаналізуємо основні абсолютні фінансові показники ПрАТ СК «УНІКА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні абсолютні фінансові показники ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Δ (2023-2021)	Δ 2023/2021
	2021	2022	2023		
Активи	2244059	3266250	3823156	+1579097	1,70
Обладнання та інші основні засоби	68015	64005	49363	-18652	0,73
Грошові кошти та їх еквіваленти	154832	228496	108258	-46574	0,70
Власний капітал	909704	1236085	1693520	+783816	1,86
Нерозподілений прибуток	709660	1029834	1449130	+739470	2,04
Зобов'язання	1334355	2030165	2129636	+795281	1,60
Дохід від страхової діяльності	2870113	2700804	2919461	+49348	1,02
Чистий прибуток	135264	331519	471599	+336335	3,49

Джерело: складено автором за [41]

Як бачимо з табл. 2.4, протягом 2021-2023 рр. спостерігалося покращення практично усіх фінансових показників ПрАТ СК «УНІКА».

Підприємство збільшило свій майновий потенціал, про що свідчить зростання активів у 2023 р відносно 2021 р. на 1579097 тис грн. або у 1,7 рази, наростило власний капітал - його сума зросла на 783816 тис. грн. або у 1,86 рази.

Позитивно також слід оцінювати збільшення чистого прибутку більше як утричі у 2023 р. відносно 2021 р.: у 3,49 разів або на 336335 тис. грн.

Проаналізуємо відносні фінансові показники ПрАТ СК «УНІКА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні відносні фінансові показники ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Порогове значення	Δ (2023-2021)
	2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,41	0,38	0,44	0,5	+0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,11	0,05	0,2	-0,07
Рентабельність активів	6,03	10,15	12,34	-	+6,31
Рентабельність власного капіталу	14,87	26,82	27,85	-	+12,98

Джерело: розраховано автором за [41]

Як видно з даних табл. 2.5, коефіцієнт фінансової незалежності СК «УНІКА» протягом 2021-2023 рр. не відповідав пороговому (рекомендованому) значенню, але наближався до нього. Позитивно, що фінансова незалежність компанії збільшилися у 2023 р. відносно 2021 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також не відповідає рекомендованому значенню, проте в практиці це доволі поширене явище.

СК «УНІКА» відзначалася доволі високими відносними значеннями прибутковості у 2021-2023 рр.: показники рентабельності активів коливалися від 6 до 12 %, власного капіталу – від 15 до 28 %. Причому, у 2023 р. рентабельність активів склала 12 %, а власного капіталу – 28 % (удвічі більше відповідно, ніж у 2021 р.).

Проаналізуємо конкурентоспроможність ПрАТ СК «УНІКА» у порівнянні з іншими страховими компаніями України за основними показниками їхньої господарської діяльності у 2023 р. (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

Конкурентна позиція ПрАТ СК»УНІКА»

за основними показниками господарської діяльності у 2023 р.

Страхова компанія	Місце в рейтингу	Значення показника
1	2	3
Страхові виплати, тис. грн		
УНІКА	3	1 377 655,7
Українська страхова група	1	1 477 781,2
ARX	2	1 384 577,3
СГ ТАС	4	1 341 251,9
ІНГО	5	1 136 502,0
Валові страхові премії, тис. грн		
УНІКА	3	3 213 478
ARX	1	3 691 795
СГ ТАС	2	3 539 924
Українська страхова група	4	2 936 373
ВУСО	5	2 677 387
Чисті страхові премії, тис. грн		
УНІКА	3	3 036 878
ARX	1	3 592 976
СГ ТАС	2	3 401 780
ВУСО	4	2 473 141
ІНГО	5	2 196 264
Темп зростання премій, %		
УНІКА	25	26,15
Альянс	1	171,06
Ультра Альянс	2	74,9
Княжа	3	62,13
ВУСО	6	51,31
ІНГО	8	50,3
Рівень виплат, %		
УНІКА	9	42,87
Альянс	1	91,15
УСГ	2	50,33
Країна	3	47,48
Граве Україні	4	47,34
Страхові премії по прямому страхуванню, тис. грн		
УНІКА	3	3 203 273
ARX	1	3 685 296
СГ ТАС	2	3 528 615
Українська страхова група	4	2 926 261
ІНГО	5	2 647 661

Продовження табл. 2.5.

1	2	3
Резерви, тис. грн.		
УНІКА	5	1 861 956
ARX	1	3 528 615
СГ ТАС	2	2 926 261
Українська страхова група	3	2 647 661
ІНГО	4	1 952 938
Активи, тис. грн.		
УНІКА	3	3 839 799
ARX	1	2 917 653
СГ ТАС	2	2 632 386
Українська Страхова Група	3	2 066 907
ІНГО	4	2 729 473
Власний капітал, тис. грн		
УНІКА	2	1 689 098
ARX	1	2 080 247
СГ ТАС	5	904 876
ІГНО	3	1 191 108
PZU Україна	4	968 114
Гарантійний фонд		
УНІКА	2	1 533 618
ARX	1	1 805 379
PZU Україна	4	880 810
ІГНО	3	885 565
КНЯЖНА	5	803 061
Фінансовий результат, тис. грн.		
УНІКА	1	427 513
ARX	2	388 098
ІГНО	3	232 540
Універсальна	4	136 378
Арсенал Страхування	5	132 407
Нерозподілений прибуток, тис. грн		
УНІКА	2	1 687 379
ARX	1	1 444 708
ІГНО	3	644 054
СГ ТАС	4	581 071
Універсальна	5	554 275

Джерело: [39]

Як бачимо з даних табл. 2.1., СК «УНІКА» входила до трійки лідерів страхового ринку України і замала 3-є місце у 2023 р. за показниками страхових виплат (в цілому, валових та чистих), чистих страхових премій та страхових премій по перестрахуванню. Також 3-є місце компанія займала за активами.

За фінансовими показниками (фінансовий результат, нерозподілений прибуток, власний капітал, гарантійний фонд) СК «УНІКА» була на 1-2-ому місцях.

Не займала топові позицій СК «УНІКА» за темпами зростання страхових премій (за цим показником вона була аж 25-а) та рівнем виплат (була на 9-ому місці). Отже, є компанії, які динамічніше зростають та з часом можуть витіснити визнаних лідерів ринку та відвоювати у них певну ринкову частку.

У незалежних експертних рейтингах СК «УНІКА» хоча й не займає перші місця, але входить до ТОП-10 страховиків України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Рейтинг надійності лідерів страхового ринку України у 2023 р. за Mind

Місце у рейтингу	Страхова компанія	Рейтинг	Зібрані премії, млн. грн.	Рівень виплат, %	Ліквід-ність, %
1	Українська Страхова Група	4.0	2280.8	40.4	52.5
2	СК «Колоннейд Україна»	4.0	363.3	30.3	142.8
3	ARX	4.0	2669.1	35.2	29.1
4	СК PZU Україна	3.5	1172.4	50.8	23.2
5	СК «Княжа»	3.5	815.1	51.1	10.5
6	СК «Універсальна»	3.5	1210.1	30.7	18.3
7	СК «ІНГО»	3.5	1536.1	47.3	9.1
8	СК «Уніка»	3.5	2357.2	49.8	8.4
9	СК «Країна»	3.0	482.5	43.9	39.3
10	СК ВУСО	3.0	1591.0	37.0	68.5

Джерело: [34]

Проаналізуємо незалежний рейтинг страхових компаній України у розрізі видів страхування за версією журналу Forinsurer та досвідчених страхових експертів, який щомісячно оновлюється та ґрунтується на аналізі доступності програм страхування, офіційній статистиці українських страховиків та нашому особистому досвіді та досвіді наших знайомих (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Незалежний рейтинг страхових компаній України
за версією журналу Forinsurer*

Страхова компанія	Вид страхування					
	КАСКО	Зелена карта	ОСЦВП	Туристич-не	Медич-не	Майна
СК «УНІКА»	2	5	5	7	1	2
ARX	1	-	3	3	3	3
СК «Арсенал Страхування»	3	-	4	6	4	1
СК «ІНГО»	4	4	8	5	2	4
СК PZU Україна	5	2	7	2	5	5
СГ ТАС	6	1	1	4	7	8
СК ВУСО	7	3	6	1	8	
СК «Універсальна»	9	-	11	10	6	7
СК «ОРАНТА»	-	6	2	9	-	6

*станом на квітень 2024 р.

Джерело: [39]

Як бачимо, найкращу конкурентну позицію СК «УНІКА» займає за медичним страхуванням, КАСКО та страхуванням майна. Найгіршу – сегменті туристичного страхування.

Одним з підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства є підхід з точки зору конкурентних переваг.

На офіційному сайті СК «УНІКА» заявляє про такі свої конкурентні переваги: велика мережа точок продажу (200 точок), цілодобова підтримка,

велика кількість клієнтів, великий досвід діяльності (200 років Uniqa Group), швидкий термі виплат по КАСКО (7 днів) та позиціонує себе як надійна, стабільна та інноваційна компанія. У профілі в Instagram, СК «УНІКА» позиціонує себе як європейська компанія з українською душею, ТОП-3 на страховому ринку України.

Проаналізуємо конкуренті переваги ПрАТ СК «УНІКА» у порівнянні з її основними конкурентами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Конкурентні переваги та конкурентні стратегії основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Компанія	Конкурентні переваги за визначенням компанії	Конкурентні переваги за нашою оцінкою	Конкурентна стратегія та позиціонування
1	2	3		4
1	СК «УНІКА»	Велика мережа точок продажу; цілодобова підтримка, велика кількість клієнтів; великий досвід діяльності; швидкий термін виплат по КАСКО.	Розвинена зовнішня соціальна відпові-дальність, власна школа корпоративного навчання.	Надійна, стабільна, інноваційна компанія. Європейська компанія з українською душею, ТОП-3 на страховому ринку України.
2	ARX	Стабільність виплат (5 млн щоденно); лідер на ринку КАСКО 15 років поспіль; 30-річний досвід діяльності; стабільність; задоволеність клієнтів; найпрозоріший сервіс зворотного зв’язку.	Найширша присутність у соціальних медіа та активність у SMM.	Частина міжнародної канадської страхової групи Fairfax Financial Holdings. Лідер за виплатами приватним клієнтам
3	СГ ТАС	Найбільша і найстаріша компанія; багаторічний досвід, професійна команда, широка мережа філій і партнерів; широкий спектр страхових продуктів; ТОП-5		Визнаний лідер страхового ринку України який забезпечує захист понад 1 млн клієнтів

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5
		страхових компаній України; лідер на ринку ОСЦПВ.		
4	Україн-ська страхова група	Розгалужена мережа представництв; команда високо-кваліфікованих фахівців; послуги найвищої якості; обсяг щорічних виплат; досвід діяльності.	Визначена місія.	Австрійська надійність, а серце українське. Сучасна та динамічна страхова компанія національного масштабу зі 100 % іноземним капіталом, в числі ТОП-10 страховиків України за фінансовими показниками.
5	ВУСО	Швидке та якісне формування ІТ-рішень; широкий перелік продуктів; володар нагород та очільник рейтингів, присутність у всіх регіонах України; багаторічна співпраця з туристичними компаніями, потужними операторами паливного комплексу, відомими брендами.	Широка присутність у соціальних мережах.	Лідер у напрямку інтернет-страхування. Сучасна страхова компанія, яка піклується про клієнтів та розуміє їхні потреби. VUSO – компанія, яка переймається тим, щоб перешкоди на цьому шляху не змушували вас зупинятися.
6	ІНГО	30-річний досвід надійності; стабільна репутація; фінансові показники, підтверджені рейтингами; цифрові інструменти та	Стратегія цифрової трансформації. Зовнішня соціальна відповідальність.	ІНГО-це якість і сервіс. Максимальний страховий захист на всі випадки життя. №1 зі страхування від воєнних ризиків за

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5
		сервіси страхування онлайн; цілодобова доступність онлайн підтримка; гнучкі та сучасні рішення; найкращі практики для компенсації збитків.		рейтингом від delo.ua №1 зі страхування від воєнних ризиків за рейтингом від delo.ua

Джерело: складено автором на основі: [33; 40; 41; 43; 58; 59]

Як бачимо, практично усі основні конкуренти ПрАТ СК «УНІКА» позиціонують себе як лідерів або в цілому на ринку страхування, або на окремих його сегментах.

Деякі з них (ВУСО та Українська страхова група) роблять акцент на сучасності та інноваційності у позиціонуванні. ARX та УСГ роблять акцент на іноземному походженні. СК «УНІКА» та УСГ також використовують емоційну перевагу: звертаються до патріотизму.

Аналіз конкурентних переваг, які визначають самі компанії (у тім числі, СК «УНІКА»), показує, що вони є однаковими: майже усі вважають своїми перевагами досвід діяльності, велику мережу представництв, цілодобову клієнтську підтримку, стабільність виплат. Єдиною з копаній, яка декларує справді унікальну перевагу (найпрозоріший сервіс зворотнього зв'язку) - є ARX.

Разом з у конкурентних перевагах слід відобразити ексклюзивну цінність для споживача.

Також, прослідковуються різні меседжі у комунікаціях страхових компаній на веб-сайтах і соціальних мережа. Все це призводить до «розмитості» конкурентної позиції страхової компанії в свідомості потенційних та існуючих споживачів та нерозуміння ними її конкурентних переваг.

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ СК «УНІКА» обґрунтуємо на основі SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ПрАТ СК «УНІКА»

Можливості	Загрози
1	2
1. Поява нових ризиків у зв'язку з воєнними діями. 2. Цифровізація економіки та розвиток цифрових технологій. 3. Поширення співпраці з великими підприємствами України.	1. Спад ділової активності в економіці, як наслідок зниження місткості ринку страхових продуктів для юридичних осіб. 2. Зниження доходів населення і як наслідок зниження попиту на страхові послуги. 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок міграції населення та мобілізації. 4. Демографічна криза, зниження місткості ринку страхових продуктів для фізичних осіб. 5. Недовіра до страхових компаній.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика мережа точок продажу. 2. Цілодобова підтримка, велика кількість клієнтів. 3. Великий досвід діяльності. 4. Швидкий термін виплат по КАСКО. 5. Розвинена зовнішня соціальна відповідальність. 6. Власна школа корпоративного навчання.	1. Невизначеність місії. 2. Невисокий рівень оплати праці. 3. Нечітке позиціонування. 4. Недостатньо активна маркетингова діяльність

Джерело: авторська розробка

В умовах загрози дефіциту кадрів та розвитку економіки знань, ключовою конкурентною перевагою компанії стає використання її інтелектуального потенціалу. Це включає створення креативної мережі, оптимізацію інвестицій у персонал, підвищення мотивації для генерації нових ідей та інновацій, а також формування корпоративної культури, спрямованої на самонавчання як організації в цілому, так і її працівників.

Підтвердженням актуальності управління знаннями для досягнення довгострокових конкурентних переваг є те, що найуспішніші компанії вкладають в менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів. Метою сучасного менеджменту вважається накопичення знань та їх перетворення на конкурентні переваги, оскільки боротьба за майбутнє починається з інтелектуального лідерства.

Управління знаннями надає персоналу ключову роль у успіху організації, оскільки кінцевий результат її господарської діяльності залежить від його кваліфікації та особистісних характеристик.

Тенденцією сучасного менеджменту є розвиток в напрямку психологізації та соціологізації. Персонал розглядається як об’єкт інвестицій з інтелектуальним потенціалом, а не просто як об’єкт витрат.

Для нарощування інтелектуального потенціалу підприємства важливо створювати та удосконалювати систему винагород, впроваджувати додаткові гарантії, інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Свідомість про стратегічне значення персоналу в утворенні перспективних конкурентних переваг потребує, щоб керівник служби управління персоналом був підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Такий підхід гарантує, що управління персоналом стає частиною стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен базуватися на систематичному моніторингу ринку праці, аудиті персоналу, порівняльному аналізі систем кадрового менеджменту та налагодженні відносин з кадровими агенціями.

Загроза зниження місткості страхового ринку та попиту на страхові продукти з боку економічних та соціально-демографічних чинників зовнішнього середовища зумовлює активізацію маркетингової діяльності страхових компаній. Зокрема, для ПрАТ СК «УНІКА» притаманне обмежене використання SMM для просування бренду та страхових послуг. Компанія має профілі лише у Facebook та Instagram. Натомість, один з лідерів ринку, страхова компанія ARX активно застосовує інструменти SMM у багатьох соціальних мережах.

Саме ефективне використання SMM може стати вагомою конкурентною перевагою компанії, яка дозволить їй утримувати і збільшувати завойовану частку.

Ефективна стратегія соціальних медіа (SMM) для страхової компанії може включати кілька ключових аспектів:

− створення цікавого та корисного контенту: страхова компанія може публікувати інформативні статті, поради щодо збереження, ризиків та профілактики, а також оновлення про свої послуги та нові продукти;

− взаємодія з аудиторією: страхова компанія може відповідати на питання клієнтів, надавати консультації через соціальні мережі, вирішувати проблеми та реагувати на відгуки швидко та ефективно;

− відео контент: створення відео матеріалів, які пояснюють процес отримання страхового полісу, навчальні відео з безпеки та ризиків, а також відео відгуки клієнтів може бути ефективним способом залучення уваги аудиторії;

− реклама та просування: використання цільованої реклами у соціальних мережах допоможе залучити нових клієнтів та підвищити свідомість про бренд, спеціальні акції та промоції можуть бути ефективними способами привернення уваги;

− створення спільноти: створення спеціалізованих груп або сторінок для клієнтів або зацікавлених у страхуванні осіб, де можна обговорювати питання, ділитися досвідом та рекомендаціями;

− моніторинг та аналіз результатів: важливо відстежувати ефективність різних кампаній у соціальних мережах, а також реагувати на відгуки клієнтів та аналізувати їх для подальшого удосконалення стратегії SMM.

Як показав виконаний аналіз, ПрАТ СК «УНІКА» характеризується нечітким позиціонуванням на ринку.

З метою її чіткого позиціонування на ринку рекомендуємо, насамперед, визначити її місію, з огляду на ті цінності які вона пропонує клієнтам.

Наприклад, місією компанії може бути: «Надання страхових послуг для забезпечення збереження Вашого добробуту, спокою та надійності у завтрашньому дні».

На наш погляд, однією з конкурентних переваг ПрАТ СК «УНІКА» є її розвинена зовнішня соціальна відповідальність. У маркетингових комунікаціях компанії слід повідомляти про досягнення та результати компанії у цій сфері. Позиціонування підприємства як компанії, яка турбується не тільки про своїх клієнтів, але й про суспільні проблеми, сприятиме зростанні лояльності споживачів, а відтак, збільшить обсяги продажу страхових полісів.

Практично усі конкуренти СК «УНІКА» позиціонують себе як лідерів. У цій ситуації, важливо уточнювати за якими показниками чи у яких сегментах ринку компанія вважає себе лідером.

Компанія може розглядати такі стратегії лідерського позиціонування:

− лідерство за якістю обслуговування;

− лідерство за ціною;

− спеціалізоване страхування;

− страхування для конкретної цільової аудиторії;

− страхування з інноваційним підходом.

На наш погляд, ПрАТ СК «УНІКА» може позиціонувати себе як лідер за якістю обслуговування.

Висновки до другого розділу

ПрАТ СК «УНІКА» уже 30 років гадає послуги у сфері страхування та є лідером страхового ринку України.

Аналіз конкурентного середовища СК «УНІКА» показав, що не зважаючи на зменшення кількості страховиків на страховому ринку України з 2020 р., у 2023 р. ринок демонструє відновлення та зростання страхових пресуй і виплат. Таким чином, конкуренція серед страхових компаній загострюється. PEST-аналіз зовнішнього середовища СК «УНІКА» засвідчив, що його чинники зумовлюють необхідність прийняття відповідних управлінських рішень з метою формування та підтримки її конкурентних переваг для збереження її конкурентної позиції на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА» за допомогою аналізу фінансово-економічних результатів показала, що компанія має значний фінансовий потенціал, який забезпечується зростанням активів, власного капіталу, доходу, прибутку, показників рентабельності.

За показниками страхових виплат (в цілому, валових та чистих), чистих страхових премій та страхових премій по перестрахуванню, розміром активів, фінансовими показниками (фінансовий результат, нерозподілений прибуток, власний капітал, гарантійний фонд) СК «УНІКА» займала у 2023 р. 1-3 місця на страховому ринку України, що також говорить про високий рівень її конкурентоспроможності.

Проте, аналіз конкурентних переваг СК «УНІКА», які вона транслює у своєму ринковому позиціонуванні показав, що вони не відзначаються унікальністю.

У зв’язку з цим, рекомендуємо вдосконалити конкурентну стратегію страхової компанії на страховому ринку України, насамперед, чіткіше позиціонуючи себе серед конкурентів та акцентуючи на унікальних конкурентних перевагах у конкурентній боротьбі.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. На основі узагальнення дослідження вчених, запропоновано розуміти під конкурентоспроможністю підприємства його здатність створювати, утримувати і використовувати конкурентні переваги, що дає йому змогу ефективніше та конкуренти, реагувати на запити та задовольняти потреби споживачів, виробляючи та реалізуючи конкурентоздатні товари (чи надаючи послуги), а також займати конкуренту позицію, що відповідає його загальній та конкурентній стратегії. Конкурентні переваги підприємства є унікальними комбінаціями його активів, компетенцій та потенціалу, що сформовані як внутрішніми ресурсами, так і зовнішніми можливостями, і дають можливість перевершувати конкурентів на ринку з огляду на очевидну цінність пропозиції для споживачів та займати стійку конкурентну позицію.

2. Визначено концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, як поетапного процесу виконання управлінських функцій у сфері системного формування та використання його унікальних конкурентних переваг внаслідок поєднання матеріальних та нематеріальних активів з метою реалізації конкурентної стратегії та досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку.

3. Висвітлено підходи до групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначено недоліки та переваги найпопулярніших методів та зроблено висновок, що усі вони мають свої обмеження використання та можуть бути корисними в тих чи інших цілях або умовах.

4. Охарактеризована господарська діяльність ПрАТ СК «УНІКА» та зроблено висновок, що ефективне корпоративне управління компанією

сприяло досягненню вагомих результатів діяльності, які відобразилися у провідних ринкових позиціях протягом багатьох років за показниками зборів страхових премій, виплат, активів та частки ринку non-life страхування.

5. Виконаний аналіз конкурентного середовища СК «УНІКА», зокрема, за допомогою PEST-аналізу, визначено головні чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність страхових компаній. У зв'язку з тенденцією до відновлення страхового ринку після пандемії крона вірусу та початку війни, загострюється конкуренція серед страхових компаній, що зумовлює необхідність прийняття відповідних управлінських рішень з метою формування та підтримки конкурентних переваг для збереження конкурентної позиції на ринку.

6. Здійснена оцінка конкурентоспроможності ПрА Т СК «УНІКА» за допомогою аналізу фінансово-економічних результатів, абсолютних та відносних фінансових показників та виявлено, що компанія має значний фінансовий потенціал, який забезпечується зростанням активів, власного капіталу, доходу, прибутку, показників рентабельності.

7. Проаналізовано місце ПрАТ СК «УНІКА» у рейтингах страхових компаній України за показниками страхових виплат (в цілому, валових та чистих), чистих страхових премій та страхових премій по перестрахуванню, розміром активів, фінансовими показниками (фінансовий результат, нерозподілений прибуток, власний капітал, гарантійний фонд) та зроблено висновок про високий рівень її конкурентоспроможності, що підтверджується 1-3 місцями серед конкурентів.

8. Виконаний аналіз конкурентних переваг СК «УНІКА» у порівняні з її основними конкурентами, та зроблено висновок про те, що компанія не відзначається чітким позиціонуванням на страховому ринку України.

9. На основі виконаного аналізу рекомендовано вдосконалити конкурентну стратегію ПрАТ СК «УНІКА» насамперед, чіткіше позиціонуючи себе серед конкурентів та акцентуючи на унікальних конкурентних перевагах у конкурентній боротьбі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
2. Без зайвих витрат. Як ARX змінює консервативний ринок страхування за допомогою маркетингу. *Vector*. URL:https://vctr.media/ua/marketing-u-strahovij-yak-arx-zminyue-rinok-novimi-kanalami-54386/ (дата звернення: 02.05.2024)
3. Блогери про автострахування. Кейс інфлюенс-маркетингу для страхової компанії ARX *AIN.UA*. URL: https://ain.ua/2023/02/07/blogery-pro-avtostrahuvannya/ (дата звернення: 14.01.2024)
4. Бойчук Н. Я., Малинка К. С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва.* 2016. Вип. 17. С. 54-62.
5. Бора Н. Ю. Інструменти digital (цифрового) маркетингу на ринку страхових послуг в умовах діджиталізації. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»/ голов. ред.: Щербан Т. Д.; заст. голов. ред.: Jerzy Piwowarski; Гоблик В. В. Мукачево-Ченстохова: РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2022. 1(32). С.125-130.
6. Грановська І.В., Яременко Л.М., Малишко В.В. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Причорноморські економчні студії 2023. Вип. 81. С. 167-172.
7. Діденко Є. О., Ткаченко А. Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. № 4 (13). С. 43-52. URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.

8. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. С. 23-29.
9. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2022. № 22. С. 52-59. .
10. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.
11. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
12. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 1. С. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15
13. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
14. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації.* 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23
15. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму конкурентоспроможністю переробних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 219 с.
16. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
17. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету. 2016. № 4. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_13

18. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. С. 131.
19. Кухно С. А. Формування конкурентоспроможності гірничо-металургійного комплексу України в умовах глобаліації: дис. … канд. екон. наук: 08.00.03. Маріуполь, 2018. 275 с.
20. Кучерівська С. С. Конкурентні переваги страхових компаній в умовах нової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 24–28.
21. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.
22. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19
23. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
24. Огляд небанківського фінансового сектору, Серпень 2023 року https://forinsurer.com/files/file00742.pdf
25. Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/79159894.pdf
26. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор

економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21

27. Петрович Й. М., Кіт Н. І., Кулішов В. В. та ін. Економіка підприємства. Львів: «Магнолія плюс», видавець В. М. Піга, 2004. С. 378.
28. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.
29. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2006. № 8. С. 58.
30. Пойда-Носик, Н. Н., Свадеба В. В. Сутність та специфічні особливості застосування маркетингу в страховій діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; зб. наук. пр. / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), В.І. Ярема, Н.Н.Пойда-Носик та інші. Ужгород, 2018. Вип. 2(52). С.194-198.
31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К., 1998. 896 с.
32. ПРАТ «СК «УНІКА» Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/20033533 (дата звернення: 01.02.2024)
33. Про компанію. Страхова компанія ARX. https://arx.com.ua/
34. Рейтинг надійності страхових компаній України 2023. Mind.ua. URL:https://mind.ua/publications/20258307-rejting-nadijnosti-strahovih-kompanij-ukrayini-2023 (дата звернення: 12.02.2024)
35. Рейтинг страхових компаній України Страховий рейтинг Insurance TOP URL:https://insurancetop.com/ (дата звернення: 05.01.2024)
36. Рейтинги та показники страхового ринку України. Національна асоціація страховиків України. URL:https://www.nasu.com.ua/indicator/
37. Рулінська О.В. Особливості SMM як інструмента страхового маркетингу. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний

журнал. 2021. Вип. 59. URL: http://market-infr.od.ua/uk/59-2021 (дата звернення: 28.01.2024)

38. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2015. № 4. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_4_9
39. Статистика страхового ринку України Forinsurer URL: https://forinsurer.com/stat (дата звернення: 02.05.2024)
40. Страхова компанія ІНГО URL: https://ingo.ua/
41. Страхова команія УНІКА. Uniqa.ua URL:https://uniqa.ua/ (дата звернення: 02.01.2024)
42. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
43. ТАС. Стразова група ТАС. https://sgtas.ua/
44. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf
45. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
46. Федорович І., Кулина Г. Особливості маркетингу в страховій діяльності. Світ фінансів. 2022. № 4. С. 129–141
47. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
48. Цуркан І. М., Остапенко А. О. Фінансова стійкість страхової компанії та ключові умови її забезпечення. Ефективна економіка. 2020. № 4. –

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7766 (дата звернення: 26.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.55

49. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с. URL:http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf
50. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. с. 427–432.
51. Шарко В. В., Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 788-793.
52. Шарко В. В.Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С.237-243.
53. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 6. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_15.
54. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 405−410.
55. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
56. Uniqa Україна. Facebook. URL:https://www.facebook.com/uniqa.official?fref=ts (дата звернення: 05.05.2024)
57. Uniqa_ukraine.Instagram.URL:https://www.instagram.com/uniqa_ukraine?utm_medium=copy_link (дата звернення: 02.05.2024)
58. USG URL: https://www.usg.ua/
59. VUSO. https://vuso.ua/

ДОДАТКИ