

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Дарини ДАВИДЮК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Марія ВІНІЧУК

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія НАКОНЕЧНА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2025 р., протокол № ____
Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис) КОПИТКО М.І.
(ПРІЗВИЩЕ, ініціали)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ДАВИДЮК Д.С. – Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-прикладних засад дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства, визначено її сутність та значення як об'єкта управління в підприємницькій діяльності. У другому розділі здійснено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» та оцінено її ефективність. Результатами дослідження стали рекомендації щодо окреслення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, страхові послуги, ринок страхування.

ABSTRACT

DAVYDIUK D.S. – Management of Enterprise Competitiveness. – Manuscript.

Qualification paper for the award of the educational degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

This qualification paper is dedicated to the justification of the theoretical and practical foundations of the study of the enterprise competitiveness management system. The first chapter discusses the theoretical and methodological foundations of the study of enterprise competitiveness, defining its essence and significance as an object of management in business activities. The second chapter analyzes the competitiveness management system of JSC IC "UNIQA" and evaluates its effectiveness. The results of the study include recommendations for outlining directions for improving the competitiveness management of JSC IC "UNIQA".

Key words: competitiveness, competitive advantages, competitiveness management, insurance services, insurance market.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в підприємницькій діяльності	7
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ СК «УНІКА»	26
2.1. Загальна характеристика ПрАТ СК «УНІКА» та аналіз її фінансово-господарської діяльності	26
2.2. Оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»	34
2.3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»	41
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтенсифікація процесів глобалізації, геополітизації та переформатування світогосподарських порядків обумовлюють посилення динамічних змін, нестабільності та невизначеності. На фоні зростання негативного впливу дестабілізуючих чинників і небезпек сучасності актуалізується проблема функціонування підприємств, їх здатності протистояти ризикам і загрозам та забезпечення ними високих показників конкурентоспроможності. Виклики сучасності вимагають від суб'єктів господарювання швидкої адаптації до кризових ситуацій та динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищення ефективності ведення конкурентної боротьби, застосування нових можливостей, пов'язаних із інноваційними методами управління, а також постійного підвищення якості виробленої продукції та наданих послуг. Забезпечення конкурентоспроможності підприємствами розцінюється як інструмент зростання показників прибутковості та як їх спроможність підвищити власну репутацію, оптимізувати витрати, вийти на нові ринки, запровадити інноваційні методи фінансово-господарської діяльності, налагодити співпрацю із контрагентами, а також утвердити свої позиції в управлінській діяльності. Зазначене доводить актуальність обраної тематики кваліфікаційної роботи та свідчить про необхідність поглиблення досліджень в окресленому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз основних наукових підходів до розгляду проблем управління конкурентоспроможністю підприємств дає підстави стверджувати, що дана проблематика широко досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими та знаходить своє відображення у працях таких науковців як О. Базик, О. Бочко, П. Брінь, В. Гобела, М. Копитко, Г. Леськів, П. Миколенко, П. Фісуненко та В. Франчук, які визначають її сутність, значення та методичні підходи оцінювання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та з'ясувати значення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в підприємницькій діяльності;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ СК «УНІКА»;
- оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»;
- запропонувати основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти дослідження системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі для вивчення теоретико-методичних основ дослідження конкурентоспроможності підприємства використано метод компаративного і системного аналізу, метод спостереження, групування, індукції та дедукції. Статистичний аналіз, порівняння, аналітичний метод та функціонально-системний підхід застосовано з метою проведення аналізу системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА». Метод узагальнення та

систематизації використано для формування результатів проведеного дослідження та при формулюванні висновків.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати проведеного дослідження мають теоретико-прикладну значущість, систематизовують основні наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в підприємницькій діяльності та узагальнюють пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА», які можуть бути використані страховою компанією у практичній діяльності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань на 4 сторінках) та додатків. Загальний обсяг роботи – 63 сторінки, з яких основного тексту – 47 сторінок, в тому числі 4 таблиці та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в підприємницькій діяльності

В умовах функціонування ринкової економіки та під впливом сучасних викликів, небезпек і непередбачуваних обставин діяльність підприємств піддається вагомому негативному впливу дестабілізуючих чинників, внаслідок чого вихід та утримання значної частки ринку та стійких позицій являється одним із пріоритетних завдань, що потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання ринкової ситуації, аналізу сильних і слабких сторін, вивчення потреб споживачів, що, власне, передбачає визначення рівня власної конкурентоспроможності.

Теоретико-прикладні засади дослідження проблемних аспектів конкурентоспроможності та управління нею знаходять своє відображення в працях багатьох вчених. Вагомі напрацювання щодо визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» належать П. Брінь та М. Нехме [1, с. 37], які стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна відносна характеристика стану підприємства у порівнянні з його конкурентами в контексті дослідження певних показників, що відображає ступінь конкурентних переваг суб'єкта господарювання перед його конкурентами в конкретний період часу та за різними параметрами, що в сукупності дозволяє підприємству забезпечити високий рівень спроможності протистояти на ринку іншим виробникам продукції в короткостроковому та довгостроковому періоді та досягнути ефективності своєї фінансово-господарської діяльності.

Схожої думки дотримується М. Копитко [2; 3, с. 64], яка конкурентоспроможність підприємства визначає як стан його діяльності, що дозволяє ефективно використовувати усі наявні ресурси та конкурентні переваги з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства та його адаптації до викликів і змін сучасності. При цьому, М. Копитко [3, с. 66] пропонує власну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства, яку схематично відобразимо на рис. 1.1.

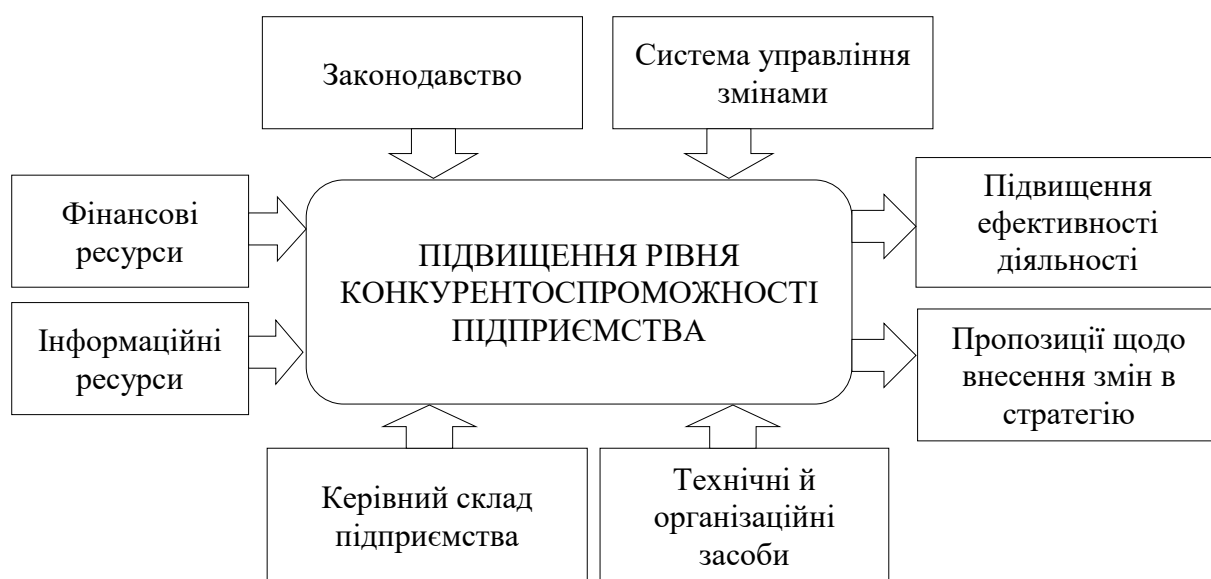


Рис. 1.1. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором за матеріалами: [3, с. 66]

Водночас, зазначимо, що запропонована модель підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає злагоджену взаємодію таких елементів як фінансові та інформаційні ресурси, законодавство, керівництво підприємства та системи управління змінами, внаслідок чого одержується можливість підвищити показники ефективності діяльності підприємства, його прибутковість та удосконалити стратегію діяльності і розвитку.

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» О. Бочко та П. Кожушко [4] розглядають як комплексне системне поняття, що охоплює

конкурентні переваги підприємства над іншими суб'єктами господарювання за сукупністю визначальних параметрів, які дають можливість підприємству закріпитися на ринку на позиціях, що є вигіднішими, ніж в їх конкурентів, у певний період часу та за умов впливу чинників середовища функціонування.

Як бачимо, кожен із авторів має власне бачення щодо визначення сутності і значення конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються між собою та мають певні особливості трактування. Думку інших науковців щодо визначення дефініції «конкурентоспроможність підприємства» систематизуємо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності дефініції поняття
«конкурентоспроможність підприємства»

№ за/п	Автор	Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»
1.	Г. Леськів, В. Франчук, Г. Левків, Я. Пушак, В. Гобела [5]	Стан діяльності підприємства, що перебуває в конкурентному середовищі, за якого ефективно використовуються ресурси, а конкурентні переваги дозволяють забезпечити стабільність функціонування в умовах динамічності змін
2.	Н. Сафонік [6, с. 35]	Динамічний процес постійного вдосконалення підприємства з урахуванням новітніх цифрових викликів і технологічних змін, що надає підприємству унікальні конкурентні переваги та посилює його привабливість на ринку
3.	А. Ужва [7, с. 214]	Здатність підприємства та його ефективність адаптації до умов конкурентного середовища
4.	П. Миколенко [8]	Параметри економічної системи, через яку проявляється стійкість системи та здатність до розвитку в довгостроковій перспективі
5.	О. Базик [9, с. 66]	Перевага одного підприємства над іншими на ринку товарів, послуг, робіт і технологій за рахунок наявності у нього унікальних ресурсів і можливостей

6.	Т. Галаган та О. Патретна [10]	Критерій результативності діяльності підприємства, що характеризує його загальний стан та показники виробничо-господарської та фінансової діяльності з точки зору його переваг перед іншими підприємствами
7.	П. Фісуненко [11, с. 156]	Стан підприємства, за якого воно спроможне вести конкурентну боротьбу, а при наявності конкурентного потенціалу й конкурентних переваг – здатне протидіяти конкурентним ризикам та функціонувати за конкретних умов
8.	В. Балдинюк [12]	Здатність підприємства своєчасно та ефективно під впливом змін зовнішнього середовища коригувати параметри власної фінансово-господарської діяльності з метою забезпечення збереження існуючих та формування нових конкурентних переваг задля досягнення стратегічних цілей
9.	А. Касич, Д. Глущенко [13, с. 66–67]	Сукупність інструментів та механізмів, реалізація яких обумовлює ефективність використання усіх ресурсів з метою забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства в умовах змін та впливу чинників зовнішнього середовища на засадах формування конкурентних переваг підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі

Джерело: складено автором за матеріалами: [5–13]

На підставі проведеного аналізу основних наукових думок щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати, що більшість із авторів схиляються до того, що конкурентоспроможність підприємства є системним явищем, що характеризує такий стан діяльності і функціонування підприємства, який дозволяє забезпечити ефективність використання ресурсів та здатність отримати переваги над іншими підприємствами у короткостроковому та довгостроковому періоді.

Водночас, необхідно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства характеризується певними властивостями, перелік яких узагальнено на рис. 1.2.

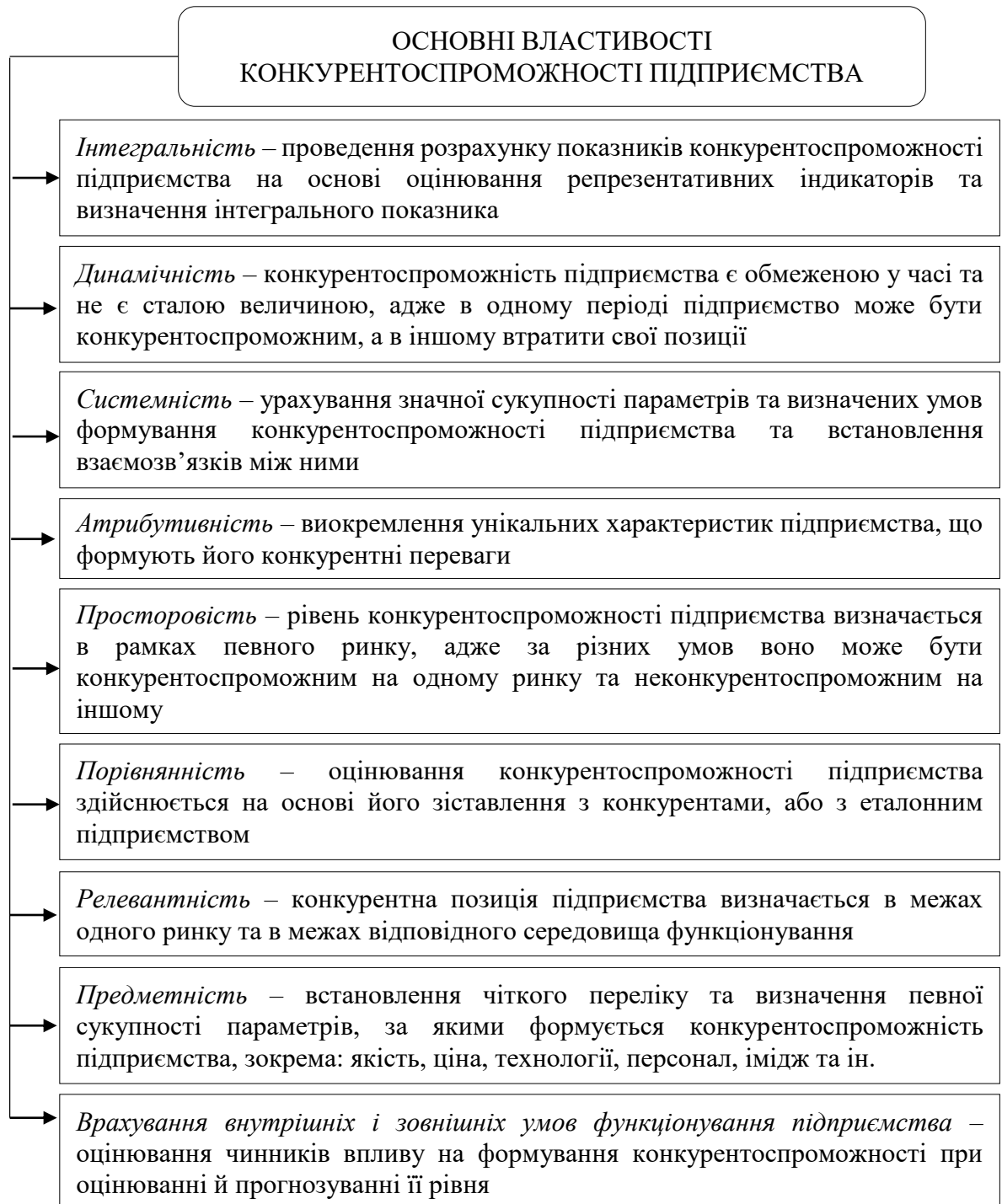


Рис. 1.2. Перелік та характеристика основних властивостей конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [9; 14]

Основними властивостями конкурентоспроможності підприємства є інтегральність, динамічність, системність, атрибутивність, просторовість, порівнянність, релевантність, предметність та врахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Оскільки встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є системним явищем, то доцільним виявляється розгляд системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що виявляється одним із аспектів менеджменту, який спрямовується на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та на створення передумов стабільного функціонування підприємства в умовах конкуренції та викликів сучасності. На рис. 1.3 відобразимо схематичне зображення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

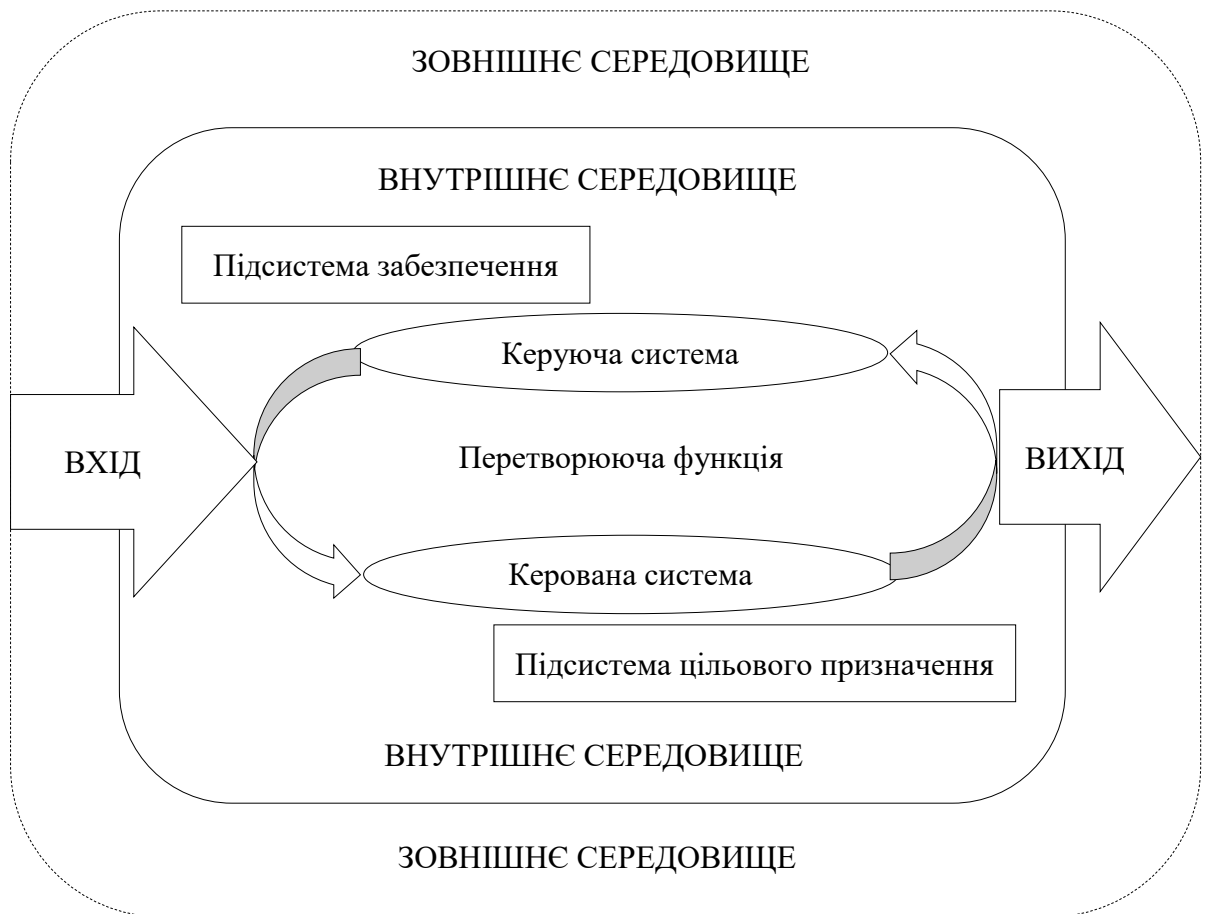


Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [15, с. 112]

При цьому зазначимо, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається із сукупності елементів – її структурних компонентів, що спрямовані на досягнення і збереження конкурентних переваг, а зміни, які відбуваються окремо в кожному елементі мають вплив на інші елементи та призводять до їх переформатування під дією дестабілізуючих чинників і факторів. Безумовним фактом виявляється й те, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається із підсистем, що агреговані в комплекси дій та спрямовуються на підвищення конкурентоспроможності підприємства та на зміцнення його позицій на ринку. Очевидно, що виникає необхідність формування виважених підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, адже процеси управління конкурентоспроможністю підприємства є складними, оскільки на сучасному етапі достатньо обмежені можливості щодо визначення й застосування теоретичних і практичних методів досягнення конкурентних позицій і їх утримання в умовах нестабільності та стратегічної невизначеності.

Таким чином, проведені дослідження щодо визначення сутності та значення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління в підприємницькій діяльності дозволяють стверджувати, що більшістю науковців дефініція «конкурентоспроможність підприємства» трактується як системне явище, яке відображає стан діяльності і функціонування підприємства, характеризує рівень забезпечення ефективності використання ресурсів та здатність отримати переваги над іншими підприємствами у короткостроковому та довгостроковому періоді. В процесі дослідження виявлено, що конкурентоспроможність підприємства має певні властивості та потребує формування ефективної системи управління нею. Крім того, з'ясовано вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, дія яких є неоднозначною та по-різному проявляється в змінних умовах сучасності.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається як ключова характеристика його здатності забезпечувати конкурентні переваги та утримувати значні позиції на ринку за рахунок своєї унікальності та ефективності ведення конкурентної боротьби. Проте, в умовах нестабільності, невизначеності та підвищеного рівня впливу ризиків і загроз виникає значна кількість непередбачуваних обставин та кризових ситуацій, які призводять до зниження рівня захисту діяльності підприємства та послаблення його конкурентних переваг. Очевидно, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства істотно залежить від певних умов, а саме від:

- 1) формування ефективної системи стратегічного менеджменту, що базується на інноваційних підходах та сучасних розробках;
- 2) забезпечення комплексного розвитку управління, економіки та технологій;
- 3) застосування сучасних інноваційних методів дослідження й проведення розробок;
- 4) формування й реалізації системи заходів забезпечення конкурентоспроможності.

Домінуюче значення в даному контексті мають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть продукуватися самим підприємством, або ж створюватися під дією зовнішніх чинників. Відповідно, в науковій літературі фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні і зовнішні.

М. Акулюшина, Л. Зотова та В. Швець [16] стверджують, що конкурентоспроможність підприємства залежить від набору факторів і резервів, які визначають її рівень. При цьому, науковці вважають, що на зовнішні фактори підприємство вплинути не може, а внутрішні фактори воно може контролювати і регулювати процеси їх впливу. На рис. 1.4 відобразимо

основні внутрішні і зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, які виокремлюють М. Акулюшина, Л. Зотова та В. Швець.



Рис. 1.4. Перелік основних внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [16]

Як засвідчують дані рисунка, на сучасному етапі на конкурентоспроможність підприємства має вплив достатньо значна кількість факторів, а значущість їх впливу має мінливий характер. Очевидно, що за таких обставин актуалізується проблема забезпечення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства та вчасного реагування на умови невизначеності.

Г. Кошельок та О. Царьов [17] мають авторський підхід до визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства та вважають, що особливу увагу необхідно приділяти внутрішнім факторам, адже їх дію підприємство може самостійно регулювати. Науковці пропонують виокремлювати наступні групи внутрішніх факторів та їх види в залежності від класифікаційних ознак:

- 1) виробничий потенціал;
- 2) ресурсний потенціал;
- 3) кадровий потенціал;
- 4) технологічний потенціал;
- 5) інноваційний потенціал;
- 6) інвестиційний потенціал;
- 7) маркетинговий потенціал;
- 8) ефективність виробничо-господарської діяльності.

Д. Вдовиченко [18, с. 42] також дотримується позиції, що фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства необхідно поділяти на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх вона відносить такі фактори як політична ситуація, законодавство, чисельність конкурентів, економічні зв'язки та рівень технологій, а до внутрішніх – інноваційні технології, організацію процесу виробництва, маркетингову стратегію, систему й методи внутрішньофірмового управління, а також планування й прогнозування.

Цікавим є підхід В. Герасимової та Е. Резанового [19, с. 95] до виокремлення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. Автори погоджуються із думкою попередніх дослідників і також виокремлюють зовнішні і внутрішні фактори, до переліку яких, окрім попередньо визначених, відносять й деякі інші. Водночас, науковці пропонують окремо розглядати основні внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства, які узагальнимо на рис. 1.5.

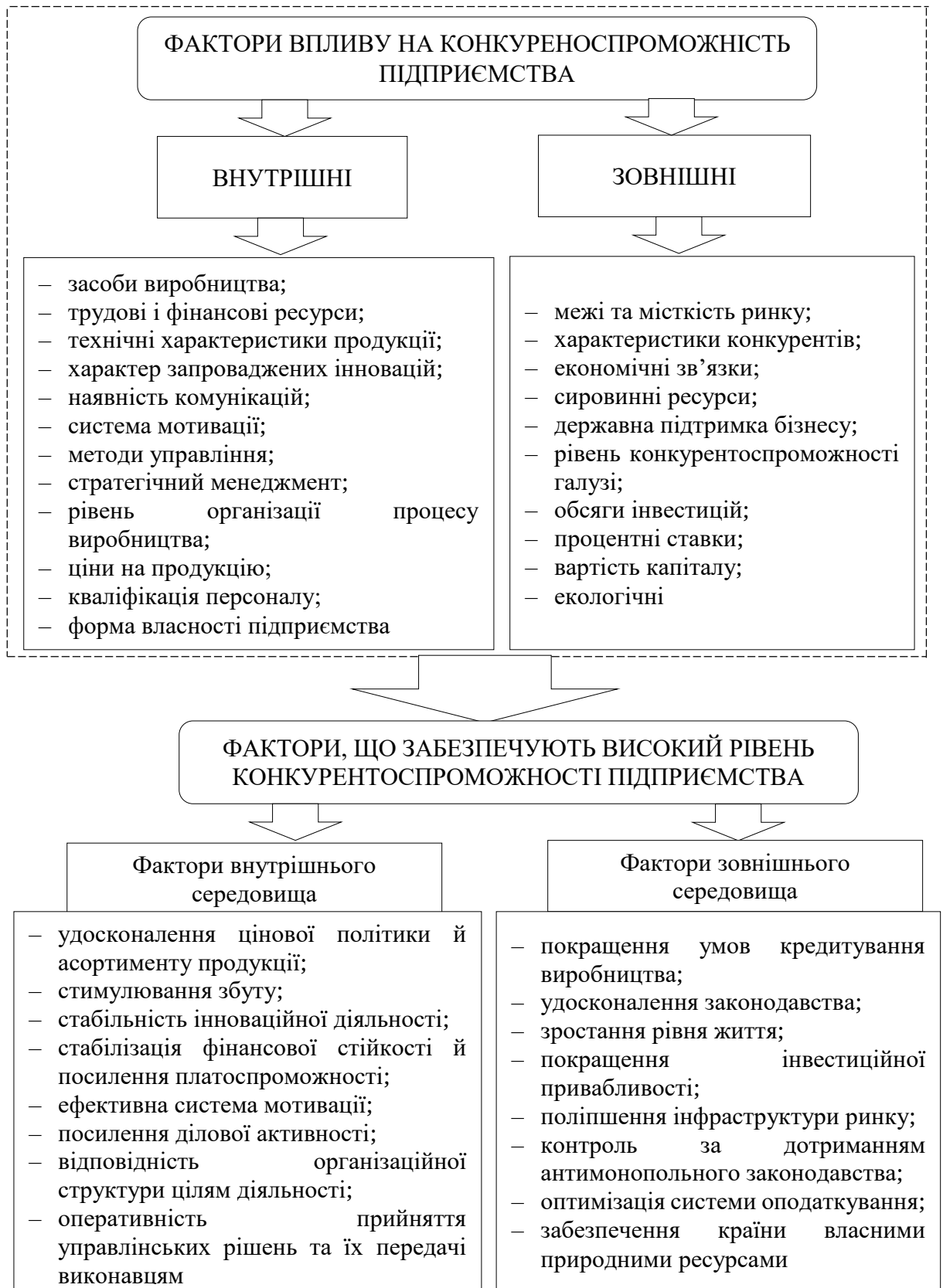


Рис. 1.5. Основні внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [19, с. 95]

С. Сусліков та М. Клименко [20, с. 58] позиціонують дещо інший підхід до виокремлення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. На думку вчених, фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства необхідно поділяти на три основні групи:

- 1) фактори макрорівня;
- 2) фактори мезорівня;
- 3) фактори мікрорівня.

Водночас, С. Сусліков та М. Клименко пропонують формувати систему факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, яку відобразимо на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [20, с. 58]

Ми погоджуємося з позицією С. Суслікова та М. Клименко та вважаємо, що дана систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства є найбільш повною та охоплює усі аспекти функціонування підприємства.

Отже, проведені дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства дозволяють стверджувати, що вони поділяються на два види: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Зміна факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дестабілізуючий вплив чинників і небезпек сучасності обумовлюють необхідність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та викликають потребу у прогнозуванні параметрів діяльності підприємства у стратегічній перспективі, адже важливим залишається необхідність визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, виявлення потенційних можливостей і резервів розвитку й удосконалення, а також формування оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності, невизначеності та динамічних змін виявляється одним із пріоритетних завдань для суб'єктів господарювання. Тому, дедалі частіше в науковій літературі порушуються проблеми необхідності формування сучасних моделей та методик оцінювання й управління конкурентоспроможністю підприємства. В даному контексті варто відмітити вагомий напірацювання А. Суханової [21], яка узагальнила методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства та систематизувала методи її діагностики і оцінювання. На рис. 1.7 вважаємо за доцільне відобразити

перелік основних найбільш поширених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які на сучасному етапі широко використовуються у практичній діяльності суб'єктів господарювання.



Рис. 1.7. Основні найбільш поширені методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [21]

Зазначимо, що методичні підходи до визначення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачають їх класифікацію за такими критеріями як способи оцінювання, форми представлення результатів, показники і змінні, що використовують при аналізі, ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства та рівень ухвалення рішень. Відповідно, зажною класифікаційною ознакою виокремлюється ціла низка методів і моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Однак, варто констатувати, що окремі методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають переваги і недоліки. Зокрема, методи, що побудовані на проведенні аналізу порівняльних переваг, є простими у розрахунках і найчастіше використовуються при проведенні оцінювань. Проте, дана група методів не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства та відображає низький рівень взаємодії виробника продукції із ринком, а результати таких досліджень позиціонують статичність отриманих оцінок.

Методи, які базуються на теорії рівноваги також часто використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства та є якісними інструментами досліджень на рівні галузей в розрізі країн світу. Однак, значною мірою, об'єктивно вони відображають лише зовнішні умови діяльності, натомість не характеризують здатність до адаптації.

Група методів, заснованих на теорії якості товару доцільною виявляється в процесі оцінювання якості виготовленої продукції, але їх недоліком є те, що вони не враховують ефективність виробничо-збутової діяльності та, здебільшого, оптимальними є для виробників одного виду продукції.

Методи, що охоплюють теорію ефективної конкуренції дозволяють здійснити глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства та дають можливість здійснення зіставлень і порівнянь показників підприємства із середньогалузевими. Водночас, такі методи мають слабку позицію при узагальненні результатів аналізу, адже важко розрахувати інтегральний

показник, а великий обсяг розрахунків не дозволяє в повній мірі відслідкувати динаміку факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Значні можливості та переваги оцінювання показників розвитку конкуренції у динаміці дозволяють виявити матричні методи, які є доцільними при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства. Проте, і вони мають певні недоліки, які полягають в тому, що матричні методи зосереджуються лише на одній стратегії та дозволяють проаналізувати обмежену кількість характеристик, обраних для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Достатньо простим, наочним і зручним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є інтегральний метод, який дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника та, при цьому, є поверхневим в частині проведення глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Більше того, він не враховує галузевих особливостей та створює певні обмеження для оцінювання на підприємствах, що мають значну номенклатуру товарів.

Окрему групу методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства становлять методи, які побудовані та теорії мультиплікаторів. Позитивним аспектом і перевагами таких методів є можливість здійснити оцінку великого масиву показників підприємства. Проте, такі розрахунки є вкрай громіздкими, а результати проведених досліджень зберігають свою об'єктивність лише короткий період часу. Очевидно, що затрати на проведення таких розрахунків не є виправданими та економічно обґрунтованими.

При необхідності проведення аналізу окремих елементів потенціалу підприємства доцільними виявляються методи визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства. Однак, складність таких методів полягає в трудомісткості алгоритмів та в проблемах формування інформаційного забезпечення таких розрахунків. Більше того, дані методи орієнтуються на дослідження впливу внутрішніх чинників, а

фактори зовнішнього середовища опускаються та не враховуються. Аналогічні тенденції прослідковуються й щодо доцільності використання методів порівняння з еталоном, які також опосередковано враховують фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.

Ю. Ковтуненко та Я. Колісніченко [22, с. 39–40] наголошують на тому, що вітчизняні підприємства індивідуально підходять до вибору методів оцінювання їх конкурентоспроможності. При цьому, науковці стверджують, що підприємства, які надають послуги, мають свої особливості та істотно відрізняються від виробничих підприємств тим, що їх послуги є взаємодоповнюючими та не можна оцінювати як окремий процес. Тому, наполягають на тому, що методи оцінювання конкурентоспроможності таких підприємств повинні обґрунтовуватися не лише перевагами конкретного методу, а й порівняльною ефективністю й доцільністю застосування в конкретному випадку. Більше того, Ю. Ковтуненко та Я. Колісніченко встановили, що комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства можлива тільки при умові врахування кількісних і якісних показників. В даному контексті доцільними та виправданими науковці вважають матричні методи, які дозволяють аналізувати диверсифікований асортимент послуг, визначити позицію підприємства на ринку та серед конкурентів, а також діагностувати асортиментну структуру.

Аналізуючи основні підходи до визначення методичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна помітити, що більшість із авторів наукових праць виокремлюють вагомість та доцільність застосування такого методу як SWOT-аналіз, який полягає в дослідженні сильних і слабких сторін діяльності підприємства та їх зіставленні з факторами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Очевидно, що SWOT-аналіз являється ефективним інструментом стратегічного планування діяльності підприємства, адже дає можливість максимально точно оцінити ступінь використання потенціалу та звести до мінімуму негативний вплив дестабілізуючих факторів.

К. Салига [23], досліджуючи особливості методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства, встановив, що основні методи проведення таких розрахунків варто поділити на три основні групи, зокрема: методи вимірювання коефіцієнтів конкурентних переваг; методи розрахунку коефіцієнтів рентабельності; методи оцінювання рівня державної допомоги підприємству. В даному контексті слушним є зауваження Т. Семенової та О. Біленко [24, с. 138], які існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонують виокремлювати як структурний, ресурсний, ситуативний, цільовий, якісний та теорія конкурентних переваг.

Однак, Є. Іоніцой-Доценко [25, с. 543] стверджує, що вибір методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є індивідуальним та залежить від можливостей їх адаптації до параметрів проведених розрахунків на конкретному підприємстві. При цьому, науковиця стверджує, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна використовувати як окремо, так і в комплексі в залежності від визначених завдань таких досліджень, а наявність широкого спектру методів оцінювання конкурентоспроможності дозволяє підприємству самостійно підібрати найбільш оптимальні й ефективні.

Таким чином, проведені дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дають підстави констатувати, що в умовах сучасності для оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовується значна кількість методів і моделей, які відрізняються між собою за різними параметрами проведення розрахунків.

Висновки до першого розділу

В складних умовах сучасності забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства виявляється одним із пріоритетних напрямків його розвитку та досягнення стабільності. Проведені дослідження теоретико-методичних основ конкурентоспроможності підприємства дозволили з'ясувати основні наукові підходи до визначення її сутності, яка полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства є об'єктом управління та трактується як системне явище, яке відображає стан діяльності і функціонування підприємства, характеризує рівень забезпечення ефективності використання ресурсів та здатність отримати переваги над іншими підприємствами у короткостроковому та довгостроковому періоді.

На підставі результатів дослідження виявлено вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, який є неоднозначним та непередбачуваним в умовах війни та соціально-економічної нестабільності. Встановлено, що вплив факторів зовнішнього середовища підприємства регулювати не може, а негативну дію внутрішніх факторів воно може мінімізувати за рахунок формування комплексу ефективних заходів забезпечення стабільності функціонування.

Доведено необхідність проведення систематичного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що здійснюється за допомогою широкого спектру методів, які групуються за спільними ознаками. З'ясовано, що найбільш оптимальним та часто використовуваним при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства є метод SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, проаналізувати його можливості та резерви, а також здійснити моніторинг ризиків і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ СК «УНІКА»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ СК «УНІКА» та аналіз її фінансово-господарської діяльності

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА» є великою страховою компанією, що здійснює свою діяльність на території України та входить до складу UNIQA Insurance Group. UNIQA вважається однією із найбільших страхових груп ринків страхових послуг Австрії, Швейцарії, Польщі, Румунії, Чехії, Албанії, Хорватії, Боснії і Герцоговини, Ліхтенштейну, Болгарії, Угорщини, Чорногорії, Словаччини та в інших країнах Центрально-Східної Європи. На сьогоднішній день UNIQA представлена 38 страховими компаніями, які успішно функціонують у 18 країнах світу, а чисельність працівників налічує понад 20 тис. осіб. Кількість клієнтів UNIQA станом на 2024 р. охоплює понад 10 млн. клієнтів. Оцінюючи частку ринку, яку займає UNIQA, можна стверджувати, що дана страхова компанія є другою за величиною страховою групою в Австрії, яка володіє близько 22 % загального ринку страхових послуг країни та однією із найбільших на ринку страхових послуг України.

UNIQA успішно функціонує на теренах України та надає значний спектр страхових послуг. В Україні UNIQA представлена небанківською фінансовою групою УНІКА Україна, яка належить UNIQA Insurance Group, та функціонує в статусі Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «УНІКА» (ПрАТ «СК «УНІКА»)) (non-life) та СК «УНІКА Життя» (life). UNIQA Insurance Group вийшла на ринок страхових послуг України у 2006 р. і станом на сьогодні пропонує усі види страхових послуг, включаючи ризикове страхування, послуги страхування життя та страхування воєнних ризиків.

Центральні офіси ПрАТ «СК «УНІКА» (non-life) та СК «УНІКА Життя» (life) розташовані у м. Київ. На рівні України ПрАТ «СК «УНІКА» (non-life) та СК «УНІКА Життя» (life) налічує понад 1 тис. співробітників, а клієнтська база оцінюється в 1 млн. осіб. Регіональна мережа ПрАТ «СК «УНІКА» охоплює 26 дирекцій у різних областях України, 15 Генеральних Представництв та понад 250 відділень.

Станом на 2024 р. ПрАТ «СК «УНІКА» має 30 ліцензій, які видані компанії Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України, та здійснює продаж близько 90 видів страхових продуктів.

Варто відзначити, що ПрАТ «СК «УНІКА» створена у 1994 р. та до 2010 р. функціонувала як страхова компанія «Кредо-Класик». Метою діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» є здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку. ПрАТ «СК «УНІКА» надає послуги з усіх видів страхового захисту майнових інтересів економічних агентів та відшкодовує завдані збитки у разі настання страхових випадків за рахунок коштів з грошових фондів, що формуються із страхових премій та страхових внесків.

Діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» на ринку страхових послуг України оцінюється позитивно, адже за обсягом страхових премій і виплат, частки на ринку non-life та розміру активів страхова компанія займає лідируючі позиції. ПрАТ «СК «УНІКА» впродовж останніх років стабільно є лідером та входить у трійку найкращих компаній в такому сегменті страхового ринку як «КАСКО», страхування майна та медичне страхування.

Позитивним аспектом діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» є те, що компанія цінує власних клієнтів та надає цілодобову підтримку клієнтів за допомогою використання таких інструментів як служба асистансу, чат-ботів, у месенджерах Telegram Viber, а також через мобільний додаток myUNIQA.

ПрАТ «СК «УНІКА» має міжнародне визнання, про що свідчать неодноразові нагородження компанії Міжнародним сертифікатом та Золотою медаллю Customer's Friend Superior Excellence, а також відзнакою Міжнародної Асоціації сертифікації ICERTIAS. Крім того, у міжнародних

рейтингах ПрАТ «СК «УНІКА» займає першочергові позиції, зокрема, є найкращою страховою компанією у рейтингу «Топ-100. Рейтинги найбільших». За якістю сервісу ПрАТ «СК «УНІКА» також показує високі рейтинги, а саме, рівень задоволеності клієнтів наданими послугами за підсумками 2023 р. становить 4,73 бала із 5,00 можливих.

Акціонерний капітал ПрАТ «СК «УНІКА» в номінальному його значенні становить 155480 тис. грн. станом на 1 січня 2024 р. та розподілений на акції, вартість кожної із яких становить 40 тис. грн. Детальну структуру власності ПрАТ «СК «УНІКА» відобразимо на рис. 2.1.

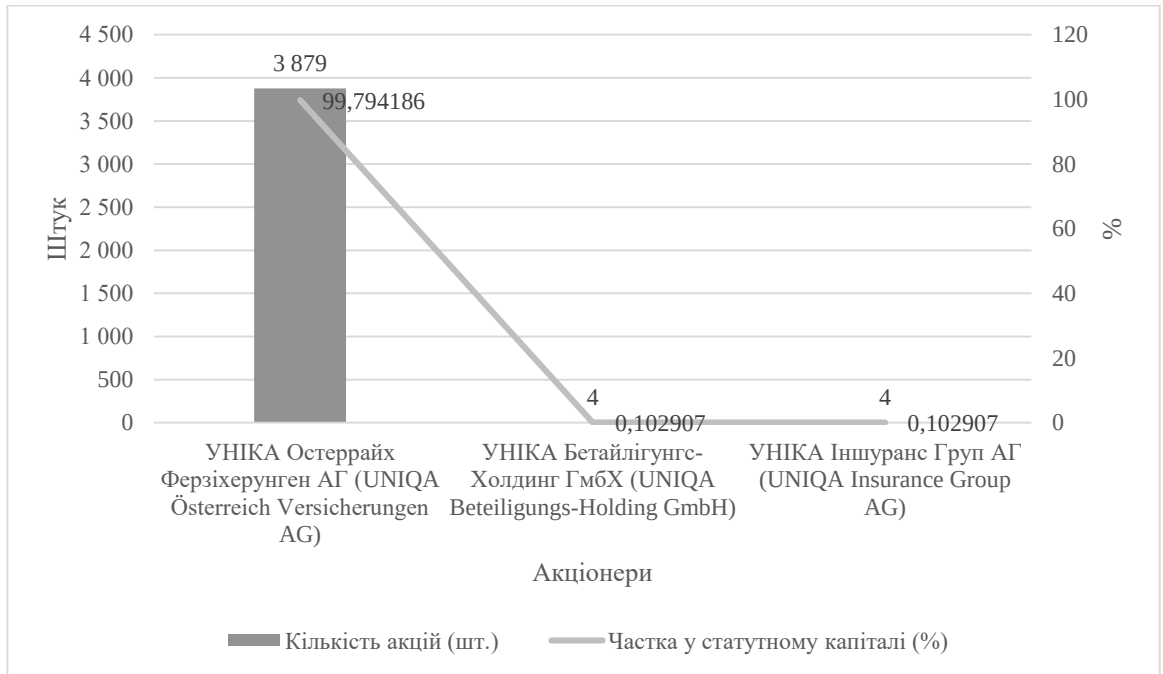


Рис. 2.1. Обсяги акцій та структура власності ПрАТ «СК «УНІКА» станом на 1 січня 2024 р.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Результати аналізу обсягів акцій та структури власності ПрАТ «СК «УНІКА» засвідчують, що материнською компанією ПрАТ «СК «УНІКА» із основним пакетом акцій в розмірі 99,794186 % є UNIQA Österreich Versicherungen AG. Детальна структура власності ПрАТ «СК «УНІКА» узагальнена у додатку А, відповідно до якої у ПрАТ «СК «УНІКА» на

сьогоднішній день діє 30 відокремлених підрозділів, що говорить про дивізійний характер організаційної структури страхової компанії, який побудований за географічним принципом.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» також засвідчує успішність функціонування страхової компанії, яка, першочергово, досягається за рахунок забезпечення високої якості надання послуг населенню. Дослідження стану та динаміки зміни обсягів страхових виплат, які здійснювалися ПрАТ «СК «УНІКА» впродовж 2021–2023 рр. (рис. 2.2) дають підстави констатувати їх несистемний характер та відзначити істотне зниження в умовах 2022 р., що зумовлено повномасштабним вторгненням росії на територію України й розгортанням нею жорстких бойових дій.

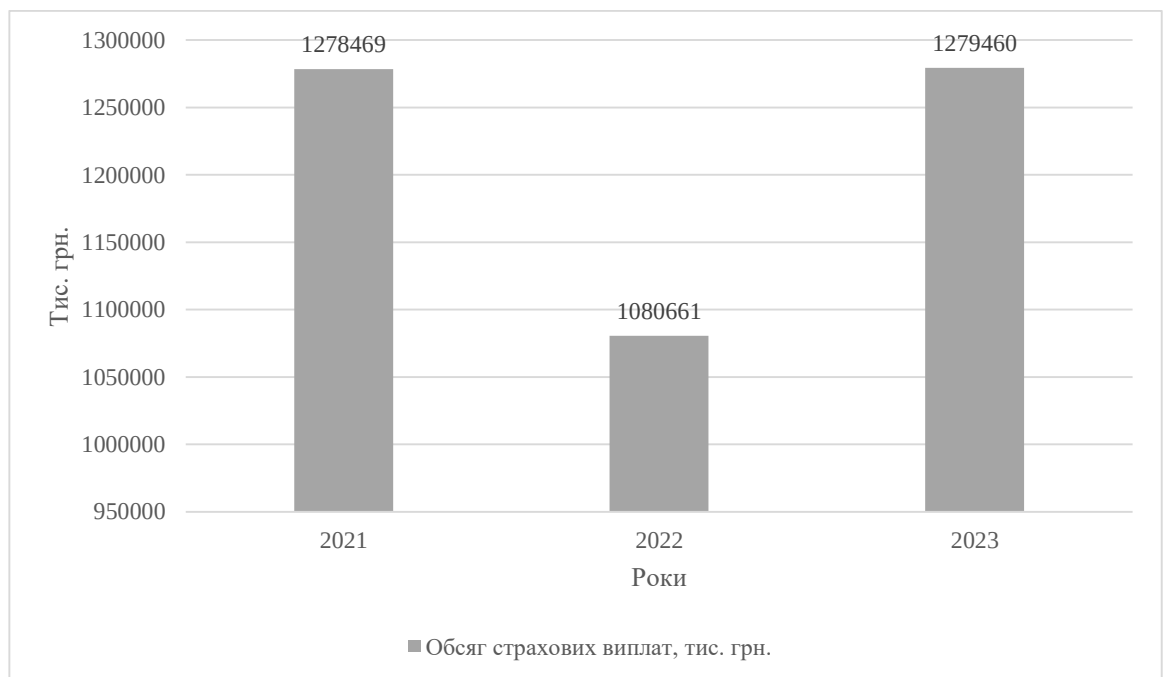


Рис. 2.2. Стан та динаміка зміни обсягів страхових виплат, які здійснювалися ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Зокрема, у довоєнному 2021 р. обсяг страхових виплат, які здійснювалися ПрАТ «СК «УНІКА», становив 1278469 тис. грн. та знизився

на 197808 тис. грн. у 2022 р. до 1080661 тис. грн. (темп зміни становить –15,47 %). У 2023 р. ситуація дещо покращилася і обсяги страхових виплат збільшилися до рівня 2021 р. та становили 1279460 тис. грн., що на 198799 тис. грн. (18,40 %) більше, ніж у 2022 р. та на 991 тис. грн. (0,08 %) більше, ніж у 2021 р.

Проведені дослідження показників зміни чистих зароблених та підписаних страхових премій у ПрАТ «СК «УНІКА» в аналогічному періоді 2021–2023 рр. (рис. 2.3) дають підстави стверджувати про їх позитивну низхідну динаміку. Так, у 2021 р. обсяг підписаних премій зафіксований на рівні 3020554 тис. грн., у 2022 р. він знизився до 2700804 тис. грн., а у 2023 р. знову відбулося зростання до 2919461 тис. грн.

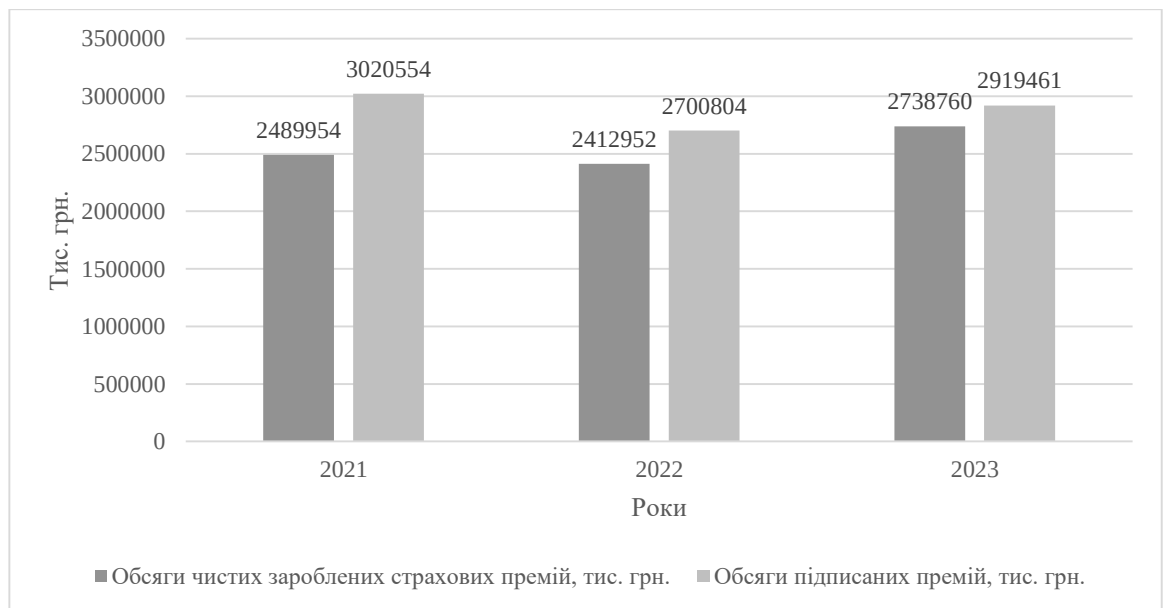


Рис. 2.3. Стан та динаміка зміни обсягів чистих зароблених страхових премій та обсягів підписаних премій ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Результати аналізу обсягів чистих зароблених страхових премій за 2021–2023 рр. показує тенденцію, аналогічну із попереднім показником. У 2021 р. обсяг чистих зароблених страхових премій становив 2489954 тис. грн., у 2022

р. знизився до 2412952 тис. грн., а у 2023 р. відбулося зростання до 2738760 тис. грн.

При дослідженні фінансово-господарської діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» варто звернути увагу на такий показник як структура страхових резервів та на його зміни впродовж 2021–2023 рр. (рис. 2.4).

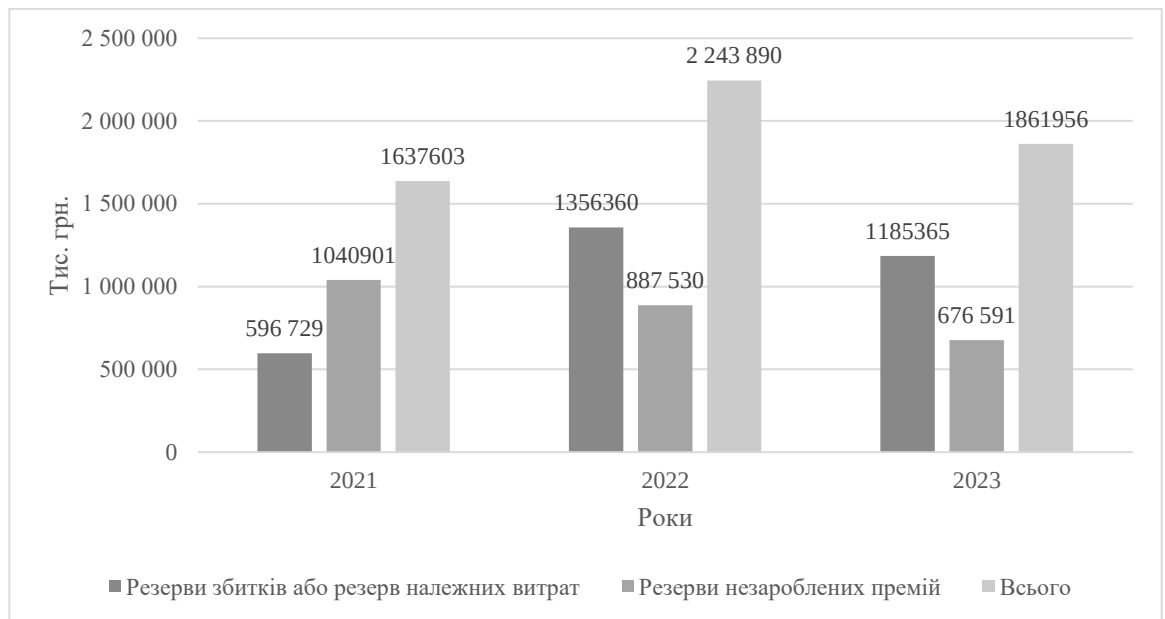


Рис. 2.4. Стан та динаміка зміни загальних обсягів резервів збитків або резервів належних витрат та обсягів резервів незароблених премій ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Встановлено, що впродовж аналізованого періоду 2021–2022 рр. спостерігається зростання загальних обсягів страхових резервів із 1 637 603 тис. грн. у 2021 р. до 2 243 890 тис. грн. у 2022 р., що може бути забезпечене збільшенням страхових внесків за рахунок активізації рекламної діяльності та впровадженню нових страхових продуктів, та їх зниження в умовах 2023 р. до 1 861 956 тис. грн. При цьому, у ПрАТ «СК «УНІКА» на фоні зростання резервів збитків або резервів належних витрат спостерігається зниження обсягів резервів незароблених премій. В цілому, зростання страхових резервів за період 2021–2023 рр. відбулося на суму 224 326 тис. грн., що засвідчує

позитивні тенденції у розвитку страхового портфеля та позитивні тренди у діяльності страхової компанії, адже, такі зміни є свідченням зміцнення фінансової стійкості підприємства та нарощення обсягів його фінансових ресурсів.

У діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» важливим аспектом є частка перестраховиків. Якщо проаналізувати основні тенденції щодо частки перестраховиків, то можна відмітити їх зростання впродовж аналізованого періоду 2021–2023 рр. (рис. 2.5) на 394920 тис. грн. із 437878 тис. грн. у 2021 р. до 832798 тис. грн. у 2023 р.

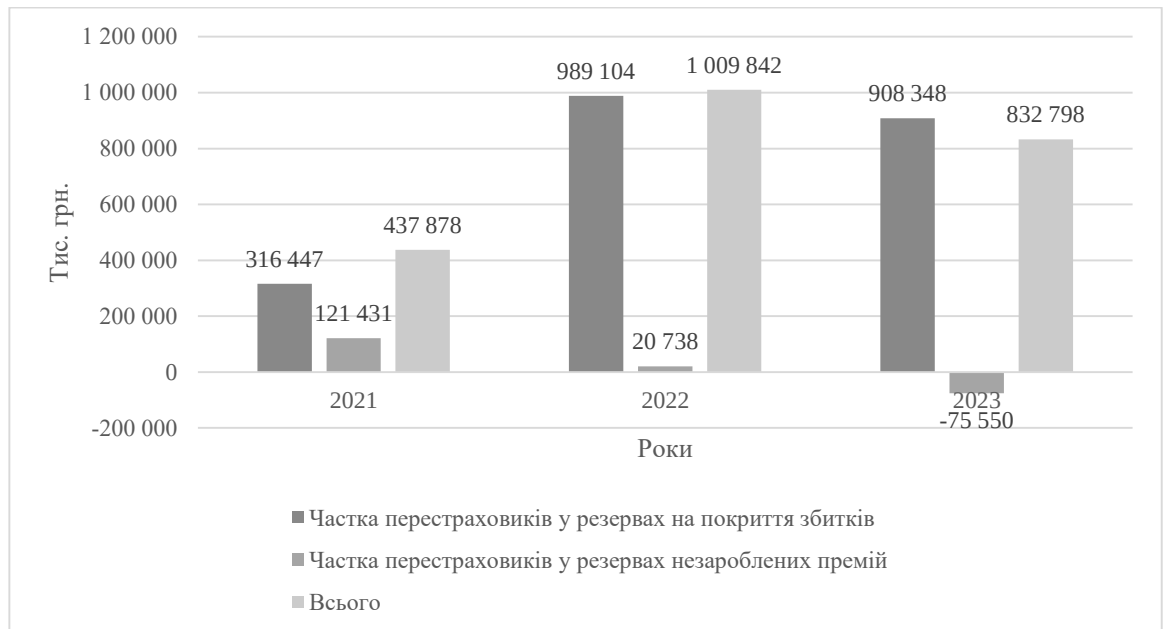


Рис. 2.5. Стан та динаміка зміни частки перестраховиків у страхових резервах ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

При цьому, зафіксовано зростання на 591901 тис. грн. частки перестраховиків у резервах на покриття збитків та зменшення на 196981 тис. грн. частки перестраховиків у резервах незароблених премій. Такі тенденції засвідчують збільшення власного утримання страхової компанії. Очевидно, що частину ризиків ПрАТ «СК «УНІКА» передає на перестраховування, що передбачено і дозволено політикою страхової компанії та визначено певні

ліміти щодо перстрахування в розрізі видів страхових продуктів. Однак, необхідно акцентувати увагу на тому, що перестрахування ризиків не звільняє ПрАТ «СК «УНІКА» від відповідальності перед власниками страхових полісів та має вплив на кінцеві результати її фінансово-господарської діяльності.

Проведені дослідження щодо оцінювання показників прибутковості ПрАТ «СК «УНІКА» дають підстави стверджувати про позитивні результати діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» та про зростання значення обсягів прибутку (рис. 2.6) на 277486 тис. грн. із 135264 тис. грн. у 2021 р. до 330485 тис. грн. у 2022 р. та до 412750 тис. грн. у 2023 р.

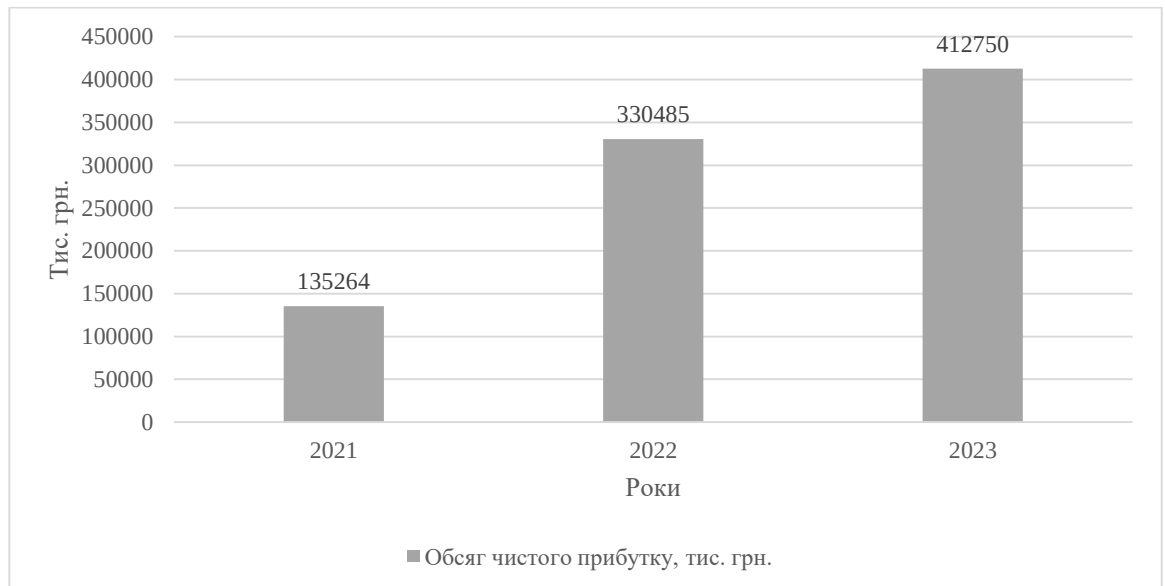


Рис. 2.6. Стан та динаміка зміни чистого прибутку ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Таким чином, проведені дослідження ПрАТ «СК «УНІКА» та аналіз показників її діяльності у фінансово-господарській сфері, дозволяють стверджувати, що страхова компаніє є однією із найбільших в Україні та здійснює свою діяльність в усіх її регіонах. ПрАТ «СК «УНІКА» є прибутковим підприємством та конкурує із іншими страховими компаніями, що функціонують на страховому ринку України.

2.2. Оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»

Діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» в сучасних умовах невизначеності, нестабільності та надмірного впливу дестабілізуючих факторів війни піддається значному впливу ризиків, загроз, викликів і небезпеки та не може характеризуватися високими показниками стабільності. Стає очевидним, що на діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» домінуючий вплив мають фактори зовнішнього середовища, які становлять вагомую частку при оцінюванні рівня конкурентоспроможності страхової компанії на ринку страхових послуг.

Не менш важливим залишається і вплив чинників внутрішнього середовища, особливо стан показників фінансової захищеності ПрАТ «СК «УНІКА». Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» (рис. 2.7) дозволяє стверджувати, що страхова компанія покращила показники рентабельності активів та власного капіталу у 2022 р. та у 2023 р.

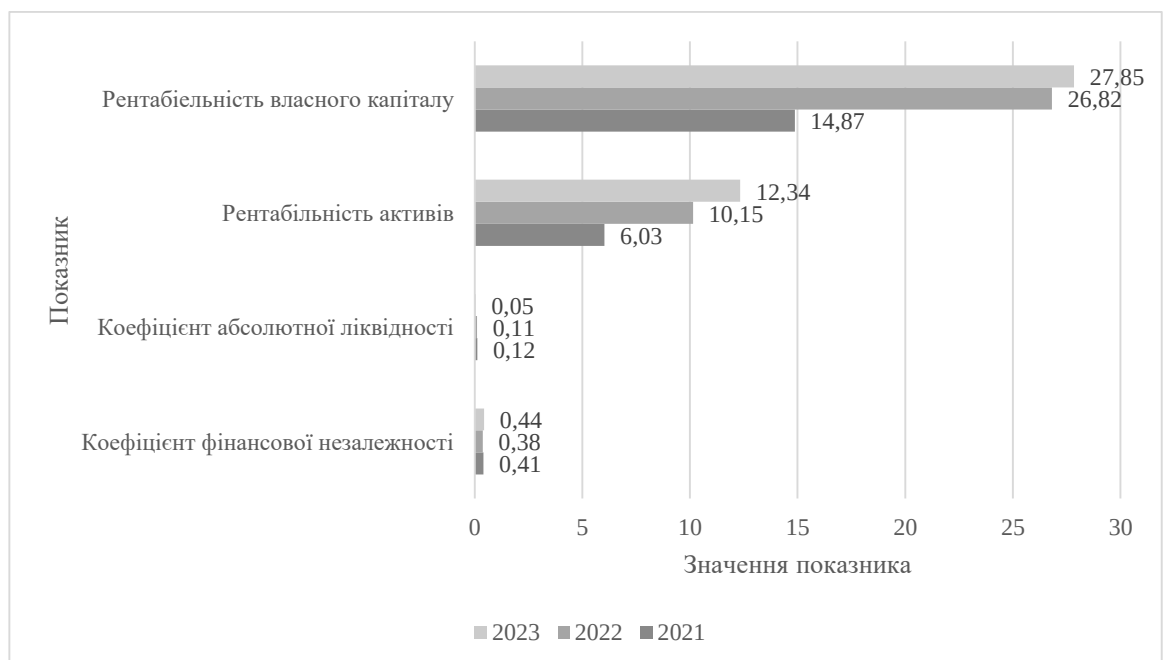


Рис. 2.7. Стан та динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами: [26]

Результати проведеного дослідження говорять, що показник фінансової незалежності має тенденцію до зростання, однак, в аналізованому періоді він не досягнув нормативного значення у 0,5. Абсолютно протилежні тенденції зафіксовано щодо значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, який позиціонує спадний тренд із 0,12 у 2021 р. до 0,11 у 2022 р. та різке зниження в умовах 2023 р. до 0,05 при нормативному значенні у 0,2. Очевидно, що така ситуація є негативною для ПрАТ «СК «УНІКА» та свідчить про послаблення її спроможності протистояти фінансовим ризикам та швидко покривати свої зобов'язання.

Натомість, варто відзначити позитивне значення показників рентабельності. Рентабельність активів збільшилася із 6,03 % у 2021 р. до 12,34 % у 2023 р. (темپ зміни становить +104,64 %), а рентабельність власного капіталу з 14,87 % у 2021 р. до 27,85 % у 2023 р. (темپ зміни становить +87,29 %). Такі тенденції засвідчують позитивні аспекти діяльності та розвитку ПрАТ «СК «УНІКА» та свідчать про наявність у неї значних конкурентних переваг, незважаючи на дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього середовища, аналіз якого проведемо із використанням технології PEST-аналізу.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» за методом PEST-аналізу (табл. 2.1) дозволяє констатувати, що страхова компанія зазнає вагомого впливу політико-правових, соціально-економічних, демографічних та технологічних факторів зовнішнього середовища, який, певною мірою, й визначає умови діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» та її конкурентні позиції у різних рейтингах.

Як бачимо, на сьогоднішній день визначальний вплив на діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» мають фактори воєнного характеру та суспільно-політичної й соціально-економічної нестабільності. Крім того, чинне законодавство України в умовах запровадження спеціального правового режиму воєнного стану передбачає низку обмежень та змін, які неоднозначно впливають на страхові компанії, що функціонують на вітчизняному ринку страхових послуг та чинять свою дію на ПрАТ «СК «УНІКА», зумовлюючи

потребу у перегляді цінової й маркетингової політики, удосконалення механізмів управління компанією та обумовлюють необхідність створення нових страхових продуктів.

Таблиця 2.1

Результати PEST-аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» у 2021–2023 рр.

Група факторів	Фактори впливу	Ступінь впливу	Заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності
Політико-правові	Війна росії проти України	Негативний	Посилення захисту майнових активів, забезпечення стабільності діяльності, захист та безпека працівників
	Недосконалість чинного законодавства в частині регулювання діяльності страхового ринку	Негативний	Удосконалення механізмів управління ризиками, покращення корпоративного управління
	Зміни у податковій політиці	Негативний	Посилення соціальної відповідальності та отримання податкових преференцій, оптимізація цінової політики
	Зміни регуляторних вимог Національного Банку України	Частково негативний	Чітке дотримання встановлених вимог, норм і нормативів, коригування системи управління ризиками, удосконалення системи корпоративного управління
	Зміни грошово-кредитної політики	Негативний	Розроблення нових страхових продуктів, пошук резервів підвищення прибутковості та збільшення частки власного капіталу
Соціально-економічні	Вихід з ринку страхових компаній	Негативний	Активізація маркетингової діяльності, заміщення частки ринку, яка звільнилася, збільшення власної частки ринку
	Зниження рівня ділової активності підприємств та рівня пропозиції страхових продуктів для юридичних осіб	Негативний	Розроблення нових страхових продуктів для юридичних осіб, зосередження на прибуткових страхових продуктах
	Посилення диференціації доходів населення, зростання бідності населення та зниження купівельної спроможності	Негативний	Удосконалення системи ціноутворення та оптимізація розмірів страхових тарифів

Продовження табл. 2.1

	Дефіцит висококваліфікованих працівників	Негативний	Удосконалення системи мотивації персоналу, навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників
	Поява необхідності створення нових страхових продуктів, які пов'язані воєнними ризиками	Негативний	Розроблення нових страхових продуктів, що пов'язані із ризиками війни та із потребою їх мінімізації
Демографічні	Демографічна криза, зниження чисельності населення, еміграція та зниження місткості ринку страхових продуктів для населення	Негативний	Розроблення нових страхових продуктів для населення
	Недовіра населення до страхових компаній та низький рівень культури страхування	Негативний	Посилення маркетингових комунікацій, формування культури страхування шляхом застосування інструментів пропаганди, забезпечення вчасності страхових виплат, підвищення ефективності діяльності компанії, забезпечення надійності
Технологічні	Зростання рівня цифровізації	Частково негативний	Забезпечення інноваційного розвитку страхової компанії, залучення інновацій, активізація процесів цифровізації системи управління, підвищення ефективності онлайн-обслуговування.

Джерело: складено автором за матеріалами: [27; 28, с. 28–29]

В процесі проведеного дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» виявлено, що вагоме значення в умовах сучасності має рівень надійності функціонування страхових компаній та довіра клієнтів. Якщо проаналізувати дані незалежних експертних рейтингів, то можна виокремити, що ПрАТ «СК «УНІКА» у них посідає достатньо високі позиції. Зокрема, у рейтинговому списку ТОП-10 страховиків України ПрАТ «СК «УНІКА» посідає восьму позицію з рейтинговим балом 3,5 (рис. 2.8).

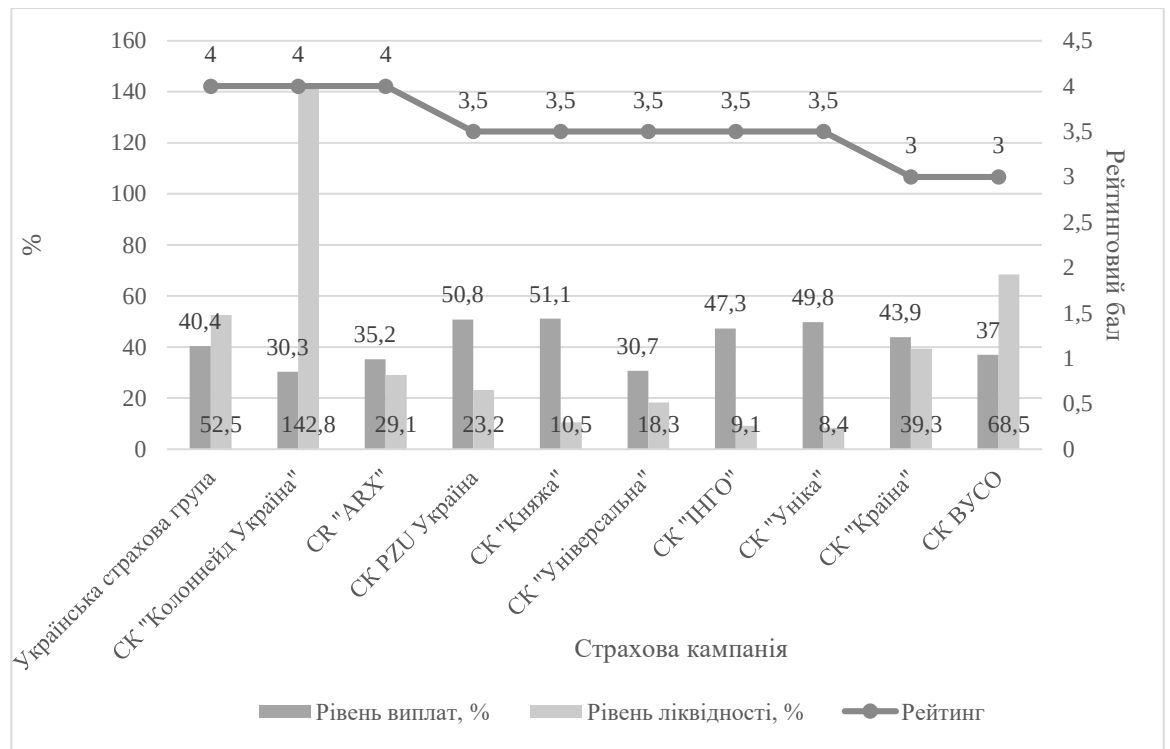


Рис. 2.8. Місце ПрАТ «СК «УНІКА» у рейтинговому списку ТОП-10 страховиків України за Mind у 2023 р.

Джерело: складено автором за матеріалами: [29]

При цьому, у ПрАТ «СК «УНІКА» зафіксований середній рівень виплат – 49,8 % та найнижчий серед усіх аналізованих страхових компаній рівень ліквідності – 8,4 %.

Очевидно, що на ринку страхових послуг функціонують інші потужні страхові компанії, які є конкурентами ПрАТ «СК «УНІКА» та спроможні запропонувати також широкий спектр страхових послуг. Зокрема, мова йде про СК «ІНГО», Страхова група «ТАС» (СГ «ТАС») та СК «ARX», Українська страхова група, СК «Колоннейд Україна», СК «ARX», СК РЗУ Україна, СК «Княжа», СК «Універсальна», СК «Країна» та СК ВУСО.

Якщо оцінити конкурентні переваги ПрАТ «СК «УНІКА» за 2023 р., то у рейтингу щодо страхових виплат страхова компанія увійшла у п'ятірку страхових компаній України та зайняла третю сходинку (рис. 2.9). Зазначимо, що обсяг страхових виплат ПрАТ «СК «УНІКА» у 2023 р. становив 1377655,70 тис. грн.

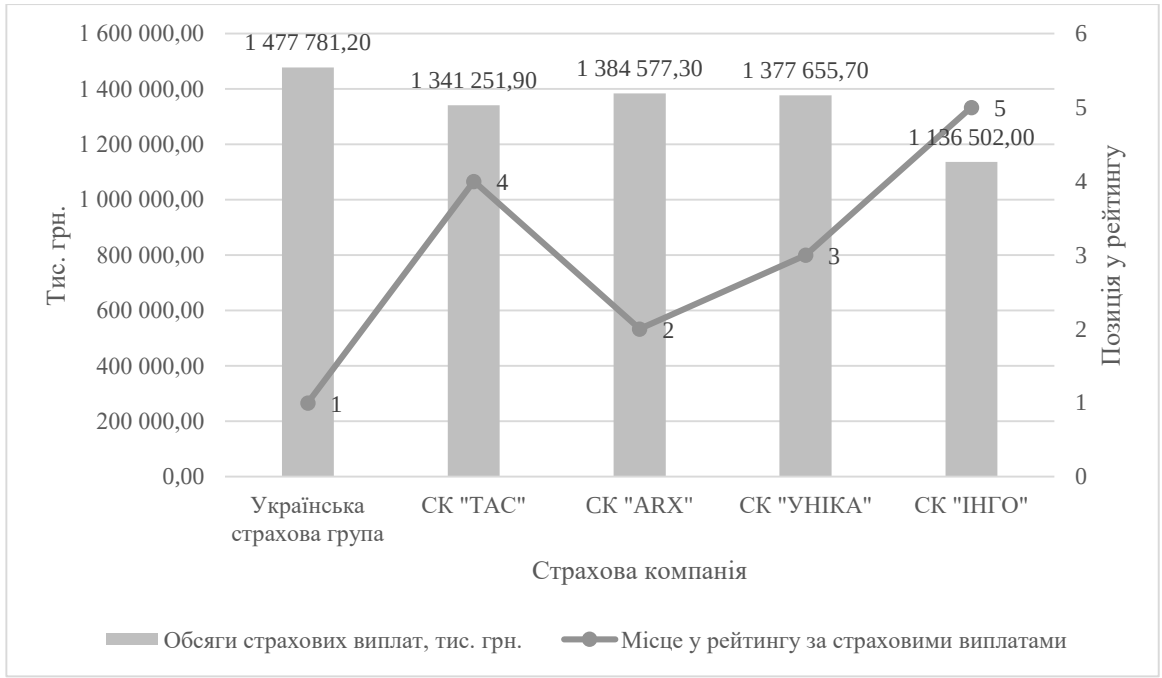


Рис. 2.9. Конкурентна позиція ПрАТ «СК «УНІКА» у рейтингу щодо страхових виплат у 2023 р.

Джерело: складено автором за матеріалами: [30]

Безумовно, підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, побудований на аналізі конкурентних переваг є одним із найбільш ефективних. Проведений аналіз ПрАТ «СК «УНІКА» та основних її конкурентів щодо характеристики конкурентних переваг (табл. 2.2) дозволяє виявити та встановити достатньо міцні позиції ПрАТ «СК «УНІКА».

Таблиця 2.2

Характеристика конкурентних переваг ПрАТ «СК «УНІКА» у порівнянні з основними конкурентами

№ за/п	Страхова компанія	Конкурентні переваги за версією самої компанії	Конкурентні переваги за версією інших страхових	Характеристика конкурентної стратегії
1.	Українська страхова група	Значний досвід діяльності, розгалужена мережа точок продажу і представництв, висококваліфікований кадровий склад, високий рівень якості наданих послуг, значні обсяги щорічних виплат	Чітко визначена місія діяльності, активна маркетингова діяльність	Страхова компанія із 100 % іноземного капіталу, високі фінансові показники діяльності

2.	СК «ТАС»	Значний досвід діяльності, найстаріша та найбільша страхова компанія, широка мережа філій і представництв, висококваліфіковані фахівці, лідируючі позиції на ринку ОСЦПВ	Присутність у соціальних медіа, наявність бонусних програм та програм лояльності	Клієнтська база налічує понад 1 млн. осіб, лідируючі позиції на страховому ринку України
3.	СК «ARX»	Лідируючі позиції на ринку КАСКО, стабільність страхових виплат, значний досвід стабільної діяльності, прозорість зворотнього зв'язку	Широка присутність у соціальних медіа, ефективна рекламна діяльність	Лідируючі позиції за виплатами юридичним особам, наявність іноземного капіталу, входить до складу канадської страхової групи
4.	СК «УНІКА»	Значна мережа точок продажу страхових послуг (понад 200), цілодобова підтримка клієнтів через чат-боти та меседжері, значний досвід діяльності, велика клієнтська база, оперативність страхових виплат (по КАСКО до 7 днів)	Розроблені унікальні програми корпоративного навчання, розвинена соціальна відповідальність	Входить у ТОП-3 на страховому ринку України, забезпечує стабільність і надійність функціонування, активно залучає інновації, функціонує в багатьох європейських країнах
5.	СК «ІНГО»	Багаторічний досвід діяльності, стабільність функціонування, високий рівень репутації, застосування сучасних цифрових інструментів, лідируючі позиції у рейтингах	Розвинена соціальна відповідальність, реалізація стратегії цифрової трансформації	Максимальний рівень захисту за усіма показниками, страхування воєнних ризиків
6.	СК ВУСО	Значний перелік страхових продуктів, розвинена регіональна мережа представництв і філій, співпраця з відомими брендами і туристичними компаніями, високі позиції у рейтингах	Широка присутність у соціальних медіа, ефективна рекламна діяльність	Лідируючі позиції у сфері онлайн-страхування, широкий спектр страхових послуг і продуктів

Джерело: складено автором за матеріалами: [28]

Як засвідчують результати проведених досліджень конкурентних переваг ПрАТ «СК «УНІКА», компанія є успішною на ринку страхових послуг, займає лідируючі позиції у рейтингових списках, проте, конкурує із значною кількістю страхових компаній, які також забезпечують вагомі результати своєї діяльності та ведуть конкурентну боротьбу за клієнтів.

Отже, проведені дослідження щодо оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» дозволяють встановити, що страхова компанія є конкурентоспроможною, здійснює ефективну діяльність на ринку страхових послуг України, користується авторитетом серед клієнтів та забезпечує отримання прибутку, зокрема, й в умовах криз та невизначеності.

2.3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»

Діяльність страхових компаній на ринку страхових послуг України є вагомим та необхідним, адже, від її ефективності залежить подальший соціально-економічний розвиток країни, стабільність ринкових відносин та поліпшення інвестиційного клімату. Проте, в умовах сучасності, страховим компаніям важко забезпечити високі показники своєї діяльності та домінуюче значення власних конкурентних переваг. Наявність кризових явищ та проблеми воєнного характеру обумовлюють необхідність пошуку нових методів і шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю страхових компаній, в тому числі і ПрАТ СК «УНІКА».

ПрАТ СК «УНІКА» піддається вагомому впливу змінних чинників, тому потребує особливої уваги щодо оцінювання цих змін в динаміці та, зважаючи на зазначене, актуалізується необхідність проведення SWOT-аналізу з метою виокремлення сильних і слабких сторін діяльності компанії, виявлення

резервів та оцінювання загроз. Результати SWOT-аналізу ПрАТ СК «УНІКА» систематизуємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ СК «УНІКА»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Зростаючий попит на послуги страхування, зокрема, страхування життя та здоров'я, медичне страхування. 2. Велика мережа точок продажу та представництв. 3. Можливості цілодобової підтримки клієнтів через чат-боти та меседжері Telegram I Viber. 4. Багаторічний досвід роботи. 5. Оперативність виплати страхових відшкодувань. 6. Страхування воєнних ризиків	1. Низький рівень страхової культури населення та недовіра до страхових компаній. 2. Низький рівень активності маркетингової діяльності. 3. Нечіткість визначення місії страхової компанії. 4. Слабке позиціонування компанії. 5. Низький рівень оплати праці фахівців. 6. Обмеження страхового покриття в окремих сегментах ринку.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Поява нових страхових ризиків, пов'язаних із війною. 2. Активізація процесів співпраці з великими підприємствами. 3. Створення нових страхових продуктів, пов'язаних із інноваційним розвитком. 4. Розширення співпраці з іноземними страховими компаніями. 5. Цифровізація економіки і суспільства, що обумовлює появу нових цифрових технологій.	1. Погіршення економічної ситуації в державі через війну, зниження ділової активності в економіці, що обумовлює послаблення місткості ринку страхових послуг для юридичних осіб. 2. Дефіцит кваліфікованих працівників через мобілізаційні заходи, еміграцію та зростання смертності. 3. Зниження доходів населення і їх купівельної спроможності. 4. Зміни в законодавстві, значні обмеження діяльності страховиків.

Розроблено автором

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ПрАТ СК «УНІКА» дозволяють виявити переваги компанії, недоліки її діяльності та окреслити

пріоритетні напрямки функціонування в стратегічній перспективі. Варто зазначити, що на сучасному етапі ПрАТ СК «УНІКА» піддається вагомому дестабілізуючому впливу чинників війни, що провокують виникнення різкого дефіциту кадрів, адже, значна чисельність працездатного населення мобілізована до лав Збройних Сил України, значна частка населення виїхала за межі країни, а ще одна категорія населення зазнала фізичного знищення через бойові дії та масові обстріли критичної й цивільної інфраструктури і руйнування житлового фонду. За таких обставин ПрАТ СК «УНІКА» акцентує увагу на розвитку такої своєї конкурентної переваги як інтелектуальний потенціал і стимулює підвищення його якісних характеристик за рахунок створення креативної мережі, зростання обсягів інвестування в персонал, стимулювання мотивації та формування корпоративної культури, що, своєю чергою, дозволяє ПрАТ СК «УНІКА» отримати переваги серед інших страхових компаній та отримати лідируючі позиції у сформованих рейтингах. Проте, в даному контексті необхідно відзначити, що ПрАТ СК «УНІКА» найбільшою мірою є лідером за такими показниками як якість обслуговування клієнтів, цінова політика та спеціалізоване страхування з використанням інноваційних технологій і новітніх страхових продуктів.

Проведені попередні дослідження дозволили виокремити місце ПрАТ СК «УНІКА» серед інших страхових компаній на ринку страхових послуг країни, з'ясувати її конкурентні переваги та виявити найбільш вагомі проблеми функціонування, які потребують негайного вирішення. В результаті встановлено, що система управління конкурентоспроможності ПрАТ СК «УНІКА» потребує перегляду та удосконалення із урахуванням викликів сучасності, для чого необхідна поетапна реалізація комплексу спеціальних заходів, які узагальнимо на рис. 2.10.

Крім того, необхідно звернути увагу на той факт, що реалізація зазначених заходів в умовах сучасності ускладнюється дестабілізуючим впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та динамічністю змін сучасності.

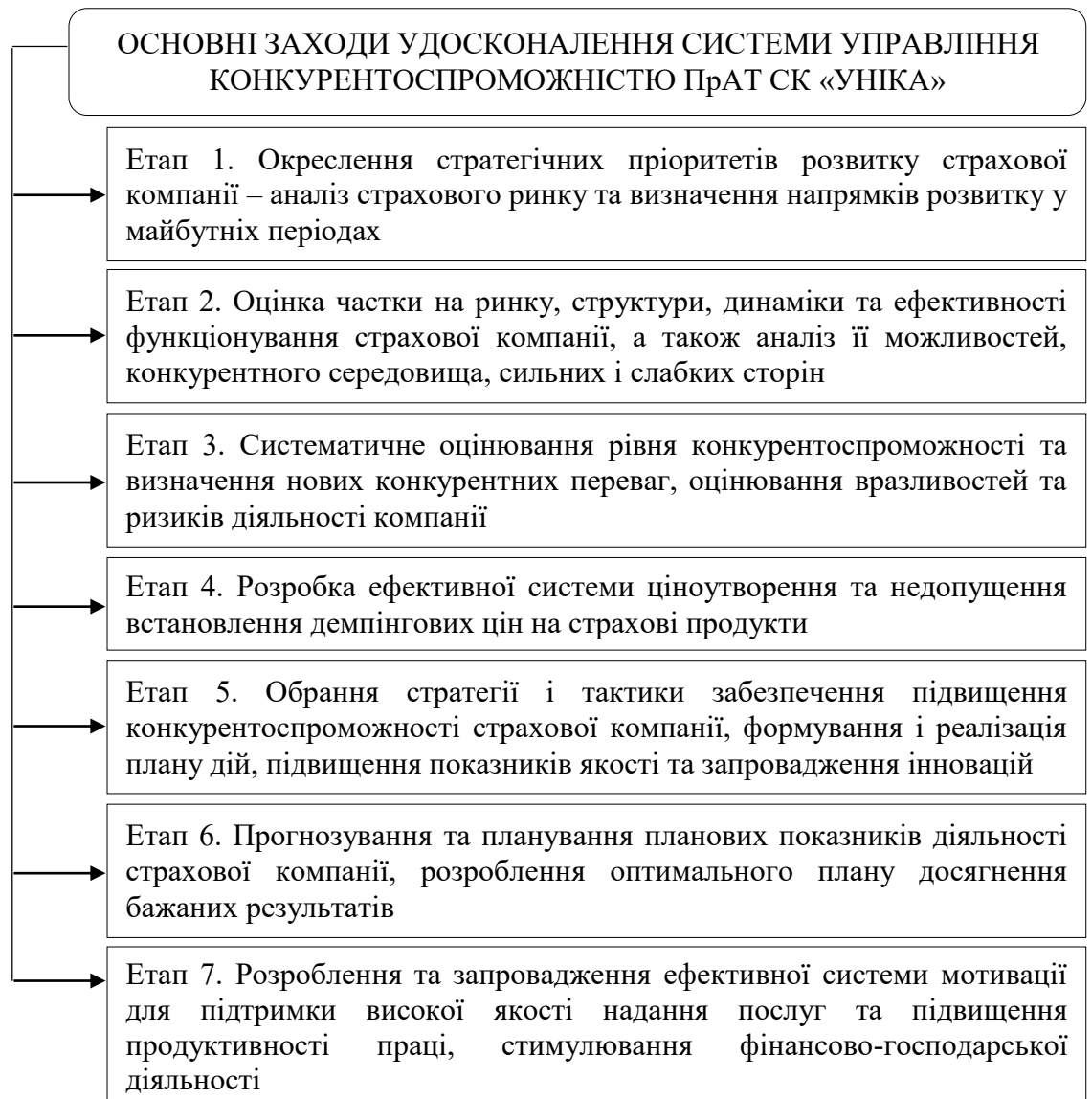


Рис. 2.10. Основні стратегічні заходи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА»

Джерело: складено автором за матеріалами: [9, с. 71]

Зазначені фактори формують комплексну систему впливу на конкурентоспроможність страхової компанії, а їх ґрунтовний аналіз виявляється дієвим інструментом формування ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА». В даному контексті, пропонуємо сформувати нову модель системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА», яку узагальнимо та схематично відобразимо на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Модель системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» [20, с. 60]

Запропонована модель системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» враховує виявлені нами фактори впливу та такі аспекти як ресурсний потенціал, якість надання послуг і задоволення потреб споживачів, максимізацію прибутку та стабільність фінансово-господарської діяльності. Водночас зазначимо, що ефективне управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» залежить від наявного у страхової компанії конкурентного потенціалу, від ефективності формування конкурентних переваг та розробленої стратегії управління конкурентоспроможністю і її підвищення, а також від ефективності механізму реалізації конкурентних переваг. Очевидно, що не менш важливим залишається проведення моніторингових заходів, спрямованих на дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, напрямків реалізації конкурентних переваг та на відслідковування динаміки змін цільових орієнтирів й коригуючих впливів.

Однак, досягнення бажаного позитивного ефекту щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» можливе лише за умови адаптованості страхової компанії до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та врахування нових трендів у сфері технологічних змін і діджиталізації. При цьому, запропонована модель удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» відрізняється від інших тим, що вона передбачає керованість факторами конкурентоспроможності та конкурентними перевагами. Кінцевим очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» є розвиток страхової компанії, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стабільної діяльності у стратегічній перспективі.

Таким чином, проведені дослідження основних аспектів управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» дозволяють з'ясувати наявність певних проблем забезпечення високих показників конкурентоспроможності страхової компанії. Тому, доцільним виявляється необхідність формування

найбільш вагомих та першочергових напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА».

Висновки до другого розділу

Діяльність ПрАТ СК «УНІКА» характеризується високими показниками стабільності та прибутковості. На підставі результатів проведеного дослідження виявлено багаторічний досвід надання страхових послуг компанією ПрАТ СК «УНІКА» та високі показники їх якості. Встановлено, що ПрАТ СК «УНІКА» впродовж останніх років займає лідируючі позиції у рейтингах страховиків та надає послуги зі страхування воєнних ризиків, пов'язаних із повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, а також входить до списку ТОП-10 найкращих страховиків України.

ПрАТ СК «УНІКА» піддається вагомому дестабілізуючому впливу різних факторів, які поділяють на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Найбільш непередбачуваними та такими, які не піддаються впливу страхової компанії, є зовнішні фактори політико-правового, соціально-економічного, демографічного та технологічного характеру. Вплив внутрішніх факторів страхова компанія має можливість контролювати та при необхідності мінімізувати дестабілізуючі їх зміни.

Проведена характеристика конкурентних переваг ПрАТ «СК «УНІКА» дозволила виявити домінуючі переваги страхової компанії серед конкурентів, серед яких варто відзначити наявність значної кількості точок продажу страхових послуг (понад 200), цілодобову підтримку клієнтів через чат-боти та сучасні меседжері, значний досвід діяльності, наявність великої клієнтської бази, оперативність здійснення страхових виплат, наявність унікальних програм корпоративного навчання та розвиненість соціальної відповідальності.

Доведено наявність певних проблем у функціонуванні ПрАТ СК «УНІКА», зокрема, низький рівень страхової культури населення та недовіра до страхових компаній, низький рівень активності маркетингової діяльності, нечіткість визначення місії страхової компанії, слабе позиціонування компанії, низький рівень оплати праці фахівців та обмеження страхового покриття в окремих сегментах ринку. Крім того, виявлено, що система управління конкурентоспроможність ПрАТ СК «УНІКА» потребує удосконалення, тому, запропоновано нову модель системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» та деталізовано основні стратегічні заходи, які необхідно реалізувати в процесі такого удосконалення.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень теоретико-прикладних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та аналізу системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» дозволяють узагальнити існуючі наукові підходи до розгляду проблематики дослідження, а також визначити сутність, місце і роль конкурентоспроможності підприємства. На підставі отриманих даних можна зробити наступні висновки:

1. Проведений аналіз наукових джерел та поглядів вчених на проблематику управління конкурентоспроможністю підприємства дозволив визначити сутність та з'ясувати значення категорії «конкурентоспроможність підприємства», під якою розуміється системне явище, яке відображає стан діяльності і функціонування підприємства, характеризує рівень забезпечення ефективності використання ресурсів та здатність отримати переваги над іншими підприємствами у короткостроковому та довгостроковому періоді.

2. Результати дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства дозволяють констатувати, що на конкурентоспроможність підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які є непередбачуваними в кризових ситуаціях та в умовах війни. Виявлено неспроможність підприємства контролювати вплив факторів зовнішнього середовища, а негативна їх дія може бути мінімізована за рахунок формування ефективної системи антикризового управління.

3. Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дає підстави стверджувати, що в умовах сучасності рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на основі широкого спектру методів, що групуються за різними класифікаційними ознаками, серед найбільш вагомих із яких виокремлюється SWOT-аналізу, PEST-аналіз та метод оцінювання конкурентних переваг. Встановлено, що підприємства самостійно обирають методи оцінювання рівня

конкурентоспроможності в залежності від особливостей своєї діяльності та сфери функціонування.

4. На підставі проведених оцінювань параметрів фінансово-господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА» з'ясовано, що страхова компанія позиціонує себе як одна із найбільших в Україні страхових компаній із багаторічним досвідом роботи на страховому ринку. ПрАТ СК «УНІКА» має розгалужену мережу своїх представництв в усіх регіонах країни та пропонує значну кількість страхових послуг, включаючи страхування воєнних ризиків. Встановлено, що ПрАТ СК «УНІКА» конкурує із багатьма іншими страховими компаніями, зокрема, із Українською страховою групою, СК «ТАС», СК «ARX», СК «ІНГО» та СК ВУСО.

5. Результати проведених досліджень щодо оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» показали, що страхова компанія має високий рівень конкурентоспроможності та впродовж тривалого періоду часу здійснює ефективну діяльність на ринку страхових послуг України, якісно надає послуги клієнтам та забезпечує позитивні результати фінансово-господарської діяльності, що дозволяє їй отримувати прибуток, зокрема, й в умовах війни. Проте, виявлено, що системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» потребує удосконалення та врахування факторів війни й інноваційного розвитку.

6. Запропоновано основні заходи і напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА», а саме, обґрунтовано необхідність оновлення моделі системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ СК «УНІКА» та деталізації основних стратегічних заходів, які необхідно реалізувати в процесі такого удосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П.В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36–43. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>.
2. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>.
3. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4,0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3(79). С. 62–67. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-9>.
4. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
5. 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.
6. Сафонік Н.П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. Н.В. Каразіна*. 2024. Вип. 107. С. 33–42. URL: DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-03](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03).
7. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 211–215. URL: DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>.

8. Миколенко П.Г. Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства. *Академічні візії*. 2024. Вип. 24. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14043897>.
9. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 56–76. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-78.pdf.
10. Галаган Т.І., Патретна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>.
11. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 2(58). С. 152–161. URL: DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>.
12. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
13. Касич А., Глущенко Д. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/16.pdf.
14. Чигирин О.Ю., Бондаренко А.Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>.
15. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Вип. 3–4 (316–317). С. 110–116. URL: DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>.

16. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
17. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Одеський національний економічний університет*. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>.
18. Вдовиченко Д.А. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності підприємства. *Scientific practice: modern and classical research methods*. 2023. С. 40–43. URL: DOI: 10.36074/logos-22.12.2023.006.
19. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
20. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Economics*. 2023. № 3(67). С. 56–64. URL: DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7.
21. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.
22. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35–41. URL: DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4.
23. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.

24. Семенова Т.В., Біленко О.А. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 137–141. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-23>.
25. Іоніщой-Доценко Є.Ю. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств цукрової галузі. *Наукові перспективи*. 2023. № 11(41). С. 529–546. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-529-546](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-529-546).
26. Офіційний сайт ПрАТ «СК «УНІКА». URL: <https://unika.ua/ua/>.
27. Пономарьова О.Б., Перетятко А.В., Дегтярьова С.С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній України. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 843–846. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/202.pdf>.
28. Морара Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Кваліфікаційна робота. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 52 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7712/1/Morara.pdf>.
29. Рейтинг надійності страхових компаній України 2023. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20258307-rejting-nadijnosti-strahovih-kompanij-ukrayini-2023>.
30. Страховий ринок України у 2023 році. Статистика страхового ринку. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/stat>.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство
Територія
Організаційно-правова форма господарювання
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Приватне акціонерне товариство "Страхова компанія "УНІКА"
М.КІЇВ
Акціонерне товариство
Інші види страхування, крім страхування життя
951
вулиця Теліги Олени, буд. 6, літ. В м. КІЇВ, М. КІЇВ, М.КІЇВ обл., 04112, Україна
0672140932
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2)
"ч"
V

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОПФГ
за КВЕД
КОДИ
2024 | 01 | 01
20033533
UA80000000001078669
230
65.12

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	47 153	79 525
первісна вартість	1001	75 040	117 005
накопичена амортизація	1002	27 887	37 480
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	55 469	49 363
первісна вартість	1011	126 532	125 373
знос	1012	71 063	76 010
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	553 089	894 741
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	75 534	107 366
Інші необоротні активи	1090	25 725	18 981
Усього за розділом I	1095	756 970	1 149 976
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	56 166	56 204
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 576	1 455
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 407 130	1 697 232
Гроші та їх еквіваленти	1165	228 496	108 258
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	228 496	108 258
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатку Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	980 842	831 650
Усього за розділом II	1195	2 675 210	2 694 799
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 432 180	3 844 775

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	155 480	155 480
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	11 874	53 742
Додатковий капітал	1410	35 787	35 787
емісійний дохід	1411	35 787	35 787
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 037 915	1 450 664
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 241 056	1 695 673
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 755	8 873
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	122 804	58 562
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу ¹	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	124 559	67 435
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	9 067	8 323
товари, роботи, послуги	1615	89 533	117 501
розрахунками з бюджетом	1620	1 420	27 301
у тому числі з податку на прибуток	1621	804	25 646
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	325	65
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	28 200	62 193
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 938 020	1 866 284
Усього за розділом III	1695	2 066 565	2 081 667
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів державного пенсійного фонду²	1800	-	-
Баланс	1900	3 432 180	3 844 775

Керівник

Дмитро Литвак

Головний бухгалтер

Виноградова Наталя Валентинівна

¹ Кодифікатор актів адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження Додатку Б

ПрАТ “СК “УНІКА”
Звіт про фінансовий стан

<i>У тисячах українських гривень</i>	Прим.	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Інвестиції у боргові цінні папери	9	527 159	959 923
Обладнання та інші основні засоби	11	55 469	65 785
Нематеріальні активи	12	47 153	24 244
Непоточна частина відстрочених аквізиційних витрат	20	13 904	19 084
Непоточна частка перестраховиків у резерві незароблених премій	17	1 528	5 630
Розрахунки з Моторним (транспортним) страховим бюро України (МТСБУ)		75 534	55 962
Відстрочені податкові активи	23	11 257	2 210
Інші непоточні фінансові активи		5 220	5 220
Всього непоточних активів		737 224	1 138 058
Поточні активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	228 496	154 832
Депозити в банках	8	372 255	346 574
Інвестиції у боргові цінні папери, поточні	9	1 034 875	342 826
Дебіторська заборгованість за договорами страхування	10	269 200	327 753
Дебіторська заборгованість за договорами перестраховування	10	19 758	19 984
Інша поточна дебіторська заборгованість	10	2 576	2 787
Поточна частина відстрочених аквізиційних витрат	20	166 203	191 853
Поточна частка перестраховиків у резерві незароблених премій	17	19 210	115 801
Частка перестраховиків у резервах на покриття збитків	17	989 104	316 447
Передоплати та інші поточні нефінансові активи	13	95 868	81 704
Всього поточних активів		3 197 545	1 900 561
ВСЬОГО АКТИВІВ		3 934 769	3 038 619
КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал	18	155 480	155 480
Емісійний дохід		35 787	35 787
Резерв переоцінки цінних паперів		(51 283)	(10 067)
Нерозподілений прибуток		1 072 268	699 533
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		1 212 252	880 733

Продовження Додатку Б

ПрАТ "СК "УНІКА"
Звіт про фінансовий стан

У тисячах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Непоточні зобов'язання			
Непоточна частина резерву незароблених премій, загальна сума	17	20 284	36 361
Зобов'язання з оренди	15	12 898	20 933
Всього непоточних зобов'язань		33 182	57 294
Поточні зобов'язання			
Поточна частина резерву незароблених премій, загальна сума	17	867 246	1 004 540
Резерви на покриття збитків, загальна сума	17	1 356 360	596 729
Кредиторська заборгованість за договорами страхування	14	147 173	154 988
Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування	14	188 038	233 189
Інша поточна кредиторська заборгованість	14	92 447	49 887
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		804	19 885
Поточне зобов'язання з податку на дохід за договорами страхування		-	7 950
Нарахування та поточні забезпечення	16	28 200	23 813
Зобов'язання з оренди	15	9 067	9 611
Всього поточних зобов'язань		2 689 335	2 100 592
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		2 722 517	2 157 886
ВСЬОГО КАПІТАЛУ І ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		3 934 769	3 038 619

Затверджено до випуску керівництвом 28 березня 2023 року.

Ульє Олена Володимирівна
Голова Правління

Литвак Дмитро
Заступник Голови Правління з фінансових питань

Виноградова Наталя Валентинівна
Головний бухгалтер



Додаток В

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2024	01	01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Страхова компанія "УНІКА" (найменування)	за ЄДРПОУ 20033533		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.				

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 738 760	2 412 952
премії підписані, валова сума	2011	2 919 461	2 700 804
премії, передані у перестрахування	2012	180 701	287 852
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	1 279 460	1 080 661
Валовий:			
прибуток	2090	1 459 300	1 332 291
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(442 884)	(352 558)
Витрати на збут	2150	(685 722)	(648 772)
Інші операційні витрати	2180	(119 954)	(69 542)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	210 740	261 419
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	408 378	274 862
Інші доходи	2240	19 090	29 664
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(132 077)	(151 868)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатку В

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	506 131	414 077
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(93 381)	(83 592)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	412 750	330 485
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	56 372	4 582
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(4 613)	2 480
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	51 759	7 062
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	9 891	595
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	41 868	6 467
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	454 618	336 952

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 601	4 400
Витрати на оплату праці	2505	347 878	266 431
Відрахування на соціальні заходи	2510	54 969	49 235
Амортизація	2515	38 917	25 575
Інші операційні витрати	2520	800 195	725 231
Разом	2550	1 248 560	1 070 872

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3887	3887
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3887	3887
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	106 187,29	85 023,15
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	106 187,29	85 023,15
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Дмитро Литвак

Головний бухгалтер

Виноградова Наталя Валентинівна



Продовження Додатку В

ПрАТ "СК "УНІКА"**Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід**

<i>У тисячах українських гривень</i>	Прим.	2022 рік	2021 рік
Премії підписані, загальна сума	19	2 547 433	3 020 554
Зміни у резерві незароблених премій, загальна сума	19	153 371	(150 441)
Зароблені страхові премії		2 700 804	2 870 113
Премії, передані у перестрахування	19	(190 250)	(393 230)
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	19	(100 693)	13 071
Чисті зароблені страхові премії		2 409 861	2 489 954
Страхові відшкодування виплачені, загальна сума	19	(1 232 434)	(1 311 435)
Страхові відшкодування, отримані від перестраховиків	19	295 503	108 450
Зміни у резервах на покриття збитків, загальна сума	19	(759 631)	(244 885)
Зміна частки перестраховиків у резервах на покриття збитків	19	672 657	169 401
Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування		(1 023 905)	(1 278 469)
Аквізиційні витрати	19, 20	(652 689)	(652 014)
Інші витрати страхової діяльності		(7 828)	(8 418)
Результат від страхової діяльності до вирахування адміністративних та інших операційних витрат на страхову діяльність		725 439	551 053
Інвестиційні доходи	21	193 026	144 728
Адміністративні та інші операційні витрати	22	(453 801)	(424 131)
Прибуток за вирахуванням збитку/ (збиток за вирахуванням прибутку) від курсових різниць		186 808	(21 849)
Збитки від знецінення фінансових активів	9	(145 927)	-
Фінансові витрати	15	(3 155)	(3 031)
Інші операційні доходи		11 593	2 066
Інші доходи		7 697	7 527
Інші витрати		(102)	-
Прибуток до оподаткування		521 578	256 363
Витрати з податку на дохід за договорами страхування	23	(65 251)	(79 995)
Витрати з податку на прибуток	23	(83 592)	(31 983)
ПРИБУТОК ЗА РІК		372 735	144 385
Інший сукупний збиток			
<i>Статті, які можуть бути у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
<i>Оцінка фінансових інструментів, доступних для продажу:</i>			
- Прибутки мінус збитки, що виникли протягом року		(196 270)	(13 746)
- Прибутки мінус збитки, рекласифіковані у прибуток чи збиток у результаті вибуття		80	2 623
- Прибутки мінус збитки, рекласифіковані у прибуток чи збиток у результаті знецінення	9	145 927	-
Податок на прибуток, визнаний безпосередньо в іншому сукупному доході	23	9 047	2 002
Інший сукупний збиток за рік		(41 216)	(9 121)
ВСЬОГО СУКУПНОГО ДОХОДУ ЗА РІК		331 519	135 264