**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**
**Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки**
**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**Кваліфікаційна робота:**
на тему:

# УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

здобувача вищої освіти освітнього ступеня «магістр»
2 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
КРАВЧИШИН Анастасія

**Науковий керівник:**
к.е.н., доцент
Марія ВІНІЧУК

**Рецензент**
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

# АНОТАЦІЯ

Кравчишин А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку. – Рукопис.

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

Обсяг роботи становить 69 сторінок, включаючи 7 таблиць, 13 рисунків.

Досліджено та проаналізовано теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю Страхової групи «ТАС» на засадах сталого розвитку, розширення корпоративної соціальної відповідальності для підтримання рівня конкурентоспроможності СГ «ТАС» та Перспективні напрями використання принципів сталого розвитку для управління у діяльності СГ «ТАС» . На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

# ANNOTATION

Kravchyshyn A. Managing the competitiveness of an enterprise on the basis of sustainable development. – Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty 073 "Management". – Lviv, 2025.

The volume of the work is 69 pages, including 7 tables, 13 figures.

The theoretical and applied aspects of improving the competitiveness management process of the Insurance Group "TAS" on the basis of sustainable development, expanding corporate social responsibility to maintain the level of competitiveness of the SG "TAS" and Promising directions of using the principles of sustainable development for management in the activities of the SG "TAS" have been studied and analyzed. Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions have been drawn and specific proposals have been made.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

1.1 Поняття та особливості управління підприємствами в умовах концепції сталого розвитку

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств

Висновки до першого розділу

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СГ «ТАС» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

2.1 Характеристика ринку страхових послуг в Україні

2.2 Аналіз діяльності СГ «ТАС»

2.3 Особливості процесу управління конкурентоспроможністю СГ «ТАС» в умовах сталого розвитку

Висновки до другого розділу

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СГ «ТАС» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

3.1 Особливості розширення корпоративної соціальної відповідальності для підтримання рівня конкурентоспроможності СГ «ТАС»

3.2 Перспективні напрями використання принципів сталого розвитку для управління у діяльності СГ «ТАС»

Висновки до третього розділу

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

# ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами, зростанням конкуренції та посиленням впливу екологічних, соціальних і економічних чинників на господарську діяльність. В цих умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, що зосереджені переважно на досягненні короткострокових фінансових результатів, поступово втрачають ефективність. Натомість пріоритетного значення набуває концепція сталого розвитку, яка поєднує економічну результативність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність бізнесу.

Впровадження принципів сталого розвитку у систему управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати довіру з боку стейкхолдерів, зміцнювати репутацію та підвищувати інвестиційну привабливість. Крім того, орієнтація на сталі практики сприяє адаптації підприємств до сучасних викликів, серед яких – загрози війни, кліматичні зміни, дефіцит ресурсів, цифровізація та інтеграція України до європейського економічного простору.

Важливість дослідження також зумовлена необхідністю імплементації міжнародних стандартів ESG (Environmental, Social, Governance) та досягнення Цілей сталого розвитку ООН, що визначають нові підходи до організації бізнесу і виступають ключовим чинником конкурентоспроможності на глобальному ринку. Для українських підприємств актуальність цих процесів посилюється прагненням інтегруватися до європейського економічного простору, де сталий розвиток є фундаментальною основою господарської політики.

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств на основі принципів сталого розвитку, що забезпечує їх стабільне функціонування, підвищення економічної ефективності та соціально-екологічну відповідальність у довгостроковій перспективі.

Мета дослідження – вивчити та проаналізувати, сформувати рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю СГ «ТАС» у мовах сталого розвитку.

У ході здійснення дослідження були поставлені та досягнути такі завдання: вивчення поняття та особливостей управління підприємствами в умовах концепції сталого розвитку; дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств; охарактеризувати ринок страхових послуг в Україні; здійснити аналіз діяльності СГ «ТАС»; проаналізувати особливості процесу управління конкурентоспроможністю СГ «ТАС» в умовах сталого розвитку; сформувати особливості розширення корпоративної соціальної відповідальності для підтримання рівня конкурентоспроможності СГ «ТАС»; розробити перспективні напрями використання принципів сталого розвитку для управління у діяльності СГ «ТАС».

Об’єкт дослідження – процеси, які спрямовані на конкурентоспроможністю СГ «ТАС» у мовах сталого розвитку.

Предмет дослідження – обґрунтування методів удосконалення процесу конкурентоспроможністю СГ «ТАС» у мовах сталого розвитку.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. У першому розділі проаналізовано поняття та особливостей управління підприємствами в умовах концепції сталого розвитку; здійснено дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств. У другому розділі - охарактеризовано ринок страхових послуг в Україні; проаналізовано показники діяльності СГ «ТАС»; проаналізовано особливості процесу управління конкурентоспроможністю СГ «ТАС» в умовах сталого розвитку. У третьому розділі – сформовано особливості розширення корпоративної соціальної відповідальності для підтримання рівня конкурентоспроможності СГ «ТАС»; розроблено перспективні напрями використання принципів сталого розвитку для управління у діяльності СГ «ТАС».

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 1.1. Поняття та особливості управління підприємствами в умовах концепції сталого розвитку

Поширена на сьогодні концепція економічного розвитку, що базується на економічному зростанні, поступово замінюється ідеєю сталого розвитку. На це явище вплинули роки експансивної економічної діяльності, що призвело до зміни загальної концепції економічного розвитку. Початок дискусії про сталий розвиток було започатковано спостереженням, що людство загрожує основам власного життя, надмірно експлуатуючи природні ресурси, оскільки раніше вони розглядалися як товари, які будуть доступні необмежено довго і тому використовувалися без докорів сумління. Коли суспільства усвідомили, що протягом останніх кількох років діяла анексіоністська економіка, вони вирішили вжити заходів для регулювання порядку сталого розвитку в глобальному масштабі. Ці ініціативи можна простежити до 1960-х років. Зміцнення нової ідеї сталого розвитку посилилося соціальною та екологічною кризою того часу. Він передбачає спрямування та організацію економічного розвитку таким чином, щоб не викликати революційної соціальної напруженості чи екологічної кризи. У той час почали з'являтися визначення, що пояснюють цю концепцію.

Одна з найпростіших концепцій стверджує, що сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє поточні потреби людства без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти їх. Інша стверджує, що це соціально-економічний розвиток, який інтегрує політичні, економічні та соціальні дії зі збереженням природного балансу та сталості фундаментальних природних процесів, щоб забезпечити задоволення основних потреб окремих громад або громадян, як для нинішнього покоління, так і для майбутніх поколінь. Таким

чином, сталий розвиток – це гуманітарна концепція глобального розвитку, фундаментальним визначальним фактором якого є покращення якості життя та добробуту людства в умовах обмежених природних ресурсів, враховуючи при цьому довгострокові наслідки промислового розвитку. Ця концепція передбачає спільну відповідальність та солідарність між нинішнім та майбутніми поколіннями. Сталий та сталий розвиток характеризується принципами, які вимагають від людей враховувати екологічні та соціально-економічні фактори у своїх діях. Сталий розвиток – це розвиток, спрямований на задоволення потреб людини без шкоди для інших поколінь. Досі прихильники економіки сталого розвитку не досягли консенсусу щодо єдиного, узгодженого визначення. Основними аспектами сталого розвитку є довговічність та стійкість. М. Копитко [1] вважає, що в процесі зростання сталий розвиток означає досягнення економічних та соціальних цілей при збереженні високої якості навколишнього середовища та доступності його ресурсів, враховуючи як часові, так і просторові виміри.

Сталий розвиток підприємства досягається шляхом інтеграції та гармонійного узгодження трьох ключових складових його діяльності (рис. 1.1):

1. Соціальна складова – передбачення потенційних проблем у сфері управління персоналом, розбудова ефективної системи, спрямованої на підтримання культурної та соціальної стабільності.

2. Економічна складова – підвищення економічних показників результативності через раціональне використання природних ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів організації.

3. Екологічна складова – збереження цілісності та відновлюваності фізичних і біологічних природних систем завдяки екологізації виробничих процесів, реалізації відповідної політики організації та впровадженню принципів корпоративної і соціальної відповідальності.




Рис. 1.1. Складові забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: [2]

Визначення, яке найточніше описує концепцію сталого розвитку, надане Комісією Брунтланда [2], де стверджується, що сталий розвиток вміло задовольняє потреби сьогодення без ризику того, що майбутні покоління не зможуть задовольнити власні потреби. Рекомендоване визначення зазначає, що сталий розвиток прагне забезпечити високі економічні та соціально-культурні стандарти для нинішнього та майбутніх поколінь у межах природних можливостей Землі, застосовуючи принцип внутрішньо- та міжпоколінньої справедливості. Аналізуючи численні визначення сталого розвитку, можна виділити багато спільних рис – наприклад, соціально-економічний розвиток, який інтегрує діяльність людини для обслуговування майбутніх поколінь та призводить до максимально можливого вирівнювання можливостей для задоволення потреб суспільств [3]. Довгостроковий процес, яким, безсумнівно, є сталий розвиток, вимагає, щоб усі три виміри були збалансовані в однаковій мірі [4]. Основою обговорюваної концепції є вміле узгодження тріади цілей сталого розвитку в спільну мету для підприємства.

Найбільшої шкоди природному середовищу завдає господарська діяльність, зумовлена людиною. Дослідження, проведені екологами, та їхні

результати свідчать про те, що вода, земля та повітря стають дедалі забрудненішими, а також відбувається надмірна експлуатація корисних копалин та спустошення природи. Ці загрози мають глобальний характер. Сільськогосподарське виробництво скорочується через втрату орних земель, екстремальні атмосферні коливання та забруднення ґрунту, серед інших сучасних загроз. Не можна ігнорувати зменшення кількості питної води на Землі, а обмежені можливості країн прогодувати своє населення стають дедалі очевиднішими. Усі соціальні процеси та діяльність, що відповідають концепції сталого розвитку, розглядаються як інструменти, спрямовані на внесення змін у дисфункціональні взаємовідносини між навколишнім середовищем та економікою. Концепція сталого розвитку вимагає залучення місцевих громад, оскільки вирішення екологічних та економічних проблем виключно на центральному рівні не є цілком ефективним.

З 1960-х років люди дедалі більше усвідомлюють той факт, що люди дедалі більше надмірно використовують природні ресурси. Головною метою сталого розвитку є аналіз причин надмірної експлуатації та їх мінімізація. З екологічної точки зору можна виділити п'ять елементів, що охоплюють конкретні проблемні області сталого розвитку [5]:

– глобальне потепління,

– руйнування екосистем, видового різноманіття та ландшафтного різноманіття,

– виснаження невідновлюваних ресурсів,

– надмірна експлуатація відновлюваних ресурсів,

– загрози здоров'ю людини (наприклад, шкідливі речовини, радіація, шум).

Екологічними цілями економіки сталого розвитку щодо глобального виснаження природних ресурсів є [5]:

– захист атмосфери Землі (обмеження глобального потепління),

– ненавмисне ставлення до природи: збереження видового та ландшафтного різноманіття,

– стале використання відновлюваних та невідновлюваних ресурсів,

– здорові умови життя (ліквідація шкідливих речовин, радіації та шуму).

Цілі сталого розвитку включають екологізацію індустріального суспільства, але також необхідно враховувати економічні та соціально-культурні виміри суспільства майбутнього.

Бізнес-концепції, що надають пріоритет сталому розвитку, базуються на правильному припущенні, що економічна діяльність, яка порушує баланс навколишнього середовища та суспільства, є руйнівною силою, яка може перешкоджати розвитку майбутніх поколінь. Організації повинні переглянути свою бізнес-практику таким чином, щоб, досягаючи економічних цілей управління, вони завдавали мінімальної шкоди суспільству та природному середовищу. Організації, окрім пошуку ефективних та економічно доцільних шляхів, зосереджуються на можливості захисту та відновлення екологічних систем для покращення людського існування. Основною характеристикою сталого розвитку є запобігання, що полягає у запобіганні руйнівним подіям та явищам у суспільстві та навколишньому середовищі, що є кращим за усунення шкоди, яка порушує стан рівноваги [6]. Досягнення цих цілей вимагає вмілого організаційного управління, яке повинно мати характеристики сталого розвитку.

Менеджмент переживає трансформацію, оскільки він повинен йти в ногу зі змінами, що відбуваються у всьому світі, та реагувати на них, що дозволяє йому вирішувати проблеми, що виникають внаслідок дуже швидких темпів розвитку цивілізації. Наразі найважливішою такою проблемою є зростаюче забруднення планети Земля та виснаження її природних ресурсів [6]. Майбутнє слід розглядати з довгострокової перспективи. С. Коен розглядає сталий менеджмент з точки зору сталого виробництва та бізнес-послуг, енергії, води, продовольства, а також сталих міст і планети [7]. Сталий менеджмент, враховуючи його функції, охоплює планування, організацію, лідерство та контроль, що призводить до створення, функціонування та розвитку сталої організації – суб'єкта, який сприяє збалансуванню міжпоколінніх потреб. Менеджери сталого розвитку, які його впроваджують, володіють знаннями про

сталий розвиток та створюють організації, які прагнуть досягти економічних, екологічних та соціальних цілей.

Менеджмент з усіма своїми функціями, включаючи планування, організацію, лідерство та контроль, організовує структуру компанії, встановлюючи її напрямки та цілі, таким чином слугуючи «стартовою та рушійною силою» сталого розвитку. Менеджмент, орієнтований на сталий розвиток, називається сталим управлінням, а людей, які його впроваджують, можна охарактеризувати як сталий персонал [8]. Наразі це найбажаніший тип працівника, діяльність якого сприяє не лише досягненню економічних цілей, але й довгостроковому збалансуванню міжпоколінніх потреб, запобігаючи таким чином серйозним екологічним та соціальним проблемам у майбутньому. Прагнення до сталого розвитку вимагає, перш за все, залучення бізнесу, оскільки такі організації відповідають за види та обсяги виробництва, які найбільше сприяють деградації навколишнього середовища. Компанія, яка дотримується принципів сталого розвитку, а отже, переслідує екологічні та соціальні цілі на додаток до економічних, називається компанією сталого розвитку.

Концепція оновлення організації пов'язана зі зміною в її функціонуванні. Ця зміна, спричинена відмовою від існуючих цінностей та прийняттям нових, означає зміну в організаційних ставленнях та поведінці. У контексті парадигми сталого розвитку оновлення підприємства пов'язане зі змінами, спрямованими на посилення здатності підприємств збалансувати економічний, соціальний та екологічний вплив своєї діяльності. Загалом кажучи, оновлення підприємства на основі концепції сталого розвитку сприймається як свідома реакція на виникнення критичних прогалин у розвитку всередині підприємства, пов'язаних з бізнес-, соціальними та екологічними вимірами його бізнес-операцій. Існування цих прогалин у підприємстві зумовлене:

– на стратегічному рівні – нездатністю скористатися можливостями та невизнанням численних викликів, що виникають в результаті постійного

цивілізаційного прогресу (та пов'язаних із цим змінних соціальних очікувань та очікувань зацікавлених сторін підприємства),

– на операційному рівні – недостатнім використанням потенціалу ресурсів підприємства для формування власних сильних сторін, пов'язаних з комплексним підходом до досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей.

Розглядаючи питання розробки та рекомендацій щодо моделі оновлення стратегії для підприємств, важливо спиратися на викладені в літературі погляди на стратегічне оновлення як безперервний процес та пов'язувати можливість оновлення стратегії з готовністю спільнот працівників до змін. Згідно з цими поглядами, оновлення стратегії, як програма змін, спрямованих на скорочення розриву в стратегічному розвитку, завжди передбачає переосмислення поточної бізнес-моделі підприємства. Переосмислення бізнес-моделі охоплює її основні елементи, які включають: ресурсний потенціал, сильні сторони підприємства, конкурентні переваги та економічні результати.

Основною метою цього переосмислення є протидія несприятливим петлям зворотного зв'язку між визначеними елементами бізнес-моделі. Виникнення несприятливих петель зворотного зв'язку між елементами бізнес-моделі є результатом значного зниження ефективності регулярного використання ресурсів підприємства, що створюють активи, значних змін у його середовищі або поєднання обох. Підприємства, як економічні організації, функціонують на основі принципу економічної ефективності та забезпечують суспільство матеріальними благами та послугами, використовуючи різні природні ресурси та наслідки технологічного та організаційного прогресу. Сучасне управління стійкістю бізнесу перебуває під впливом парадигми економічної організації як органу суспільства. Ця парадигма позиціонує економічні організації як органи суспільства, орієнтовані на досягнення результатів поза межами цих організацій. Мета підприємства як органу суспільства означає, що суспільство потребує його не лише як постачальника товарів та послуг, але й як творця стандарту та якості життя суспільства.

Рішення щодо розвитку підприємства повинні характеризуватися узгодженістю між прагненнями досягнення задовільного доходу та проведенням діяльності, що приносить користь середовищу, в якому працює компанія. Оцінка обсягу та рівня цієї узгодженості дозволяє висловити думку щодо участі та ролі підприємств у процесі реалізації концепції сталого розвитку.

Побудова сталої бізнес-моделі для підприємства вимагає впровадження перспективи зацікавлених сторін. Ключовим елементом тут є класифікація зацікавлених сторін на основі їхньої участі в ланцюжку створення вартості. Використовуючи цей критерій, можна виділити дві основні категорії зацікавлених сторін [9]:

1) економічні зацікавлені сторони, до яких належать ті суб'єкти, що беруть участь у традиційному зовнішньому ланцюжку створення вартості (клієнти, постачальники, дистриб'ютори, партнери, субпідрядники, власники капіталу),

2) зацікавлені сторони поза традиційним ланцюжком створення вартості, тобто громада (місцева, регіональна), організації, що формують думку, та природне середовище.

Стала бізнес-модель підприємства характеризується спіраллю розвитку, що полягає у прагненні до досягнення поточних та довгострокових бізнес-цілей шляхом сталого задоволення очікувань як власників капіталу, так і інших груп зацікавлених сторін. Розглядаються такі питання [10]:

– виявлення та аналіз циклів зворотного зв'язку між цілями підприємства та цілями й очікуваннями його зацікавлених сторін (з особливим акцентом на клієнтів та власників капіталу). Бізнес-модель, яка враховує перспективу зацікавлених сторін, характеризується кількома входами та кількома виходами. Традиційна модель, що використовується наразі, має кількома входами та один вихід. Традиційна модель базується на припущенні, що підприємство створює цінність для кінцевих клієнтів та служить для задоволення їхніх потреб.

– подвійна роль менеджерів, які виступають представниками часто суперечливих інтересів як самого підприємства, так і його груп зацікавлених

сторін. Легко побачити, що це може призвести до певних патологій, що спричиняють кризи в роботі підприємства.

– управління інформацією як соціальним продуктом – це стосується типу, обсягу та доступності інформації, якою володіють учасники процесу сталого розвитку. Інформація як соціальний продукт дозволяє формувати знання серед учасників процесу сталого розвитку, стаючи одним із факторів, що стимулюють поведінку цих учасників.

З точки зору сталої бізнес-моделі, питання побудови конкурентної переваги компанії стає критично важливим. Можна очікувати, що пов'язування розвитку компанії з впровадженням концепції сталого розвитку дозволить досягти інтегрованої конкурентної переваги. Побудова інтегрованої конкурентної переваги шляхом впровадження концепції сталого розвитку вимагає, щоб компанія прагнула виділитися у виконанні очікувань не лише клієнтів та власників капіталу, але й очікувань інших груп зацікавлених сторін та очікувань, пов'язаних із захистом навколишнього середовища.

Щодо корпоративного управління сталістю, концепція управління якістю пояснюється в контексті ролей, які компанії відіграють у впровадженні стратегій сталого розвитку.

Визначення ролей компаній у процесі сталого розвитку може бути здійснене з трьох точок зору: з точки зору суспільства в цілому, з точки зору бажаних груп економічних зацікавлених сторін та з точки зору інших учасників процесу сталого розвитку. Таким чином, враховуючи [11]:

– цивілізаційні очікування суспільства в цілому – можна підкреслити роль підприємств як інтеграторів бізнес-стратегій та цілей, що відповідають багатогранним очікуванням суспільства та потребам екоекономіки,

– прямі зв'язки між підприємствами та їхніми економічними зацікавленими сторонами – слід підкреслити роль підприємств як творців сталої цінності,

– інші учасники процесу сталого розвитку – можна підкреслити важливість підприємств як промоутерів концепції сталого розвитку.

Тлумачення поняття якості управління сталим розвитком підприємства, представлене тут, вказує на те, що ця якість сприймається як сукупність характеристик, які надають елементам системи управління здатність впроваджувати стандарти сталого розвитку та виконувати необхідні ролі підприємства в процесі цього розвитку.

Враховуючи наведене вище визначення якості управління сталим розвитком підприємства, слід виділити дві основні категорії детермінант цієї якості: аксіологічні детермінанти та функціональні детермінанти. Розмежування аксіологічної категорії детермінант якості управління сталим розвитком підприємства підкреслює вплив людського фактора на якість цього управління. Обмеження, пов'язані з поведінкою людей (керівних суб'єктів та тих, якими керують), залежать від систем цінностей як іманентних частин людського світу. Світ цінностей, поряд із природним та соціальним середовищем, становить третє середовище людського існування. Цінності є відмінним елементом як спільноти працівників компанії, так і соціального середовища, що її оточує. Ці цінності, як елементи культури цих середовищ, впливають на ставлення та поведінку в процесі розвитку компанії. Вони є орієнтиром для персоналістичної орієнтації на покращення якості управління сталим розвитком на підприємствах. Визначення цих цінностей слід вважати ключовим видом діяльності у формуванні якості системи управління оновленням підприємства на основі концепції сталого розвитку.

Переваги використання принципів сталого розвитку для рівня конкурентоспроможності підприємства наведені у табл.1.1.

Принципи, викладені в стандартах, що базуються на концепції сталого розвитку (наприклад, програми чистого виробництва), можна визначити як функціональні детермінанти якості управління, а також принципи, що містяться в стандартах, що базуються на концепції TQM, таких як Модель досконалості EFQM [12, 13]. Ступінь та спосіб впровадження принципів, що містяться в цих стандартах стандартизації, можна вважати визначальними факторами якості управління.

Таблиця 1.1

Переваги використання принципів сталого розвитку для рівня конкурентоспроможності підприємства

| Категорія | Опис | Конкурентні переваги |
|---|---|---|
| Зниження ризиків санкцій | Дотримання екологічних стандартів та соціальних норм зменшує ризики штрафів та санкцій. | Захист від регуляторних штрафів та юридичних проблем. |
| Зміцнення репутації | Дотримання соціальних та екологічних принципів підвищує довіру серед клієнтів та партнерів. | Покращення іміджу бренду, лояльність клієнтів та доступ до нових ринків. |
| Ефективність використання ресурсів | Використання екологічних технологій дозволяє знизити споживання ресурсів і енергії. | Скорочення витрат на енергоресурси, підвищення ефективності бізнес-процесів. |
| Інновації та технології | Впровадження нових екологічних рішень стимулює технологічні інновації. | Підвищення конкурентоспроможності через впровадження новітніх технологій. |
| Відповідність очікуванням споживачів | Зростання екологічної свідомості споживачів вимагає відповідальних бізнес-практик. | Залучення екологічно свідомих споживачів, збільшення ринкової частки. |
| Доступ до інвестицій | Інвестори надають перевагу компаніям із стійкою екологічною та соціальною політикою. | Залучення нових інвесторів і партнерів через відповідальне ведення бізнесу. |

Джерело: [11]

З точки зору довгострокової економічної та соціальної політики, сталий розвиток стає очікуваним напрямком розвитку підприємств. Оновлення стратегій підприємств повинно враховувати їх нові ролі в процесах сталого розвитку, важливі з точки зору суспільства в цілому, зацікавлених сторін в економіці та інших учасників цих процесів. Ефективність виконання цих ролей можна оцінити за якістю системи управління сталим розвитком підприємства. Фактори, що впливають на якість управління сталим розвитком підприємства, можна представити як аксіологічні та функціональні детермінанти цієї якості.

## 1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств

Конкурентоспроможність, будучи абстрактним та відносним поняттям, є економічним механізмом, характерним для ринкової економіки. Цей термін також описує здатність підприємств конкурувати за сегменти клієнтів, працівників, засоби виробництва або збільшувати свою частку ринку [14]. На рівні підприємства це явище можна розглядати з точки зору ефективності

виробництва та постачання товарів чи послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів, або за вищою ціною, але завдяки кращій якості, дизайну або доставці [15]. Конкурентоспроможність також охоплює здатність підприємств мобілізувати та ефективно використовувати свої виробничі ресурси. Ці ресурси є важливими для ефективного пропонування своїх товарів та послуг у такому динамічному глобальному економічному середовищі. Поняття конкурентоспроможності також пов'язане зі здатністю економіки, і перш за все суб'єктів, що функціонують у ній, адаптуватися до змінних умов, що дозволяє підтримувати або покращувати ринкові позиції в глобальних умовах.

Наведене визначення підкреслює роль адаптивних можливостей підприємств, що призводить до гнучкої поведінки та адаптації до динамічно змінного середовища, в якому вони працюють. Підвищення конкурентоспроможності, з іншого боку, сприймається як важливий процес, у якому компанії змушені досягати вищої ефективності та пропонувати ширший вибір продуктів і послуг за нижчими цінами. Таким чином, це сприяє підвищенню задоволеності зацікавлених сторін [14]. Поняття конкурентоспроможності охоплює поняття «динамічної ефективності», завдяки якому компанії займаються інноваціями та підтримують технологічні зміни та прогрес [15]. Розглядаючи термін конкурентоспроможність в оціночному плані, в контексті підприємства можна говорити про здатність підтримувати та зміцнювати свої ринкові позиції та отримувати прибуток від продажу продукції чи послуг [16]. Конкурентоспроможність – це динамічне явище, що є результатом процесу навчання, вдосконалення, диференціації та інновацій з метою постійного підвищення продуктивності. Через постійну конкуренцію підприємства повинні адаптуватися до постійно змінних умов, щоб покращити або принаймні зберегти свої ринкові позиції. У літературі пропонується подібне визначення конкурентоспроможності, згідно з яким конкурентоспроможне підприємство може досягти кращих результатів та перевершити своїх конкурентів у певному секторі [17]. Це проявляється у збереженні значної конкурентної позиції з точки зору фінансових, технічних, організаційних та

ринкових критеріїв. У літературі конкурентоспроможність характеризується на основі таких вимірів:

- конкурентний потенціал підприємства, який визначається з поточними матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства або ресурсами, які воно може мати у своєму розпорядженні в майбутньому, які є або будуть важливими для належного функціонування суб'єкта господарювання;

- конкурентна стратегія підприємства, яка являє собою реакцію підприємства на потреби ринку;

- конкурентна позиція підприємства, що вимірюється часткою ринку та фінансовими показниками суб'єкта господарювання порівняно з результатами, досягнутими конкурентами [19]. До вищезазначених елементів Михайленко О. В., Орлова К. Г. додають конкурентну перевагу, яка розуміється як міра ринкової ефективності компанії порівняно з її конкурентами та конкурентними інструментами. Свідоме та цілеспрямоване використання інструментів та заходів, таких як ціна, якість продукту/послуги, різноманітність продукту та способи оплати, має на меті залучити більше клієнтів та створити ринкову вартість компанії [20]. Конкурентоспроможність є невід'ємним елементом ринкової економіки, який природно став рушійною силою пошуку оптимальних рішень, що визначають позицію даного суб'єкта господарювання порівняно з іншими учасниками ринку. Однак, слід пам'ятати, що створення вартості підприємства також залежить від впливу низки факторів, що походять з безпосереднього та віддаленого середовища, в якому ці суб'єкти господарювання працюють, а також від взаємозалежностей між ними. Це дослідження припускає, що конкурентоспроможність компанії значною мірою визначатиметься її здатністю аналізувати середовище, в якому вона працює. Тому правильна інтерпретація отриманої інформації та усвідомлення необхідності впровадження адаптивних змін у спосіб функціонування компанії можуть виявитися корисними для того, щоб залишатися попереду конкурентів.

У табл. 1.2 у форматі матриці подано функції управління конкурентоспроможністю підприємства за основними напрямами його

діяльності, що дає змогу детально відобразити процес формування конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю охоплює комплекс дій, зокрема: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання ринкової і галузевої конкурентної ситуації; діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства та його ключових конкурентів; визначення конкурентного позиціонування; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю; реалізацію обраної конкурентної стратегії.

Таблиця 1.2

Мартиця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

| Функція | Напрям | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Фінанси** | **Виробництво** | **Технологія** | **Персонал** | **Маркетинг** |
| Планування | Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл | Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів | Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу | Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу | Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту |
| Організація | Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи | Організація випуску продукції | Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації | Розробка оптимальної організаційної структури підприємства | Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів |
| Мотивація | Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги | | | | |
| Контроль | Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів | Перевірка відповідності продукції виробничим умовам | Облік витрат, контроль за джерелами фінансування | Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу | Контроль за виконанням річних планів збуту |

Джерело: [21]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональним утворенням, що поєднує комплекс взаємопов'язаних елементів, інтегрованих у єдину цілісність. Її структура формується з ряду структурних компонентів, виконання яких забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень у відповідних сферах діяльності. Кожен структурний

елемент можна розглядати як окрему систему, що включає власні системоутворюючі компоненти (рис. 1.2).

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства постає як сукупність підсистем, які відображають інтегровані комплекси заходів, спрямованих на підвищення його конкурентних позицій.

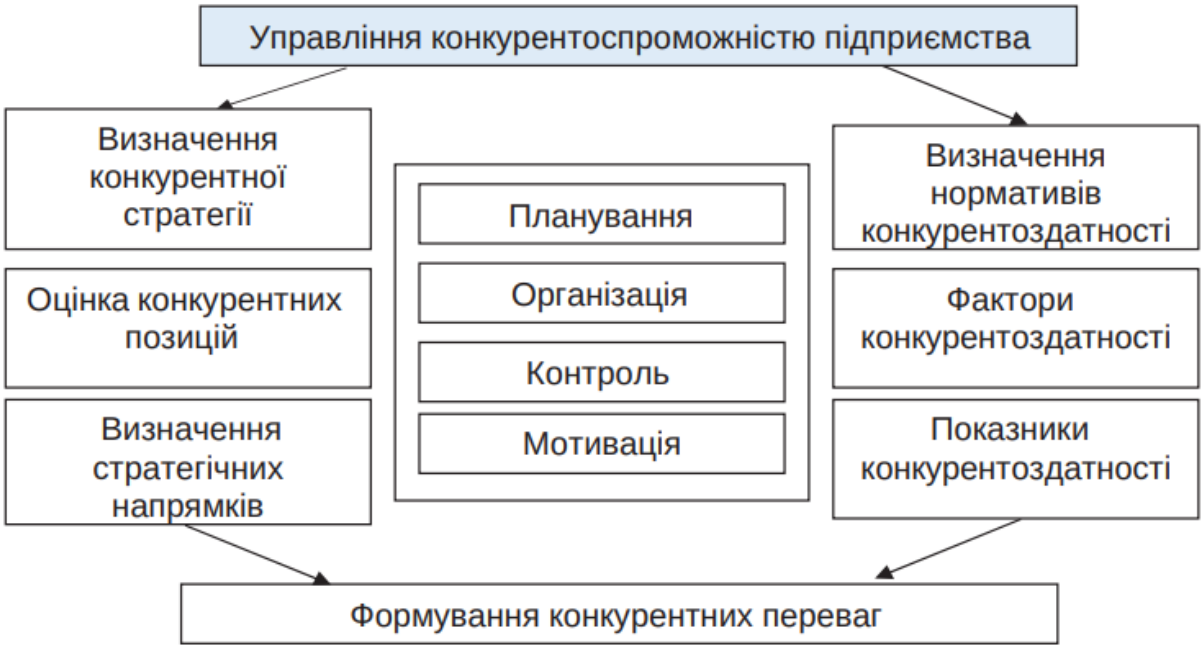



Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [21]

Існують й інші підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, Савченко Т. В. вважає, що складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на взаємопов’язані підсистеми та елементи, що забезпечують формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг [22]:

1. Стратегічна складова
    - Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).
    - Визначення стратегічних цілей розвитку та позиціонування на ринку.
    - Аналіз зовнішнього конкурентного середовища (галузь, ринкові тенденції, конкуренти).

- Розроблення програм довгострокового зміцнення конкурентних переваг.

2. Організаційно-управлінська складова
    - Оптимізація організаційної структури управління.
    - Впровадження сучасних моделей менеджменту (процесний, проектний, інноваційний підхід).
    - Розподіл функцій і повноважень для ефективної координації дій.
    - Формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і клієнтоорієнтованість.
3. Маркетингова складова
    - Дослідження ринку та споживчих потреб.
    - Управління брендом і репутацією підприємства.
    - Формування конкурентних цінових і збутових стратегій.
    - Розроблення комунікаційної політики та просування продукції/послуг.
4. Виробнича складова
    - Забезпечення високої якості продукції та послуг.
    - Модернізація виробничих процесів, впровадження інновацій.
    - Оптимізація витрат та ресурсозбереження.
    - Гнучкість виробництва та здатність швидко реагувати на зміни попиту.
5. Інноваційно-технологічна складова
    - Розробка та впровадження нових продуктів і технологій.
    - Цифровізація бізнес-процесів та використання ІТ-рішень.
    - Інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).
    - Патентний захист та управління інтелектуальною власністю.
6. Фінансова складова
    - Забезпечення фінансової стійкості та ліквідності.
    - Оптимізація структури капіталу та управління витратами.

- Залучення інвестицій та кредитних ресурсів.
- Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів.

7. Кадрова складова
    - Формування висококваліфікованого персоналу.
    - Система мотивації та стимулювання працівників.
    - Розвиток компетенцій і підвищення кваліфікації кадрів.
    - Управління талантами та кадровим резервом.
8. Інформаційно-аналітична складова
    - Моніторинг конкурентного середовища та тенденцій ринку.
    - Використання систем бізнес-аналітики та прогнозування.
    - Збір і обробка даних для прийняття управлінських рішень.
    - Формування системи ключових показників ефективності (KPI).

Конкурентоспроможність підприємств є результатом дії численних факторів, зокрема тих, що повністю залежать від підприємства, і які називаються внутрішніми факторами (внутрішніми детермінантами). До цих факторів належать, серед іншого: якість та ціна пропонованих продуктів або послуг, матеріальні та нематеріальні ресурси, доступ до зовнішніх джерел фінансування або залучення капіталу, рівень інновацій та технологічного прогресу підприємства, культура компанії, стратегія, бізнес-модель, а також метод організації та управління.

На рівень конкурентоспроможності також впливають зовнішні фактори, повністю незалежні від самого підприємства (зовнішні детермінанти). Цей перелік включає умови, що походять з більш віддаленого середовища підприємства (макросередовища) та є результатом глобальної та економічної політики, економічних, соціальних та інституційних факторів, а також інструменти, що визначають конкурентоспроможність, що використовуються урядовими та неурядовими організаціями та установами в певній країні [21, 22]. Фактори, що походять з макросередовища, суттєво визначають поточний та майбутній стан підприємства та впливають на його становище, але вони залишаються поза межами досяжності підприємства, оскільки воно не може на

них впливати або змінювати їх. Ця група факторів включає політичні та правові фактори, а також соціально-економічні фактори. Іншим прикладом є економічні фактори, які визначаються поточним станом економіки, наприклад, темпами економічного зростання, рівнем інфляції, рівнем безробіття та моделлю бізнес-економіки [21].

На рівень конкурентоспроможності підприємства також впливають політико-правові чинники, які підкреслюють роль держави та соціально-економічних організацій та їхні функції у підтримці економічної діяльності та створенні можливостей і загроз для підприємств [22]. Нові правові, технічні та податкові стандарти вимагають від підприємств залишатися гнучкими, щоб безперешкодно адаптувати свою діяльність, зберігаючи цінність для клієнтів.

Соціально-економічні чинники є вирішальним елементом середовища підприємства, оскільки глобалізація та доступ до сучасних технологій змінюють свідомість споживачів. Сучасний спосіб життя та ієрархія цінностей сприяють поширенню нових моделей, до яких часто потрібно адаптувати діяльність підприємства.

Фактори, що походять з безпосереднього оточення, які належать до групи внутрішніх детермінант, мають набагато більший вплив на функціонування підприємства. Вони є дуже важливими з точки зору функціонування підприємств та економічних рішень, які вони приймають. Суб'єкти господарювання, що діють у мікросередовищі, та середовище, в якому вони працюють, складають групу факторів, що безпосередньо впливають на підприємство. Звичайно, інтенсивність сил, з якими фактори впливають на підприємство, варіюється залежно від конкурентної позиції даного суб'єкта.

Для аналізу безпосереднього оточення підприємства можна успішно використовувати модель М. Е. Портера, яка передбачає організацію мікросередовища за п'ятьма областями [23]:

- постачальники та їхня переговорна сила;
- покупці та їхня переговорна сила;
- товари чи послуги-замінники;

- конкуренція в обслуговуваному секторі та ступінь суперництва між цими суб'єктами;

- потенційні нові учасники сектору.

Аналізуючи ці фактори, можна розробити відповідні дії, які дозволять компанії ефективно протидіяти їх негативному впливу. У свою чергу, посилаючись на позитивні ефекти, суб'єкти господарювання можуть вживати заходів для їх оптимального використання, що призведе до здобуття бажаної позиції серед конкурентів на ринку [23]. Фактори, що походять з макросередовища, загалом мають подібний вплив на всіх суб'єктів господарювання в даному секторі. Тому можливості та ресурси окремих компаній визначатимуть належне використання переваг, отриманих від середовища, визначення джерел конкурентних переваг та досягнення окремими суб'єктами господарювання результатів вище середнього.

Як зазначалося, на компанії впливає їхнє оточення, як віддалене, так і безпосереднє. Вони також можуть черпати з нього ресурси, але з іншого боку, у відповідь на очікування та вимоги ринку, вони повинні постачати продукти чи послуги своїм клієнтам. Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність компаній, відіграють тут ключову роль. Ці фактори залежать від цих факторів і залишаються під їхнім прямим впливом, що дозволяє ефективно моделювати конкурентоспроможність даного суб'єкта господарювання. Каталог факторів внутрішньої конкурентоспроможності включає, серед іншого: якість пропонованих продуктів чи послуг, здатність адаптуватися до потреб та очікувань клієнтів, довіру та репутацію компанії, місцезнаходження, матеріальні ресурси (активи, нерухомість, обладнання) та нематеріальні ресурси (освічена робоча сила, ноу-хау, технології), ефективну та гнучку систему управління, належну організацію виробництва та роботи, вміле впровадження прийнятої стратегії та інновації. Зростаюча лібералізація торгівлі, інвестицій та грошових потоків, а також жорстка конкуренція на глобальному та регіональному рівнях означає, що для більшості малих та середніх підприємств інновації є ключовими факторами у завоюванні нових

ринків або збереженні своїх поточних позицій. Ці інновації можуть включати вдосконалення існуючих продуктів чи послуг, впровадження абсолютно нових або оптимізацію виробничих чи організаційних процесів [23]. М. Портер також звернув увагу на питання впровадження інновацій як елемента, що визначає конкурентоспроможність сегментів галузі. За його словами, інновації у вигляді сучасних технологій або унікального способу функціонування на ринку створюють конкурентну перевагу та можуть забезпечити тривале панування над конкурентами, за умови, що їх важко імітувати та привласнити [23]. Інші автори також наголошують на значній ролі інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств, наголошуючи на впливі правильно використаних та впроваджених інновацій на створення фінансових результатів компанії.

Різні типи домовленостей, створення мереж співпраці та підтримка відповідних відносин з клієнтами та постачальниками також є важливими факторами у визначенні конкурентоспроможності. Це дозволяє постійно досліджувати їхні вподобання та адаптуватися до потенційних змін. Стратегічні альянси, політичні та ділові зв'язки також відіграють значну роль, дозволяючи компанії отримувати відчутні фінансові вигоди, навіть якщо вона суттєво не виділяється з точки зору ефективності чи операційної гнучкості серед своїх конкурентів.

У літературі з цієї теми зазначається, що не слід проводити штучний поділ факторів, оскільки вони функціонують як певний взаємопов'язаний набір елементів, що виникають одночасно та постійно взаємопроникають. Розглядаючи фактори, що визначають конкурентоспроможність, варто враховувати причини, чому одні підприємства досягають успіху, а інші зазнають невдачі за тих самих умов. Середовище, в якому функціонують підприємства, піддається постійним та складним змінам. У свою чергу, ці суб'єкти господарювання зобов'язані постійно адаптуватися до мінливого середовища не лише для виживання на ринку, але й, перш за все, для розвитку. Тому постійний аналіз середовища та інформації, що з нього надходить, має

вирішальне значення для вжиття заходів реструктуризації та адаптації, які визначають функціонування підприємства. Варто, однак, зазначити, що вміле управління ресурсами, якими володіє компанія, якому передує аналіз ринку та відповідне обґрунтування, відіграє вирішальну роль у визначенні конкурентної позиції цих суб'єктів господарювання.

## Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність розглядається в контексті економічної ефективності, результативності та результативності підприємств у залученні та утриманні якомога більшої кількості задоволених клієнтів. Тому, з точки зору їхньої діяльності, вкрай важливо визначити та зрозуміти фактори, які прямо чи опосередковано впливають на підвищення конкурентоспроможності на ринку. Можна стверджувати, що ресурси та управлінські компетенції управлінського персоналу визначають потенціал підприємства проти конкурентів. Тому вкрай важливо розвивати унікальні ресурси в межах підприємства, які дозволять створювати та підтримувати конкурентну перевагу. Забезпечення конкурентної переваги вимагає постійного пошуку нових рішень, які дозволять випередити конкурентів. Хоча стан підприємства в першу чергу визначається стратегічним управлінням його ресурсами, вплив процесів глобалізації та економічного стану країни також є значним.

Крім того, підприємства стикаються з численними перешкодами, що впливають на їхню діяльність та розвиток. Крім того, вони повинні враховувати різні типи мережевих зв'язків та домовленостей, які можуть значно покращити конкурентоспроможність лише окремих суб'єктів господарювання. Тому вкрай важливо визначити внутрішні та зовнішні фактори, які мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств, а також усунути або пом'якшити елементи, які негативно впливають на їхню ринкову ситуацію. Мірою конкурентоспроможності, безсумнівно, є ринкова позиція певного суб'єкта господарювання та цінність його продуктів чи послуг в очах клієнтів.

Це, безсумнівно, є наслідком дій, що вживаються керівництвом, що забезпечують розвиток та свободу ведення бізнесу. Усвідомлення цих умов та їх належний аналіз дозволяє вибирати оптимальні рішення для організаційних, технологічних та виробничих процесів. Сучасні підприємства повинні постійно адаптуватися до економічних трансформацій, змін уподобань клієнтів та адекватно задовольняти потреби своїх зацікавлених сторін; інакше їх діяльність може опинитися під загрозою збою. Точна оцінка навколишнього середовища та здатність прогнозувати зміни ринку також відіграють вирішальну роль, оскільки вони визначають розвиток та операційну ефективність підприємств. Це, у свою чергу, дозволяє їм досягати кращих результатів та перевершувати своїх конкурентів, зрештою досягаючи та підтримуючи конкурентну позицію.

Запровадження концепції сталого розвитку у систему управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює суттєві трансформації в стратегічних, операційних та інноваційних аспектах його діяльності. Сталий розвиток ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов’язаних складових – економічної, соціальної та екологічної, що визначає комплексний підхід до формування конкурентних переваг.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СГ «ТАС» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 2.1. Характеристика ринку страхових послуг в Україні

Упродовж 2020–2021 рр. страховий ринок України демонстрував ознаки стабільного функціонування та зростання. Сукупний обсяг страхових премій у 2021 р. становив близько 1,5 млрд євро, з яких 11,8 % припадало на сегмент страхування життя. У структурі ризикового страхування провідні позиції займали КАСКО (21,4 %), добровільне медичне страхування (15,0 %) та обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (13,9 %).

Воєнні події 2022 р. спричинили суттєве скорочення обсягів ринку: зниження валових страхових премій на 28 %, причому у сегменті ризикового страхування падіння сягнуло 29 %, а у страхуванні життя – 15 %. Водночас спостерігалася структурна трансформація портфеля: частка автострахування (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена картка») зросла до 49 %, а премії за «Зеленою карткою» збільшилися більш ніж удвічі. До кінця 2022 р. ринок частково стабілізувався: обсяг страхових премій досяг 38,7 млрд грн, страхові резерви – 41,1 млрд грн, активи – 70,3 млрд грн; комбінований коефіцієнт збитковості склав 94 %. Відбулося впровадження нових страхових продуктів, орієнтованих на покриття воєнних ризиків.

У 2023 р. розпочалося поступове відновлення ринку: валові страхові премії зросли на 18,7 %, досягнувши 47,0 млрд грн, активи страховиків – 74,3 млрд грн, власний капітал – 20,7 млрд грн, страхові резерви – 46,8 млрд грн. Рівень страхових виплат становив 36 %, а їх загальний обсяг – 16,9 млрд грн. Основними драйверами зростання залишалися види автострахування, зокрема ОСЦПВ, КАСКО та міжнародна «Зелена картка».

2024 р. характеризувався подальшим зростанням і консолідацією ринку. Загальний обсяг валових премій збільшився на 15 % та досяг 53,1 млрд грн (у т.ч. ризикове страхування – 47,4 млрд грн, страхування життя – 5,7 млрд грн). Чистий прибуток страховиків зріс на 31 %, до 3,95 млрд грн. Посилилися процеси концентрації: кількість страхових компаній скоротилася до 65, частка ТОП-5 за обсягом премій збільшилася до 42 %, ТОП-10 – до 71 %. Зберігали лідируючі позиції компанії ARX, УНІКА, ТАС, ІНГО та ВУСО. Розширився спектр страхових продуктів із покриттям воєнних ризиків, зросли страхові тарифи, зокрема в автострахуванні.

Таким чином, упродовж 2020–2024 рр. страховий ринок України пройшов етапи стабільного розвитку, глибокого кризового скорочення, адаптації та відновлення з одночасною структурною перебудовою і посиленням концентрації капіталу, що стало відповіддю на виклики воєнного часу та потребу у підвищенні фінансової стійкості сектору.

Аналізуючи динаміку страхових премій за період 2020-2024 рр. (рис. 2.1), можна стверджувати, що ситуація достатньо стабілізувалася. Так, у 2024 р. рівень страховий премій перевищив показник довоєнного 2021 року на 3,37 млрд. грн. У порівнянні з 2023 р. у 2024 р. страховий ринок виріс на 12,9 %, але цей показник нівелюється рівнем інфляції, який становив 12%.




Рис. 2.1. Динаміка страхових премій 2020-2024 рр.

Джерело: https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/

Зниження рівня валових страхових премій свідчить про негативні зміни у діловому середовищі та зниження економічної активності, а в контексті України 2022 р. воно мало комплексне пояснення:

1. Скорочення платоспроможного попиту: зменшення доходів населення та бізнесу призводить до відмови від частини добровільних видів страхування; пріоритети споживачів зміщуються на першочергові витрати (харчування, житло, безпека), що знижує попит на страхові продукти.

2. Погіршення макроекономічних та воєнних умов: військові дії спричинили падіння виробництва, скорочення обсягів зовнішньої та внутрішньої торгівлі; частина майна, яке підлягало страхуванню, була знищена або вибула з обороту.

3. Зростання ризиків і обмеження покриття: підвищення ймовірності настання страхових випадків (зокрема, через бойові дії) змушувало компанії відмовлятися від страхування окремих ризиків або підвищувати тарифи, що знижувало кількість укладених договорів.

4. Скорочення кількості активних страхових компаній: вихід із ринку частини страховиків зменшив загальну пропозицію та конкуренцію, що також вплинуло на обсяг премій; зменшення інвестиційної та кредитної активності; менший обсяг кредитування, будівництва та інфраструктурних проєктів призвів до падіння попиту на пов'язані види страхування (майнове, будівельно-монтажне, страхування відповідальності).

У 2024 в порівнянні з довоєнним 2021 роком спостерігаємо зниження рівня страхових платежів, але поступове зростання з 2022 р. свідчить по певні позитивні тенденції (рис. 2.2).

У 2020–2024 рр. рівень проникнення страхування в Україні залишався низьким порівняно з країнами **ЄС** та світовим середнім показником. Якщо у розвинених економіках цей рівень коливається у межах 6–8 %**,** то в Україні він рідко перевищував 1,5–2 %**,** а у 2022 р. навіть зазнав помітного зниження через військові дії та економічну рецесію.




Рис. 2.2. Рівень проникнення страхування та динаміка страхових платежів

Джерело: https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/

Рівень проникнення страхування в Україні свідчить про недостатній розвиток ринку та низьку інтеграцію страхових послуг у фінансову систему. Для його зростання необхідні комплексні заходи: стимулювання фінансової грамотності, розвиток довгострокових страхових продуктів, підвищення довіри до страховиків і стабілізація макроекономічного середовища.

Аналізуючи динаміку валових страхових премій основних класів страхування (рис. 2.3), показники 2021 року вдалося перевершити медичному страхуванню, зеленій карті, ОСЦПВВНТЗ та КАСКО.

У загальній структурі премій особисте і транспортне страхування становить понад 80% від загального обсягу страхування. Надалі залишається низькою частка інших видів страхування, що свідчить про низький рівень платоспроможності населення та недосконаліть державної політики у сфері страхування.




Рис. 2.3. Динаміка валових страхових премій основних класів страхування

Джерело: https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/

Сучасний страховий ринок України демонструє тенденцію до зростання частки діджитал-каналів і розвиток банкасюрансу, тоді як традиційні офісні продажі поступово зменшують свою роль (табл. 2.1). Оптимальна стратегія страховика передбачає комбінацію різних каналів залежно від цільової аудиторії, виду страхового продукту та регіональних особливостей.

Таблиця 2.1

Канали продажу страхових послуг

| Канал продажу | Договори, шт. |
|---|---|
| агентська мережа | 10 706 310 |
| банк (у т.ч. банківський агрегатор) | 7 791 532 |
| прямі продажі страховика | 1 249 890 |
| онлайн агрегатори | 779 670 |
| торгова мережа | 188 403 |
| страховий/перестраховий брокер | 72 289 |
| автосалон | 57 841 |
| інший страховик | 32 981 |
| туроператор | 16 049 |

Джерело: узагальнено автором за даними [https://forinsurer.com/news/24/09/26/44255]

Тенденції на страховому ринку є достатньо стабільними протягом 2022-2025 рр. щодо рейтингу страховиків за валовими преміями (табл. 2.2) та виплатами (табл. 2.3). За валовими преміями до ТОП-3 належать СГ ТАС, ARX, УНІКА, а до ТОП 3 за виплатами – та ж трійка. Це свідчить про високий рівень роботи і вміле управління конкурентоспроможністю з врахуванням всіх невизначеностей зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Рейтинг страховиків України за валовими преміями станом на 2025 р.

| № | Страховик | Премії на 31.03.2025, тис.грн. |
|---|---|---|
| 1 | ТАС СГ | 1 468 506 |
| 2 | ARX | 1 312 520 |
| 3 | УНІКА | 1 208 533 |
| 4 | ІНГО | 1 054 690 |
| 5 | ВУСО | 974 309 |
| 6 | КНЯЖА | 876 938 |
| 7 | АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ | 863 245 |
| 8 | УСГ | 822 294 |
| 9 | ОРАНТА | 805 031 |
| 10 | UNIVERSALNA | 619 326 |

Джерело: https://forinsurer.com/news/25/06/05/44913

Таблиця 2.3

Рейтинг страховиків України за виплатами станом на 2025 р.

| № | Страховик | Виплати на 31.03.2025, тис. грн. |
|---|---|---|
| 1 | ТАС СГ | 612 825 |
| 2 | ARX | 491 205 |
| 3 | УНІКА | 484 908 |
| 4 | ІНГО | 444 585 |
| 5 | УСГ | 391 806 |
| 6 | ВУСО | 390 278 |
| 7 | АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ | 370 420 |
| 8 | КНЯЖА | 297 438 |
| 9 | PZU УКРАЇНА | 279 630 |
| 10 | UNIVERSALNA | 273 782 |

Джерело: https://forinsurer.com/news/25/06/05/44913

Незважаючи на стабільний рейтинг лідерів страхового ринку, є компанії, які не втримують свої позиції та змушені припинити діяльність, так відповідно до рис. 2.4 спостерігаємо тенденцію зниження кількості страхових компаній в Україні на 3 одиниці.

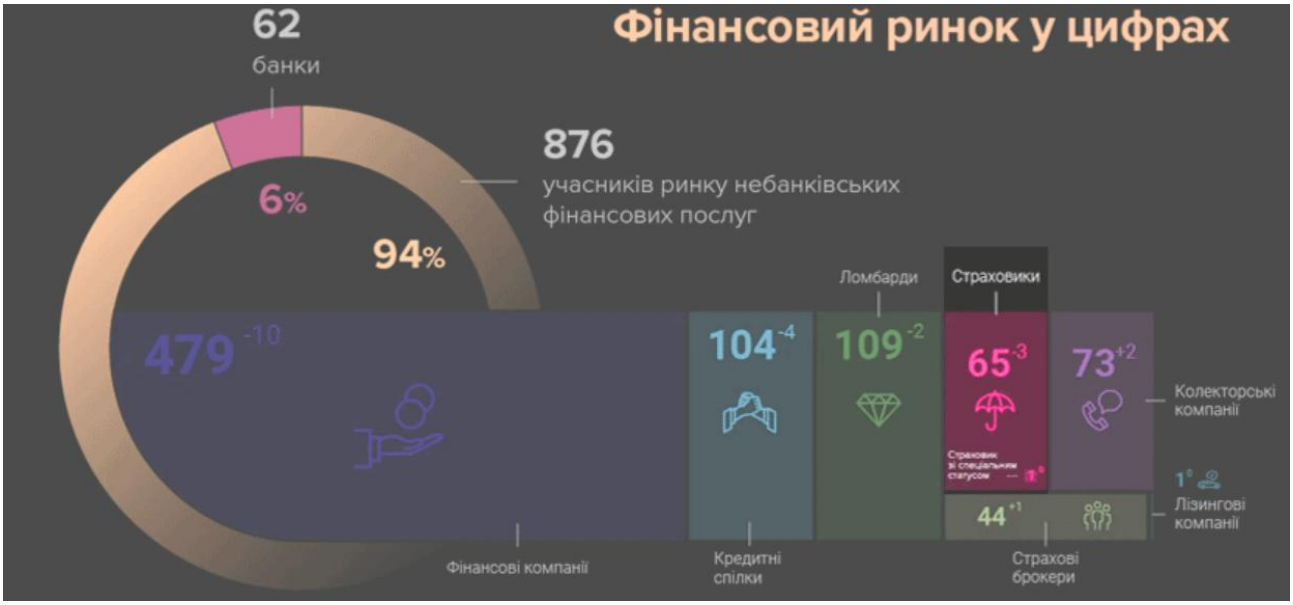



Рис. 2.4. Тенденції фінансового ринку в Україні у 2025 році (станом на червень)
Джерело: https://forinsurer.com/news/25/01/10/44550

Страхові компанії за період воєнних дій активно розширюють спектр страхових послуг, враховуючи воєнні ризики. Попит на такі послуги постійно зростає, а кількість страхових компаній, які їх пропонують – залишається досить незначною. Перелік страхових продуктів українських страхових компаній, які передбачають страхування від воєнних ризиків наведено у табл. 2.4.

Перші проекти зі страхування воєнних ризиків почали реалізовуватися завдяки міжнародній підтримці. Зростає активність страхування інвесторів, які зацікавлені у інвестиційних проектах щодо відбудови України. Такі послуги не пропонують вітчизняні страховики, натомість таку пропозицію формують польська Корпорація страхування експортних кредитів (KUKE), Американська корпорація з фінансування міжнародного розвитку (DFC), експортно-кредитні агентства Німеччини, Франції, Італії, Великої Британії, Швеції, Японії [24].

Таблиця 2.4

Страхові продукти українських страхових компаній, які передбачають страхування від воєнних ризиків

| Назва СК | Страховий продукт | Ризики, які покриває страховка | Сума покриття | Що не покриває страховка |
|---|---|---|---|---|
| ПРАТ «СК «ВУСО» | КАСКО Patriot | Пошкодження транспортного засобу осколками, ризик прильоту ракети, інших об'єктів, підрив на міні, прямий обстріл й інші стандартні ризики | 10 % від вартості авто | Прямий обстріл ядерних, біологічних, хімічних атак; повне знищення авто |
| АТ «СК «АРКС» | Бронезахист | Влучення снарядів, мін, куль, обрушення будівель, наслідки пожежі, мінування територій та інші стандартні ризики | до 4500 грн | Участь в активних бойових діях; територія, на якій відбуваються воєнні дії, окупована, в оточенні |
| АТ «СК «ІНГО» | КАСКО (опція воєнні ризики КАСКО) | За розділом договору: КАСКО (руйнівна дія ударних хвиль; пошкодження вогнем або температурою під час близького розташування від місця пожежі, внаслідок воєнних дій; зіткнення чи наїзд військової техніки; падіння сторонніх об'єктів оборонного й спеціального військового призначення), а також інші стандартні ризики.<br>Страхування від нещасних випадків (страховий випадок – смерть або втрата працездатності водія, пасажира у результаті ДТП внаслідок воєнних дій) й інші стандартні ризики | КАСКО: 10 % від страхової суми за договором, але не < 300 тис. грн.<br>Страхування від нещасних випадків: до 300 тис. грн | Території високого ризику (перелік представлений на сайті) |
| АТ «СК «ТАС» (ТАС life) | Страховка для бізнесу: страхування від військових ризиків | Запропонований продукт створює захист від наслідків військових дій для колективу й інші стандартні ризики | 200 тис. грн | - |
| ПрАТ «СК Місто» | Страхування житла під час війни | Військові дії, мародерство, грабіж; аварії внутрішньо-будинкових мереж; вимушений переїзд на час ремонту, клінінгові послуги й інші стандартні ризики | 250000 грн, 500000 грн, 1000000 грн | - |

Джерело: узагальнено автором на основі [http://efm.vsau.org/storage/articles/April2024/SuYSA64BWp2z6DpKiRf1.pdf ]

Загалом, страховий ринок України демонструє позитивні показники розвитку, зростання прибутків (за перший квартал 2025 р. рівень прибутків зріс на 15% у порівнянні з першим кварталом 2024 р. [25]), надалі спостерігається проблема із забезпеченням кадрами, через дефіцит робочої сили в Україні.

## 2.2. Аналіз діяльності СГ «ТАС»

Страхова група «ТАС» є однією з провідних та найбільших універсальних страхових компаній України, що функціонує на ринку з 1998 року. Компанія входить до числа лідерів страхового бізнесу за обсягом зібраних премій та рівнем виплат. За понад чверть століття свого існування компанія вибудувала стійку позицію в національній фінансовій системі, послідовно утримуючи провідні місця за обсягами зібраних страхових премій і рівнем виплат.

Компанія здійснює широкий спектр добровільних і обов'язкових видів страхування, що включають автострахування (КАСКО та ОСЦПВ), страхування майна та відповідальності, медичне страхування, туристичне, аграрне та інші види страхових продуктів. Завдяки цьому формується універсальна модель діяльності, орієнтована як на потреби населення, так і на інтереси корпоративних клієнтів.

Філійна мережа СГ «ТАС» охоплює всі регіони України, що дає можливість забезпечувати клієнтам оперативний доступ до страхових послуг. Система обслуговування побудована на принципах клієнтоорієнтованості та цифровізації, зокрема через впровадження онлайн-каналів продажів і мобільних сервісів.

До ключових характеристик СГ «ТАС» можна віднести:

- компанія має ліцензії на здійснення понад 20 видів добровільного та обов'язкового страхування, серед яких: автострахування (КАСКО, ОСЦПВ), медичне страхування, майнове, туристичне, аграрне страхування та інші.
- характеризується розгалуженою структурою відділень та представництв по всій Україні, що забезпечує доступність послуг для клієнтів.
- за останні роки компанія стабільно входить у першу п'ятірку найбільших страховиків України. У 2023–2024 рр. обсяг валових страхових премій становив кілька мільярдів гривень, а рівень виплат перевищував середньоринкові показники. Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості та довіри клієнтів. Частка компанії на ринку оцінюється в межах 7–10 % залежно від

сегмента страхування. В умовах війни страховий ринок зазнав значних втрат, однак СГ «ТАС» продемонструвала адаптивність і здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси. Зокрема, компанія зберегла ключові напрями діяльності, забезпечила своєчасні виплати клієнтам і розробила спеціальні програми страхового захисту для військових та внутрішньо переміщених осіб.

- клієнтами компанії є фізичні та юридичні особи, включно з великими підприємствами, малим бізнесом і приватними споживачами.
- компанія позиціонує себе як надійний партнер, активно впроваджує сучасні цифрові сервіси, бере участь у соціальних та благодійних ініціативах, що формує позитивний імідж серед клієнтів та партнерів та дозволяє таким чином позитивно підтримувати власний рівень конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговує діяльність компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності. СГ «ТАС» активно підтримує соціальні ініціативи, бере участь у благодійних проєктах, надає допомогу постраждалим від бойових дій, а також долучається до відновлення інфраструктури. Це формує позитивний імідж страховика як соціально орієнтованого бізнесу.

Важливим стратегічним кроком стало розширення цифрових послуг у воєнний час: розвиток онлайн-страхування, мобільних застосунків та дистанційного врегулювання страхових випадків. Це дозволило компанії не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових, підвищивши рівень довіри до бренду.

Динаміка основних фінансових показників СГ «ТАС» та її місця на страховому ринку України наведена у табл. 2.5.

На рис. 2.5 наведена динаміка страхових премій СГ «ТАС». Впродовж аналізованого періоду (2013-2024 рр.) падіння премій спостерігалося лише у 2022 р, коли розпочалася війна. У 2023 і 2024 рр. відбулося різке зростання, що формувалося на основі стійкого рівня конкурентоспроможності та високої якості надання послуг та врегулювання страхових випадків, а також надійності компанії. Компанія за показниками страхових премій належить до лідерів ринку.

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових показників СГ «ТАС»

та її місця на страховому ринку України

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 (6 міс) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Страхові премії** | **346.9** | **379.6** | **361.7** | **396.5** | **426.1** | **607.4** | **763.2** | **1023.9** | **1387.7** | **1815.1** | **2026.9** | **2449.5** | **2432.6** | **1454.5** |
| позиція на ринку | 11 | 11 | 13 | 12 | 10 | 11 | 9 | 7 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| **Чисті страхові премії** | **289.5** | **336.6** | **332.8** | **346.1** | **384.4** | **541.2** | **666.6** | **912.1** | **1247.7** | **1649.5** | **1910.2** | **2313.6** | **2342.8** | **1387.2** |
| позиція на ринку | 8 | 10 | 12 | 9 | 7 | 7 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **Страхові виплати** | **126.0** | **181.9** | **194.4** | **174.9** | **176.6** | **212.4** | **262.2** | **371.3** | **545.4** | **726.9** | **887.5** | **1142.8** | **904.3** | **1387.2** |
| позиція на ринку | 10 | 7 | 7 | 6 | 6 | 11 | 9 | 7 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| **Страхові резерви** | **226.0** | **249.0** | **215.5** | **210.5** | **228.7** | **328.7** | **446.9** | **661.8** | **1088.9** | **1380.6** | **1614.1** | **1786.7** | **1869.4** | **2032.1** |
| позиція на ринку | 9 | 8 | 9 | 9 | 12 | 7 | 6 | 6 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| в т.ч. страхові премії за видами | | | | | | | | | | | | | | |
| **ОСЦПВ ВНТЗ** | **135.1** | **173.5** | **152.7** | **141.2** | **140.0** | **171.7** | **207.8** | **290.3** | **481.2** | **604.5** | **716.4** | **857.5** | **846.9** | **496.6** |
| позиція на ринку | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Зелена карта** | **30.4** | **25.9** | **31.4** | **83.7** | **128.7** | **222.9** | **251.2** | **245.1** | **273.0** | **367.4** | **267.3** | **322.8** | **480.8** | **331.5** |
| позиція на ринку | 2 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| **КАСКО** | **92.2** | **94.3** | **80.6** | **75.5** | **68.6** | **78.8** | **114.1** | **168.7** | **255.0** | **354.4** | **453.1** | **568.4** | **512.8** | **316.6** |
| позиція на ринку | 9 | 10 | 13 | 13 | 12 | 11 | 8 | 8 | 8 | 7 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| **Майно (вогонь та стихія)** | **22.1** | **20.4** | **23.7** | **13.8** | **9.7** | **16.4** | **30.5** | **36.7** | **30.5** | **34.1** | **39.6** | **38.6** | **35.7** | **14.3** |
| позиція на ринку | 18 | 14 | 11 | 17 | 23 | 12 | 12 | 10 | 11 | 10 | 10 | 7 | 6 | 10 |
| **Майно (інші ризики)** | **2.8** | **2.7** | **2.5** | **14.8** | **10.0** | **16.7** | **30.8** | **42.0** | **40.5** | **41.4** | **44.1** | **48.5** | **35.5** | **14.5** |
| позиція на ринку | 50 | 55 | 51 | 26 | 30 | 18 | 16 | 11 | 14 | 14 | 16 | 14 | 13 | 12 |
| **ДМС** | **18.5** | **24.3** | **36.0** | **33.4** | **37.1** | **44.3** | **40.5** | **58.2** | **85.3** | **127.6** | **202.2** | **237.9** | **224.1** | **134.6** |
| позиція на ринку | 14 | 13 | 8 | 11 | 13 | 14 | 13 | 11 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 7 |
| **Туристів** | **6.2** | **7.9** | **9.5** | **9.2** | **10.1** | **16.3** | **30.7** | **49.5** | **79.0** | **90.5** | **84.1** | **107.2** | **81.9** | **134.6** |
| позиція на ринку | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 6 | 4 | 4 | 6 | 4 | 7 | 5 | 7 |

Джерело: узагальнено автором на основі [https://sgtas.ua/finance-of-company/reytin/]

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо страхових виплат (рис. 2.6). Рівень страхових виплат суттєво знизився у 2022 р. в порівнянні із 2021 роком, натомість з 2023 року почалося підвищення показників.

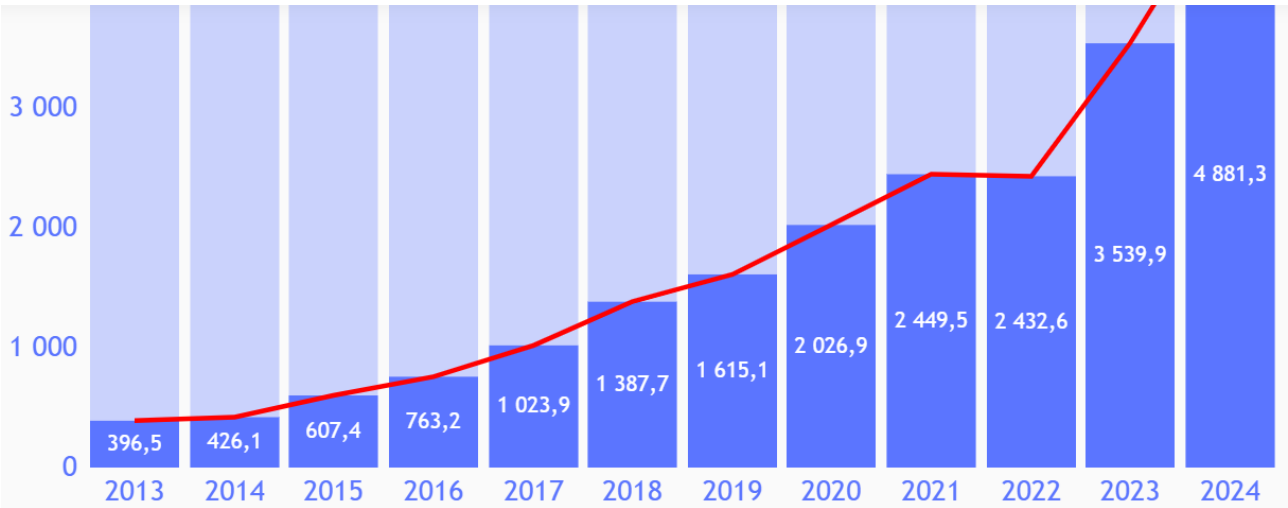



Рис. 2.5. Динаміка страхових премій СГ «ТАС»

Джерело: авторська розробка на основі [https://sgtas.ua/]

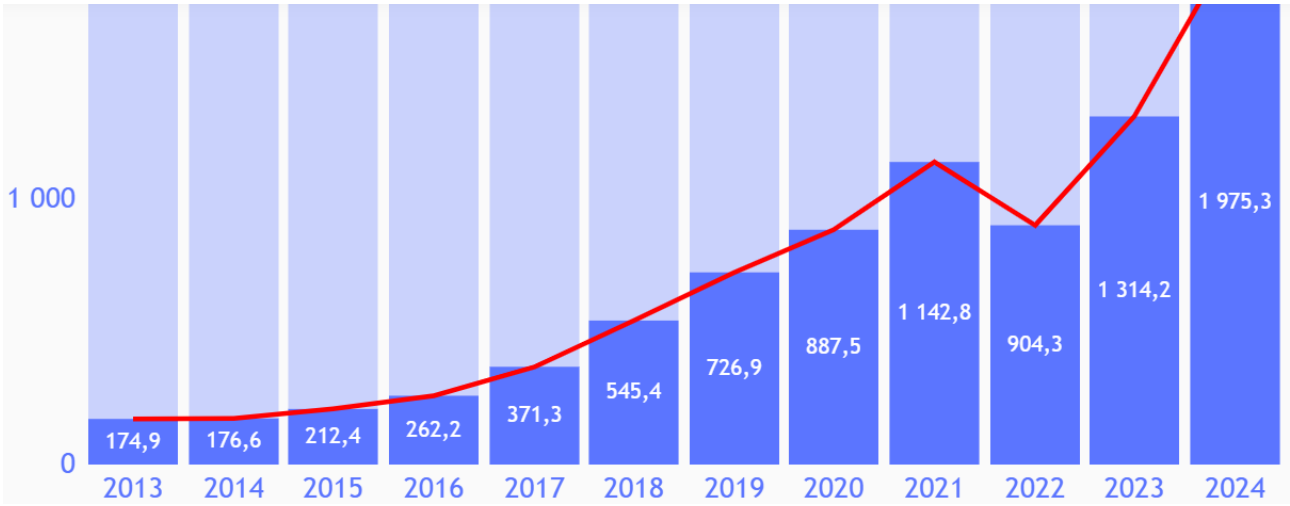



Рис. 2.6. Динаміка страхових виплат СГ «ТАС»

Джерело: авторська розробка на основі [https://sgtas.ua/]

У вартісному вираженні рівень виплат СГ «ТАС» за перше півріччя 2025 р. наведено на рис. 2.8. Відповідно, домінантними продуктами у СГ «ТАС» є КАСКО, ОСЦПВ і Зелена карта.




Рис. 2.8. Показники виплат СГ «ТАС» за перше півріччя 2025 р.

Джерело: https://sgtas.ua/news/vyplaty-january-july-23/

Надійність страхової компанії визначається рівнем її страхових резервів. Так, СГ «ТАС» за період 2024-2025 рр. вдалося практично вдвічі наростити

власні обсяги страхових резервів в порівнянні з довоєнним 2021 роком (рис. 2.9).

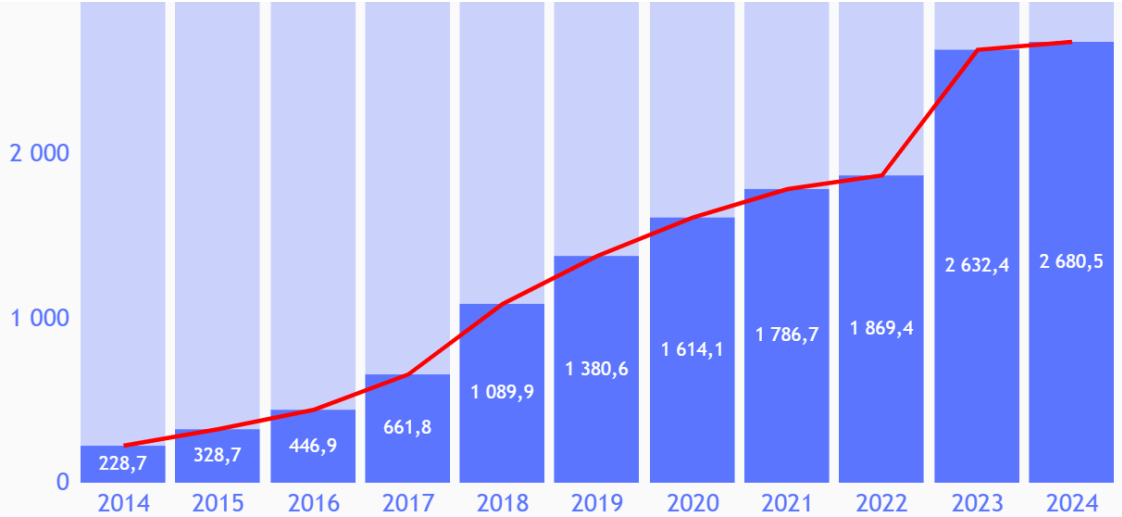



Рис. 2.9. Динаміка страхових резервів СГ «ТАС»

Джерело: авторська розробка на основі [https://sgtas.ua/]

Війна суттєво вплинула на діяльність СГ «ТАС», причому наслідки охоплюють як фінансово-економічний, так і організаційний виміри. Основні аспекти впливу можна узагальнити так [25]:

1. Фінансово-економічні наслідки

- Зниження попиту на страхові послуги. Через падіння ділової активності, закриття підприємств та скорочення доходів населення зменшився обсяг страхових премій.
- Ризик неплатоспроможності клієнтів. Погіршення можливості оплачувати поліс або продовжувати його дію.
- Зростання виплат. Війна зумовила збільшення кількості страхових випадків: пошкодження майна, транспорту, логістичних активів, а також ризики, пов’язані з життям і здоров’ям людей.
- Скорочення інвестиційної діяльності. Високі ризики, девальвація та нестабільність фінансового ринку обмежили можливості страховиків ефективно інвестувати резерви.

2. Зміни у структурі страхових продуктів

- Відмова від покриття воєнних ризиків. Більшість класичних полісів традиційно виключають військові дії, тому страховики опинилися під тиском клієнтів, які очікували компенсацій.
- Попит на нові продукти. Зросла актуальність страхування життя та здоров'я, страхування від нещасних випадків, медичного страхування, а також продуктів, пов'язаних з логістикою, агросектором і волонтерською діяльністю.
- Розвиток digital-продуктів. Через небезпеку фізичного відвідування офісів активізувалася діджиталізація послуг: онлайн-продажі, електронні поліси, мобільні додатки.

3. Організаційні та стратегічні аспекти

- Релокація та збереження персоналу. Компанія була змушена переносити офіси у відносно безпечні регіони, організовувати дистанційну роботу.
- Підвищення ролі перестрахування. СГ «ТАС» почала активніше співпрацювати з міжнародними перестраховиками, щоб розподілити надзвичайно високі ризики.
- Соціальна відповідальність. Компанія активно долучається до підтримки ЗСУ, допомоги переселенцям, благодійних програм – це підвищує їхній імідж та довіру клієнтів.

4. Регуляторні та ринкові аспекти

- Підтримка з боку держави. Нацбанк як регулятор ухвалює рішення для стабілізації ринку (наприклад, спрощення звітності, послаблення вимог на період воєнного стану).
- Тенденція до консолідації. Малим страховим компаніям важко витримати фінансове навантаження, тому можливі злиття та поглинання.
- Зміни у структурі ринку. Посилюються позиції великих компаній із міжнародним капіталом, які мають доступ до ресурсів та перестрахування за кордоном.

У підсумку, війна призвела до різкого зростання ризиків, падіння попиту на окремі страхові продукти та необхідності адаптації бізнес-моделей.

Водночас страховики стали важливими учасниками підтримки економіки й соціальної стабільності, а довгостроково – війна може стати каталізатором для інновацій, цифровізації та підвищення довіри до страхового ринку.

## 2.3. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю СГ «ТАС» в умовах сталого розвитку

СГ «ТАС» у своїй діяльності притримується принципів сталого розвитку у процесі управлінні, ключові аспекти внесені до Стратегії діяльності та корпоративної політики. Так, компанія для себе виокремлює численні переваги, пов'язані з просоціальною та проекологічною діяльністю компанії, насамперед:

• підвищення продуктивності завдяки використанню проекологічних технологій;

• зниження економічного ризику (наприклад, незалежність від конкретних ресурсів, зниження ризику штрафів, репутаційного ризику);

• збільшення продажів та частки ринку, пов'язане з різким зростанням заявленого інтересу клієнтів до просоціальної та проекологічної діяльності;

• вищі ціни на продукцію;

• зміцнення позицій бренду та покращення іміджу компанії;

• підвищення привабливості для інвесторів та фінансових аналітиків;

• покращення відносин з клієнтами та співробітниками;

• підвищення задоволеності, морального духу та утримання співробітників;

• підвищення здатності залучати, мотивувати та утримувати співробітників;

• захист від негативної реакції місцевих громад або груп клієнтів, урядових обмежень тощо;

• міцніші відносини із зацікавленими сторонами, що сприяють розвитку нематеріальних ресурсів та можливостей і зменшують конфлікти між зацікавленими сторонами;

• підвищення конкурентоспроможності та потенційні нові джерела конкурентних переваг;

• інновації продуктів, ринку та процесів.

СГ «ТАС» здійснює системну роботу щодо дотримання принципів сталого розвитку, так сформований внутрішньо-корпоративний комплексний підхід до формування конкурентних переваг з врахуванням елементів сталого розвитку:

1. Економічний вплив

Орієнтація на довгострокову стабільність і зростання, а не лише на короткострокові фінансові результати.

Оптимізація використання ресурсів, впровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, що знижує витрати і підвищує операційну ефективність.

Розширення ринкових можливостей завдяки відповідності продукції або послуг міжнародним екологічним та етичним стандартам, що підвищує привабливість бренду.

2. Соціальний вплив

Формування позитивної репутації підприємства як соціально відповідального суб’єкта господарювання.

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на етичні норми, турботу про працівників і місцеву громаду.

Збільшення залученості персоналу через безпечні умови праці, інвестування у професійний розвиток та підтримку балансу між роботою і особистим життям.

3. Екологічний вплив

Мінімізація негативного впливу виробничих процесів на довкілля шляхом впровадження екологічно чистих технологій.

Відповідність екологічним нормам і стандартам, що знижує ризик штрафних санкцій і репутаційних втрат.

Використання принципів замкненого циклу виробництва (циркулярної економіки), що сприяє зменшенню відходів і вторинному використанню ресурсів.

4. Інтеграція сталого розвитку у процес управління конкурентоспроможністю

Концепція сталого розвитку змінює підхід до конкурентного позиціонування: конкурентні переваги будуються не лише на ціні чи якості продукції, але й на етичних, соціальних та екологічних критеріях.

Вона вимагає впровадження нових показників оцінювання ефективності (ESG-індикатори, індекси сталості), які відображають не лише економічні результати, але й соціальний та екологічний внесок підприємства.

Збільшується роль інновацій, спрямованих на екологізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення прозорості діяльності для зацікавлених сторін.

Таким чином, концепція сталого розвитку стає не лише додатковим чинником підвищення конкурентоспроможності СГ «ТАС», а й фундаментально змінює парадигму управління страховою компанією – від орієнтації на короткострокові прибутки до забезпечення збалансованого розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Інклюзивна політика СГ «ТАС» – це політика, яка забезпечує доступність страхових продуктів та послуг для широкого кола клієнтів, а також підтримка інклюзивності всередині самої компанії.

Інклюзивна політика СГ «ТАС» має ряд напрямів:

**1. Доступність послуг:**

Можливість отримати страхові продукти для різних верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями, людей похилого віку та інших вразливих груп.

**2. Інклюзивність усередині компанії:**

Впровадження політики, яка забезпечує рівні можливості для всіх співробітників незалежно від їхнього статусу, віку, статі чи інших ознак.

**3. Кадрова інклюзія та рівність можливостей**

забезпечення рівних прав при працевлаштуванні незалежно від статі, віку, національності, стану здоров'я чи соціального статусу;

створення умов для працевлаштування людей з інвалідністю (адаптовані робочі місця, гнучкий графік, дистанційна робота);

розробка програм професійного зростання для жінок, молоді, ветеранів та інших соціально вразливих груп;

проведення тренінгів із diversity & inclusion для персоналу.

**4. Продуктова інклюзія (доступність страхових послуг)**

розробка спеціальних страхових продуктів для вразливих категорій населення (людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, малозабезпечених);

спрощення умов укладення договорів (зменшення бюрократії, доступна мова полісів, адаптація інформації для людей з вадами зору та слуху);

доступні страхові тарифи та соціальні програми страхування для малих бізнесів і домогосподарств.

**5. Цифрова інклюзія**

створення інклюзивних цифрових платформ (мобільних застосунків, сайтів) із можливістю користування людьми з обмеженими можливостями (адаптивний дизайн, озвучення тексту, підтримка жестової мови у відеоінструкціях);

розвиток віддалених каналів обслуговування, щоб клієнти з віддалених регіонів мали доступ до страхових послуг.

**6. Соціально-гуманітарна інклюзія**

участь у соціальних проєктах, що підтримують вразливі групи (ветеранів, переселенців, сиріт, літніх людей);

страхова підтримка благодійних фондів, медичних і реабілітаційних програм;

впровадження програм медичного та психологічного страхування для постраждалих від війни.

**7. Фінансова інклюзія**

сприяння підвищенню фінансової грамотності населення (освітні програми, онлайн-курси, тренінги для молоді та людей старшого віку);

популяризація мікрострахування для малозабезпечених верств населення;

використання прозорих механізмів врегулювання страхових випадків для підвищення довіри до компанії.

**8. Корпоративна та міжнародна інклюзія**

дотримання принципів ESG та участь у міжнародних ініціативах із соціальної відповідальності;

партнерство з громадськими організаціями, асоціаціями ветеранів, об'єднаннями людей з інвалідністю;

інтеграція української страхової системи до європейських стандартів інклюзії та сталого розвитку.

Така політика дозволяє СГ «ТАС» не лише виконувати соціальну місію, але й підвищувати свою конкурентоспроможність, зміцнювати довіру клієнтів і формувати позитивний бренд.

## Висновки до другого розділу

Проведене дослідження дозволило встановити, що управління конкурентоспроможністю страхової групи «ТАС» ґрунтується на поєднанні стратегічних і тактичних інструментів, спрямованих на зміцнення позицій на українському страховому ринку. Компанія ефективно використовує диверсифікацію страхових продуктів, розвиток цифрових каналів збуту та активну маркетингову політику, що забезпечує зростання клієнтської бази та стабільність фінансових показників навіть в умовах кризових явищ, зумовлених війною та економічною нестабільністю.

Важливою складовою підвищення конкурентоспроможності СГ «ТАС» є впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, орієнтація на потреби клієнтів і партнерів, а також інклюзивна політика щодо вразливих категорій населення. Це створює додаткові іміджеві переваги та формує довіру до компанії як надійного учасника фінансового ринку.

Аналіз функціонування страхової сфери України свідчить, що ринок перебуває у стані трансформації. З одного боку, відзначається поступове зростання рівня капіталізації та збільшення обсягів страхових премій, активізація цифрових технологій у сфері обслуговування клієнтів. З іншого боку, суттєвими викликами залишаються низький рівень проникнення страхування в економіку, обмежена довіра населення до страхових компаній, недостатній розвиток довгострокових видів страхування, а також вплив воєнних ризиків.

Таким чином, конкурентоспроможність окремих компаній, зокрема СГ «ТАС», формується у складних макроекономічних умовах та значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до викликів, впроваджувати інноваційні підходи до управління, розширювати спектр страхових послуг та забезпечувати прозорість діяльності. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ефективна модель управління конкурентоспроможністю страховика має поєднувати фінансову стабільність, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність і технологічні інновації, що водночас є орієнтиром для розвитку всієї страхової сфери України.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СГ «ТАС» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 3.1. Особливості розширення корпоративної соціальної відповідальності для підтримання рівня конкурентоспроможності СГ «ТАС»

Виклики сучасної конкуренції для бізнесу все більше стикаються з очікуванням сталого розвитку. Було б помилкою обмежувати сферу досліджень (включаючи ту, що стосується конкурентоспроможності підприємств) виключно прямими відносинами даного підприємства з іншими підприємствами, які є його постачальниками, клієнтами, конкурентами або просто економічними суб'єктами, присутніми на ринку.

Умови, в яких функціонує бізнес-світ, постійно змінюються. Глобалізація, технологічний прогрес, накопичення екологічних (природних), соціальних, економічних, інституційних та культурних проблем, тісніші зв'язки та всі умови, що існують у місці розташування та зоні діяльності підприємства. Для компанії, і особливо для її конкурентоспроможності, не є байдужими місце розташування та простір її діяльності, економіка, частиною якої вона є, громада та органи державної влади, з якими вона вступає в численні відносини. Страхові компанії, які хочуть бути конкурентоспроможними, повинні адаптуватися до цих змін, модифікуючи свою діяльність та здатність швидко та постійно навчатися. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виявляється ефективною [32]. Світ бізнесу визнає, що відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища робить компанію більш конкурентоспроможною та гнучкою, а також має потенціал для залучення та утримання більшої групи клієнтів і найкращих співробітників. Тому концепція КСВ представляє нову роль для організацій у суспільстві, нове бачення партнерства. КСВ також є підходом до ведення бізнесу, заснованим на

систематичному управлінні нематеріальними активами, які впливають на його діяльність.

У глобалізованій економіці корпоративна соціальна відповідальність часто згадується як унікальна пропозиція для бізнесу – допомагає їм отримати та підтримувати конкурентну перевагу.

Згідно з ISO 26000, сприйняття організації як соціально відповідальної та її фактична діяльність у сфері соціальної відповідальності можуть впливати на [33]:

- конкурентну перевагу,
- імідж організації,
- здатність залучати та утримувати співробітників, акціонерів,
- та клієнтів,
- моральний дух, залученість та ефективність роботи співробітників,
- думки інвесторів, власників, донорів та спонсорів у фінансовій спільноті,
- відносини організації з бізнесом, державними установами, засобами масової інформації, постачальниками, партнерами, клієнтами та громадою, в якій вона працює.

КСВ – це концепція, яка означає добровільне врахування компаніями соціальних інтересів та захисту довкілля у своїй діловій діяльності та відносинах із зацікавленими сторонами. Бути соціально відповідальною компанією означає не лише виконання всіх формальних вимог, але й збільшення інвестицій у людські ресурси, захист довкілля та відносини із зацікавленими сторонами, іншими словами, добровільні зобов'язання [34].

Керівництво ISO 26000 може використовуватися на добровільній основі та не може бути використане для створення торговельних бар'єрів або юридичного тиску на компанії. Воно призначене для всіх організацій, незалежно від розміру чи географічного розташування. Його можна використовувати повністю або частково, залежно від потреб компанії.

Вважається, що компанія не є суб'єктом, незалежним від свого оточення, і здатність задовольняти потреби своїх зацікавлених сторін є необхідною

умовою для успішного ведення бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність, розуміється таким чином, є невід'ємною частиною довгострокової стратегії розвитку, служить орієнтиром для прийняття поточних бізнес-рішень та відображається в усіх аспектах діяльності компанії. Таким чином, сфера КСВ включає як зовнішню діяльність в рамках діяльності організації (наприклад, участь у проектах, що реалізуються спільно з неурядовими організаціями), так і внутрішню діяльність (наприклад, розробку письмового кодексу етики для компанії). Практичний підхід до КСВ може бути різноманітним і не обов'язково має бути складним або передбачати значні фінансові витрати. На практиці КСВ найчастіше включає діяльність [35]:

- спрямовану на співробітників компанії, наприклад, покращення умов праці (включаючи охорону праці та безпеку), забезпечення більшої задоволеності та можливостей професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, рівне ставлення, навчання та професійний розвиток співробітників (включаючи планування кар'єри), комунікація/інформування співробітників та їх залучення до процесу прийняття рішень компанії, відповідальна та справедлива винагорода або фінансова допомога співробітникам (наприклад, системи пенсійного страхування, безвідсоткові позики),

- орієнтовану на ринок – охоплює клієнтів з одного боку та ділових партнерів та постачальників з іншого, наприклад, покращення якості та безпеки продукції, етична реклама, надання волонтерських послуг клієнтам, справедливе ціноутворення, своєчасна оплата зобов'язань, дотримання умов комерційних угод, співпраця з місцевими партнерами, просування стандартів через ланцюги поставок,

- підтримку створення місцевих/регіональних бізнес-угод,

- спрямовану на суспільство, наприклад, покращення місцевої інфраструктури, фінансова або матеріальна підтримка місцевих державних установ, діяльність, що сприяє соціальній інтеграції та/або інтеграції на ринок

праці на рівні громади, підтримку суспільства в ширшому контексті громади (наприклад, населення країн, що розвиваються),

- спрямовану на природне середовище, наприклад, використання екологічно чистих продуктів та виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, застосування «екологічної оцінки» постачальників у контексті їхніх екологічних стандартів, зменшення кількості утворених відходів та забруднення, інформування ділових партнерів, клієнтів та громадськості про екологічні проблеми.

Також можна виділити комплексний підхід до корпоративної соціальної відповідальності. Багато компаній не зосереджуються виключно на одній сфері діяльності КСВ, а поєднують різні або всі аспекти цієї діяльності. Корпоративна соціальна відповідальність має стратегічний та динамічний характер і базується на постійному вдосконаленні та співпраці з усіма зацікавленими сторонами. Концепція корпоративної соціальної відповідальності базується на переконанні, що вона повинна сприяти зростанню вартості компанії шляхом створення спільної цінності. КСВ, окрім додаткових витрат (що виникають особливо на початку такої діяльності), може бути джерелом можливостей, інновацій та конкурентних переваг. При стратегічному підході КСВ може стати джерелом значного соціального прогресу, оскільки компанія інвестує частину своїх ресурсів, знань та навичок у діяльність, що приносить користь суспільству. Після впровадження КСВ все більше починає трансформувати свою довгострокову стратегію, розглядаючи співпрацю з різними зацікавленими сторонами як основу для створення корпоративної цінності, а не лише цінності для суспільства. КСВ стає дедалі важливішим викликом у процесі стратегічного управління, відходячи від початкового розуміння цієї концепції як добровільного врахування соціальних та екологічних аспектів у комерційній діяльності та в контактах із зацікавленими сторонами.

Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності СГ «ТАС»:

1. Соціальна підтримка клієнтів та населення

- впровадження спеціальних страхових програм для військовослужбовців, їхніх родин та внутрішньо переміщених осіб;
- гнучкі умови страхування в умовах війни;
- надання консультаційної та інформаційної підтримки клієнтам через цифрові канали.

2. Благодійність і допомога постраждалим від війни
   - фінансова допомога постраждалим регіонам;
   - участь у програмах відновлення соціальної та медичної інфраструктури;
   - співпраця з благодійними фондами для забезпечення медичного обладнання, гуманітарної допомоги та підтримки дітей.
3. Забезпечення сталого розвитку та підтримка економіки
   - збереження робочих місць і виплата заробітної плати навіть у кризових умовах;
   - підтримка малого та середнього бізнесу через адаптовані страхові продукти;
   - розвиток програм аграрного страхування для захисту продовольчої безпеки України.
4. Екологічна відповідальність
   - впровадження електронного документообігу та онлайн-страхування;
   - розвиток "зелених" офісів та енергоощадних практик;
   - інформаційна підтримка екологічних ініціатив у партнерстві з громадськими організаціями.
5. Розвиток людського капіталу та корпоративної культури
   - забезпечення належних умов праці та безпеки співробітників;
   - програми професійного навчання та підвищення кваліфікації;
   - психологічна підтримка персоналу та членів їхніх родин.
6. Інновації та цифровізація у сфері КСВ
   - розвиток мобільних застосунків і дистанційних сервісів для підвищення доступності страхових послуг;

- впровадження технологій для швидшого врегулювання страхових випадків;
- формування прозорої системи комунікацій із клієнтами та партнерами.

Модель корпоративної соціальної відповідальності страхової компанії наведена на рис. 3.1

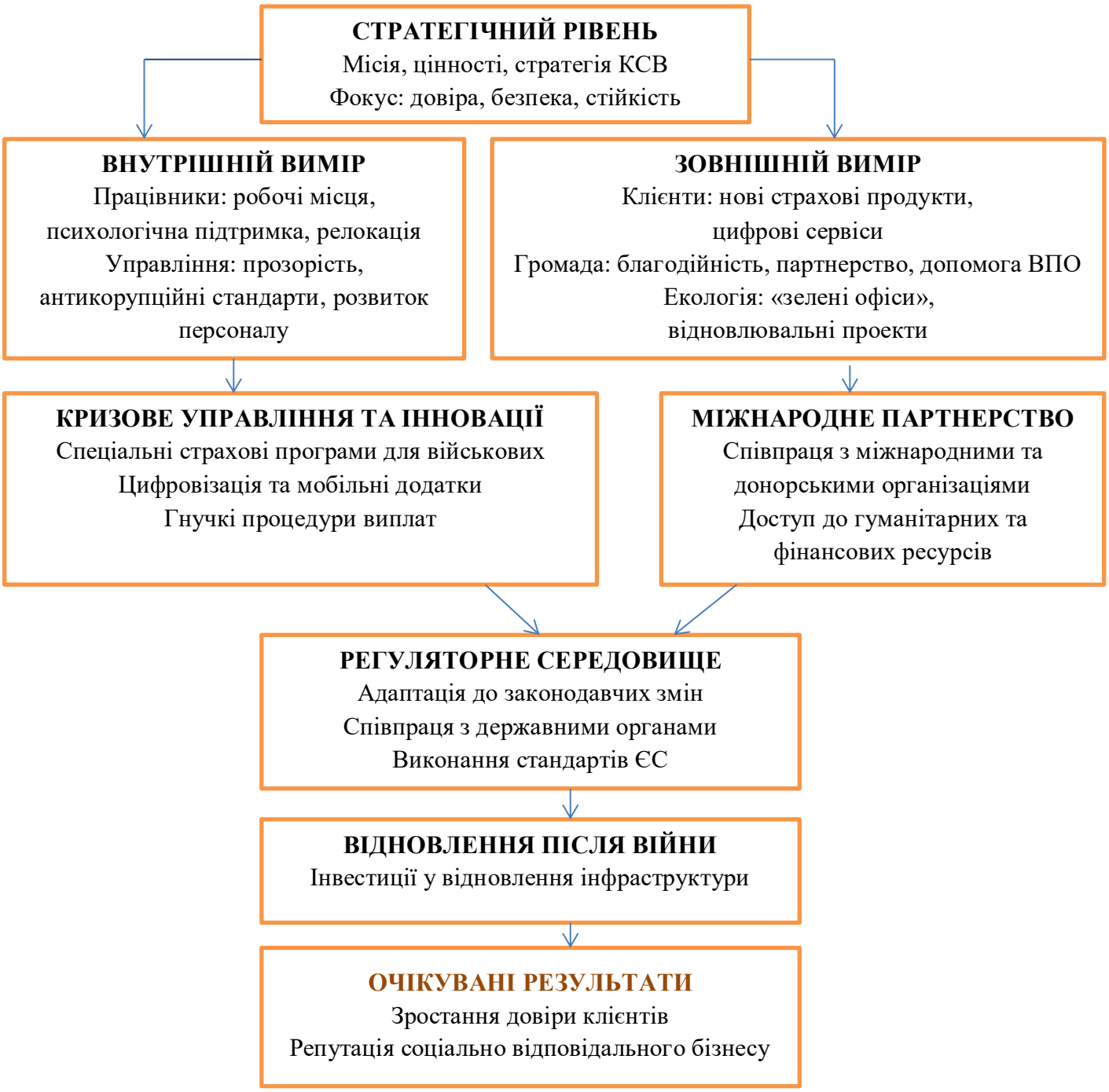



Рис. 3.1. Модель корпоративної соціальної відповідальності страхової компанії

Джерело: авторська розробка

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору та впровадження стандартів ESG корпоративна соціальна відповідальність стає не лише добровільною ініціативою, а й необхідною передумовою відповідності сучасним ринковим вимогам. Для страхової компанії, яка працює у висококонкурентному середовищі та водночас виконує важливу соціальну функцію захисту громадян і бізнесу від ризиків, КСВ є інструментом формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення стійкості бізнес-моделі.

Отже, доцільність впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності страхової компанії визначається її здатністю поєднувати бізнес-інтереси із суспільними потребами, забезпечувати стале зростання та посилювати роль страховика як надійного партнера у соціально-економічному розвитку країни.

## 3.2. Перспективні напрями використання принципів сталого розвитку для управління у діяльності СГ «ТАС»

Основою проактивних екологічних ініціатив СГ «ТАС» є залучення всіх працівників до проекологічної діяльності. Це пов'язано з екологічною орієнтацією практики управління персоналом компанії. Це вимагає найму осіб з відповідною кваліфікацією та досвідом, осіб, які є «екологічно чутливими».

Формування ставлення працівників СГ «ТАС» та розвиток їхніх знань щодо екологічних питань є надзвичайно важливим. Перш за все, важливо постійно розвивати знання працівників про цілі, виклики, практики (програми) та фактичний вплив на навколишнє середовище – як безпосередньо пов'язані з їхньою роботою, так і, в ширшому сенсі, з діяльністю всієї компанії, всього ланцюга поставок та життєвого циклу продукту. Працівники повинні бути обізнані з екологічними ризиками та наслідками недотримання конкретних принципів, правил і процедур у своїй повсякденній роботі. Це зобов'язання також є результатом чіткого розподілу завдань та відповідальності щодо

екологічних питань, а також включення екологічних аспектів до систем оцінки та мотивації працівників. Відданість демонструється не лише компетентним виконанням завдань, але й добровільною участю в проекологічних проектах, готовністю визнавати проблеми, пов'язані з впливом на навколишнє середовище, та ініціювати дії для їх вирішення (як всередині, так і за межами компанії). Це вимагає розширення можливостей працівників для вирішення екологічних проблем.

Звичайно, досягнення залученості працівників неможливе без чітких довгострокових цілей. Ці цілі також підкреслюють необхідність розвитку проекологічної організаційної культури. Зрештою, підтримка вищого керівництва та його відданість екологічним питанням є вирішальними.

Компанія повинна взяти на себе роль агента природного середовища, тобто сприяти проекологічній обізнаності та ставленню, розвивати знання та залучати своїх ділових партнерів, клієнтів і навіть місцеву громаду до екологічно безпечної діяльності. Це вимагає постійної та ефективної комунікації щодо цілей, дій та результатів компанії, пов'язаних з її впливом на навколишнє середовище, протягом усього ланцюга поставок. Навчання клієнтів підтримці проекологічного вибору продукції, її подальшого використання та утилізації є надзвичайно важливим. У відносинах з діловими партнерами, окрім чіткого повідомлення екологічних очікувань, важливо навчати їх щодо впливу діяльності на навколишнє середовище та брати участь у вдосконаленні процесів субпідрядників, співпрацюючи над їх розробкою. Проактивність також означає участь у міжорганізаційних проектах, що впливають на навколишнє середовище, і навіть ініціювання проектів, спрямованих на розширення знань про вплив на навколишнє середовище, відновлення здоров'я екосистеми або зміну стандартів і правових норм у бік проекологічних рішень (у галузі, регіоні чи навіть у глобальному масштабі). Роль екологічного агента в довкіллі вимагає побудови довгострокових, довірливих відносин із зацікавленими сторонами та сильної зосередженості на співпраці.

Інтеграція екологічних цілей СГ «ТАС» у систему управління ланцюгом поставок також вважається важливою, як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Ефективний моніторинг та вимірювання екологічної ефективності ланцюга поставок вимагає визначення екологічних показників.

Найважливіші механізми управління відносинами з учасниками ланцюга поставок, що підтримують екологічну ефективність (і навіть у ширшому сенсі, сталий корпоративний розвиток), включають:

• стандарти (включаючи кодекси поведінки) та системи оцінки постачальників (також пов'язані з наданням зворотного зв'язку та систем стимулювання за досягнення конкретних результатів постачальниками),

• пряма співпраця (навчання, підтримка тощо для розвитку конкретних компетенцій та процесів постачальників, щоб забезпечити досягнення постачальниками очікуваних результатів; обмін інформацією; спільне прийняття рішень) [36].

Компанії, які зобов'язані звітувати про ESG, беруть на себе відповідальність за подання щорічних звітів, щоб достовірно розкрити свої показники ESG. Однак, проблема полягає в тому, що компанії можуть представити свою діяльність ESG у вигідному світлі, опускаючи негативні аспекти. Крім того, багато компаній можуть неправильно оцінювати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, соціальний стан та управління. Тому без належного нагляду та контролю за звітністю ESG існує ризик того, що деякі компанії використовуватимуть її виключно для маркетингових цілей, надаючи лише часткову інформацію, яка не відображає фактичні показники [37]. Тому технологія блокчейн має величезний потенціал для революціонізування способів моніторингу, збору та обміну даними ESG. Завдяки своїм особливостям, таким як прозорість, незмінність та безпека, блокчейн може забезпечити надійну та достовірну інформацію для звітності ESG [38]. Першою ключовою особливістю технології блокчейн є її прозорість. Усі транзакції, здійснені в блоках, є загальнодоступними та незмінними. Це означає, що всі зацікавлені сторони, включаючи інвесторів, клієнтів і навіть

саму компанію, мають можливість контролювати збір, зберігання та обмін даними ESG. Ця прозорість допомагає боротися з будь-якими спробами фальсифікації інформації та сприяє підвищенню стандартів ESG. Крім того, публічний доступ до даних ESG компанії підвищує довіру зацікавлених сторін і дозволяє їм аналізувати та робити висновки, тим самим підтверджуючи цілісність компанії. Ще однією невід'ємною рисою технології блокчейн є її незмінність. Після додавання інформації до блоку вона захищається за допомогою криптографії та пов'язується з попередніми блоками. Це гарантує, що інформацію не можна видалити або змінити без згоди всіх учасників мережі. У випадку з даними ESG ця незмінність є вирішальною для підтримки високого рівня довіри. Вся інформація, така як викиди CO2, дані про працю та фінансові дані, зберігається таким чином, що запобігає модифікації, забезпечуючи гарантію як компанії, так і її зацікавленим сторонам, що дані ESG є надійними та не піддаються маніпуляціям. Це має вирішальне значення в контексті звітності ESG, оскільки компанії повинні гарантувати, що представлені дані є точними та фактично точними. Третьою, не менш важливою особливістю блокчейну, є безпека. Дані, що зберігаються в системі блокчейн, захищені за допомогою розподіленої структури, а інформація зашифрована. Це означає, що доступ до даних ESG обмежений для авторизованих користувачів, що мінімізує ризик порушення конфіденційності та доступу третіх осіб до конфіденційної інформації. Безпека даних ESG є критично важливою не лише з етичних міркувань, але й через юридичну відповідальність компаній захищати конфіденційність своїх зацікавлених сторін.

Моніторинг та збір даних ESG є фундаментальним елементом процесу звітності ESG. Традиційно компанії повинні збирати інформацію з різних джерел, таких як фінансові звіти, дані про споживання енергії, дані про викиди парникових газів та соціальні дані. Це може бути не тільки трудомістким, але й схильним до помилок. Незмінна, децентралізована та прозора природа технології блокчейн може бути використана для автентифікації даних,

пов'язаних з ESG, що робить ці процеси не тільки надійними, але й автоматизованими. Записуючи інформацію в незмінні блоки, ця технологія усуває ризик фальсифікації даних, що призводить до більшої надійності звітних оцінок ESG [39]. Блокчейн може забезпечити незмінні дані ESG, які чітко перевіряються та не можуть бути змінені без згоди всіх учасників мережі. Ключовим завданням у звітності ESG є забезпечення достовірності даних, і блокчейн може забезпечити вирішення цієї проблеми. Завдяки технології блокчейн, дані ESG будуть закодовані в блоках та зберігатися на кількох вузлах, що практично виключає можливість зміни або фальсифікації. Це призводить до більшої прозорості та справедливості в процесі звітності. Крім того, блокчейн може спростити процес звітності, зменшивши обсяг інформації, необхідної для збору з різних джерел. Дані ESG будуть доступні в одному місці, в межах децентралізованої мережі блокчейн, що значно зменшить необхідність збору даних з кількох точок. Це не тільки економить час, але й мінімізує ризик помилок у звітності. Ще однією перевагою використання блокчейну у звітності ESG є можливість аналізу часових даних. Блокчейн зберігає інформацію в блоках, які організовані хронологічно. Це дозволяє легко відстежувати зміни даних ESG з часом та збирати цінну інформацію щодо тенденцій та впливу діяльності на сталий розвиток. Технологія блокчейн має величезний потенціал як інструмент для звітності ESG. Завдяки своїм властивостям блокчейн може надавати надійну та достовірну інформацію ESG.

На рис. 3.2 узагальнено можливості використання технології блокчейн у страхуванні.

Автоматизація процесу моніторингу та збору даних, а також аналіз часових даних – це лише деякі з переваг, які блокчейн може принести звітності ESG. У майбутньому блокчейн може радикально трансформувати звітність та верифікацію сталого розвитку, сприяючи більшій прозорості та довірі в цій галузі.




Рис. 3.2. Можливості використання технології блокчейн у страхуванні

Джерело: узагальнено автором

Глобальні витрати на технологію блокчейн зростають з року в рік. Консалтингова фірма Deloitte прогнозує, що це зростання досягне майже 30 мільярдів доларів у 2026 році порівняно з 5,3 мільярдами доларів у 2021 році [40]. Однак важливо пам'ятати, що впровадження цієї технології створить проблеми, які необхідно вирішити найближчим часом.

## Висновки до третього розділу

У сучасному суспільстві дедалі більша увага приділяється глобальним викликам сталого розвитку шляхом належного управління екологічними, соціальними та корпоративними управлінськими факторами. Це зумовлено зростанням соціальної свідомості, яке посилює тиск з боку навколишнього середовища, а також зміною очікувань інвесторів та зростанням занепокоєння щодо погіршення іміджу компанії. Помітне зростання попиту на екологічно чисті продукти та послуги, бажання підвищити привабливість на ринку праці та реагування на зміну поведінки споживачів також є важливими. Інвестори

прагнуть інвестувати в компанії, які ведуть свій бізнес з повагою до навколишнього середовища, одночасно очікуючи від них відповідальності за свої рішення. Вони хочуть знати, як компанії створюють довгострокову цінність та керують ESG-ризиками.

Сталий підхід до бізнесу повинен однаково враховувати екологічні, соціальні та корпоративні управлінські питання. Екологічні питання зосереджені на впливі підприємницької діяльності на навколишнє середовище, включаючи викиди парникових газів, споживання природних ресурсів та політику енергоефективності. Соціальні питання стосуються взаємин компанії з її громадою, працівниками, постачальниками та клієнтами, при цьому значний акцент робиться на соціальних аспектах, таких як різноманітність, рівні можливості, безпека праці та відносини із зацікавленими сторонами. У цьому контексті інвесторів також цікавить, як певна організація впливає на суспільство: чи бере участь вона у благодійній діяльності, забезпечує безпеку працівників та піклується про благополуччя своїх зацікавлених сторін. Компанії, які пропагують різноманітність, рівність та етику на робочому місці, заслужують визнання та лояльність як працівників, так і клієнтів. Остання сфера, корпоративне управління, стосується структури управління та прийняття рішень у компанії та охоплює ділову етику, прозорість, ринкову етику та корпоративні структури. Добре керована компанія здатна ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з ESG. Важливо, щоб компанії мали відповідні управлінські структури, здатні забезпечити прозорість та доброчесність у своїй діяльності.

СГ «ТАС» належить до соціально орієнтованих страхових компаній, які запроваджують у свою діяльність принципи сталого розвитку. При цьому значна увага приділяється питанням інклюзивного розвитку. Така стратегія дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та займати провідні позиції у рейтингах страхових компаній України. Важливим аспектом удосконалення діяльності СГ «ТАС» є використання технології блокчейн.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкуренція, яка є суттю вільної ринкової економіки, неминуче штовхає окремі підприємства до соціально ірраціональної практики – експлуатації людей та навколишнього середовища. Щоб вижити, вони повинні постійно прагнути:

• підвищення ефективності та зниження операційних витрат – що може призвести до надмірної експлуатації працівників та природних ресурсів, перекладаючи витрати на ділових партнерів та суспільство;

• максимізація доходів від продажу продукції та послуг, що, наприклад, може призвести до перевиробництва та пов'язаного з ним забруднення, надмірного споживання та його соціальних витрат, а також негативного впливу на навколишнє середовище.

Тому формування державної політики дотримання принципів сталого розвитку є важливим кроком для унормування конкурентної боротьби у бізнесі.

Відмова від корпоративних соціальних зобов'язань та відповідальності призводить до стратегій, дій та результатів, підпорядкованих виключно власним інтересам, часто за рахунок ширшої системи, і тому не можуть сприяти розвитку сталого та міцного світу.

Бізнес і суспільство потребують одне одного:

• для успіху бізнесу потрібне здорове суспільство (освічена, здорова робоча сила, доступ до природних ресурсів, компетентні органи влади, повага до закону та повага до прав власності), та

• здоровим суспільствам потрібні успішні підприємства – ті, що створюють нові робочі місця, надають бажані продукти та послуги, накопичують багатство та розробляють інноваційні рішення.

Якщо бізнес або суспільство переслідує цілі, які приносять вигоду за рахунок іншої сторони, це означає стати на небезпечний шлях – короткостроковий виграш для однієї сторони зменшує шанси на довгострокове процвітання для обох. Однак глибший аналіз економічної та соціальної

цінності, також у контексті її впровадження в управлінську практику, чітко демонструє, що, по-перше, він зосереджується насамперед на «виграші» для бізнесу у формі економічного успіху, ігноруючи «виграш» для суспільства. Підприємства вирішують соціальні проблеми не з морального обов'язку чи соціальної необхідності (наприклад, через важливість соціальних проблем), а тому, що сприймають їх як потенційне джерело прибутку. В результаті багато соціальних проблем залишаються поза компетенцією підприємств, навіть якщо їхні дії сприяють їх погіршенню. Хоча такі дії потенційно можуть призвести до економічного зростання, вони не сприяють сталому та тривалому розвитку, потенційно посилюючи соціальну несправедливість та нерівність.

Формування системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у страховій компанії є обґрунтованою та необхідною умовою її стратегічного розвитку. Особливість страхового бізнесу полягає у високому рівні довіри, що визначає готовність клієнтів передавати компанії свої ризики. Саме довіра, репутація та соціальна орієнтованість є ключовими нематеріальними активами, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність страховика.

Система КСВ забезпечує досягнення балансу між економічними цілями компанії та інтересами зацікавлених сторін – клієнтів, партнерів, працівників, суспільства.

СГ «ТАС» є лідером страхового ринку України за всіма показниками і займає топ-позиції усіх рейтингах. Компанія приділяє багато зусиль для підтримання власної конкурентоспроможності та реалізує продуману політику. Важливим аспектом корпоративної політики СГ «ТАС» є врахування принципів сталого розвитку та реалізація інклюзивної політики. Тому, важливим кроками надалі повинні бути продовження політики соціально-орієнтованого бізнесу та застосування технологій блокчейн, які дозволяють отримувати та накопичувати усю необхідну інформацію про діяльність.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Копитко М. І. *Сучасні концепції управління та економічного розвитку* [Електронний ресурс]: курс лекцій. Львів. ЛьвДУВС, 2021. 232 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3910

2. Report of the World Commission on Environment and Development, 11 December 1987, Our Common Future, Oxford University Press, Oxford.

3. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443 (Дата звернення: 01.08.2025).

4. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89.

5. Зубенко В.В. Сучасне середовище економічної концепції сталого розвитку. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1484 (Дата звернення: 05.08.2025).

6. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. Інфраструктура ринку. 2019. №29. С. 299 – 306. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf (Дата звернення: 08.08.2025).

7. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія економіка і управління. 2020. №6. С. 136 – 141.

8. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. Проблеми економіки. 2018. №1. С. 265 – 273. URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-265_273.pdf (Дата звернення: 04.08.2025).

9. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.

10. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л.Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В Ничик, О.В. Мартинюк. Київ.: НУХТ, 2022. 337 с

11. Хахалєв, Д. (2024). МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 432-437. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65

12. Онопрієнко Д. Управління забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. No6/1. С. 33-383.

13. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2021. No12. С. 184-190. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190

14. 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.

15. OECD. URL: https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3163

16. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

17. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2004. 207 с.

18. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.

19. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка АПК. 2010. Вип. 8. С. 52–55.

20. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

21. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і суспільство, 2022. Вип 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35

22. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.

23. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

24. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році. URL: https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/

25. Страховий ринок України. Підсумки 1 кварталу 2025 року. URL: https://forinsurer.com/news/25/06/05/44913

26. Марценюк О.В., Руда О.Л. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у післявоєнному відновленні України. URL: http://efm.vsau.org/storage/articles/April2024/SuYSA64BWp2z6DpKiRf1.pdf

27. Лєбедєв І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1. С. 106–116.

28. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. Сер. : Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5–26.

29. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки*: Навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

30. Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Бізнес-інформ. 2013. № 4. С. 281–286.

31. Деркач С. Бізнес має бути соціально відповідальним. URL: http://www.stepanderkach.com.ua

32. Букреєва Д.Я., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 38.

33. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnistbiznesu-v-umovakh-viini

34. Шірінян Л., Шірінян А. Конкурентоспроможність страхового ринку України в сучасних умовах. Економіка України. 2011. Том 7. С.37-48.

35. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лєщин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251-254.

36. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799 (дата звернення: 04.09.2025).

37. Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 401-408. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_401_408 (дата звернення: 12.09.2025).

38. Демиденко М. А., Пістунов І. М. Підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг страхової компанії з

використанням методів економіко-математичного моделювання. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 4 (74). С. 98-105.

39. Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д. Комплексна оцінка конкурентоспроможності страхової компанії методами кластерного та дискримінантного аналізу. Вісник Хмельницького національного університету: Серія «Економічні науки». Хмельницький, 2021. № 6. Т.1. С. 156-162.

40. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів : кол. монографія / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Л. В. Ширінян. Київ : Ліра-К, 2020. 404 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30994 (дата звернення: 16.09.2025).

41. Александрова М.М. Страхування [навчально-методичний посібник]. Київ. ЦУЛ, 2002 р. 208 с.