

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<u>Інститут економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Економіки та цифрового бізнесу</u>
Спеціальність	<u>076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</u>
Форма навчання	<u>Денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Благаренка Владислава Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Конкурентоспроможність продукції (послуг)
підприємства та стратегія її забезпечення
(повна назва теми)

за матеріалами ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»
(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник	<u>д.е.н, професор</u>	_____	<u>Васильчак С.В.</u>
	(наук. ступінь, вчене звання)	(підпис)	(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ 2026 р. № _____

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

В.М. Радько

Ініціали, прізвище

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

_____ Благаренка Владислава Олександровича

1. Тема роботи Конкурентоспроможність продукції (послуг) підприємства та стратегія її забезпечення

науковий керівник роботи д.е.н., професор Васильчак С.В.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)
№ 194-ст (з/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції/послуг підприємства

Розділ 2 Оцінка конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Розділ 3 Стратегія забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності страхових послуг і стратегічного забезпечення їх розвитку на підприємстві

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження конкурентоспроможності страхових послуг підприємства та розроблення стратегії її забезпечення в сучасних умовах господарювання

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ Васильчак С.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____ Благаренко В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Благаренко В.О. Конкурентоспроможність продукції (послуг) підприємства та стратегія її забезпечення.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу приділено сутності конкурентоспроможності продукції (послуг), факторам її формування, стратегічним підходам до забезпечення конкурентних переваг підприємства, а також сучасним методам оцінювання конкурентоспроможності продукції (послуг). Узагальнено наукові підходи до формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності, розглянуто особливості їх реалізації в умовах нестабільного ринкового середовища.

На основі дослідження діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» (ПрАТ «УПСК») проведено комплексний аналіз середовища функціонування компанії. Оцінено її організаційно-економічні характеристики, досліджено особливості діяльності на страховому ринку України, проаналізовано конкурентне середовище та рівень конкурентоспроможності страхових послуг. Здійснено оцінювання конкурентних позицій страховика за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, проведено SWOT-аналіз страхових послуг та визначено основні фактори, що впливають на рівень його конкурентоспроможності.

У роботі обґрунтовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК», яка передбачає удосконалення цифрових сервісів і технологій, підвищення ефективності системи врегулювання страхових випадків, розвиток системи управління клієнтським досвідом та адаптацію страхових продуктів до сучасних потреб споживачів. Розроблено механізм

реалізації запропонованої стратегії та здійснено оцінювання очікуваних результатів її впровадження. Прогнозні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів, що дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити обсяги страхових премій, розширити клієнтську базу та зміцнити конкурентні позиції компанії на страховому ринку.

Отримані результати мають практичне значення для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю страхових послуг та можуть бути використані страховими компаніями під час формування стратегій розвитку в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації страхового бізнесу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія, страхові послуги, страховий ринок, цифровізація, клієнтський досвід, конкурентне середовище, ефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ/ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства та фактори її формування	11
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства	19
1.3. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПРАТ «УПСК»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «УПСК»	35
2.2. Аналіз конкурентного середовища діяльності ПрАТ «УПСК»	45
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»	52
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПРАТ «УПСК»	62
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»	62

3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованої стратегії	74
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства набуває особливої актуальності. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність підприємства утримувати ринкові позиції, формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації та ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах підприємства змушені не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й формувати власну стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення цінності продукції для споживачів та зміцнення ринкових позицій.

Особливого значення питання конкурентоспроможності набувають для підприємств сфери послуг, зокрема страхових компаній. Страховий ринок України функціонує в умовах високої конкуренції, зростання вимог споживачів до якості обслуговування, розвитку цифрових технологій та змін у регуляторному середовищі. За таких умов конкурентоспроможність страхових послуг визначається не лише фінансовою надійністю страховика, а й рівнем сервісу, швидкістю врегулювання страхових випадків, доступністю цифрових сервісів, репутацією компанії та здатністю адаптуватися до змін потреб клієнтів.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства є складним багатоаспектним процесом, який передбачає постійне вдосконалення характеристик продукції, розвиток системи обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій, ефективне управління ресурсами та формування довгострокової стратегії розвитку. У сучасних умовах конкурентоспроможність стає не лише результатом діяльності підприємства, а й важливим інструментом досягнення його стратегічних цілей.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності продукції підприємств висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Азоєв, З.

Шершньова, Л. Балабанова, О. Кузьмін, В. Дикань та інші. У їхніх дослідженнях розглянуто питання формування конкурентних переваг, оцінювання конкурентоспроможності продукції, розроблення конкурентних стратегій та забезпечення ефективного функціонування підприємств у ринковому середовищі. Водночас сучасні умови розвитку страхового ринку України потребують подальшого дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Метою роботи є дослідження конкурентоспроможності страхових послуг підприємства та розроблення стратегії її забезпечення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності продукції підприємства та визначити чинники її формування;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розглянути сучасні стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «УПСК»;
- проаналізувати конкурентне середовище функціонування підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»;
- розробити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності страхових послуг підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності страхових послуг і

стратегічного забезпечення їх розвитку на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали Національного банку України, Національної асоціації страховиків України, фінансова звітність ПрАТ «УПСК», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, методи оцінювання конкурентоспроможності продукції та прогнозування результатів діяльності підприємства.

Особистий внесок автора полягає у проведенні оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія», виявленні факторів, що впливають на формування їх конкурентних переваг, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії. Автором обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення цифрових сервісів, системи врегулювання страхових випадків, управління клієнтським досвідом та адаптації страхових продуктів до сучасних потреб споживачів, а також здійснено оцінювання очікуваної ефективності реалізації запропонованої стратегії.

Для підготовки та оформлення роботи використовувалися сучасні інформаційні технології та програмні продукти Microsoft Word і Microsoft Excel.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ/ПОСЛУГ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства та фактори її формування

В умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства виступає конкурентоспроможність його продукції. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність підприємства ефективно задовольняти потреби споживачів, утримувати ринкові позиції, забезпечувати стабільний попит на продукцію та формувати передумови для довгострокового розвитку. Високий рівень конкуренції на сучасних ринках спонукає підприємства постійно вдосконалювати характеристики продукції, впроваджувати інновації та шукати нові джерела конкурентних переваг [3].

Особливої актуальності проблема конкурентоспроможності набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли традиційні фактори успіху доповнюються новими вимогами до швидкості обслуговування, рівня технологічності, гнучкості бізнес-процесів та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [6].

У науковій літературі категорія «конкурентоспроможність продукції» розглядається як складне багатогранне поняття, що характеризує здатність продукції успішно конкурувати на певному ринку та забезпечувати переваги порівняно з аналогічними пропозиціями інших виробників. При цьому єдиного підходу до трактування даної категорії не існує, оскільки різні дослідники акцентують увагу на окремих її складових: якості продукції, рівні задоволення потреб споживачів, співвідношенні ціни та корисності, а також здатності формувати конкурентні переваги підприємства.

Для узагальнення існуючих підходів доцільно розглянути найбільш поширені визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства, представлені у наукових джерелах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування конкурентоспроможності продукції

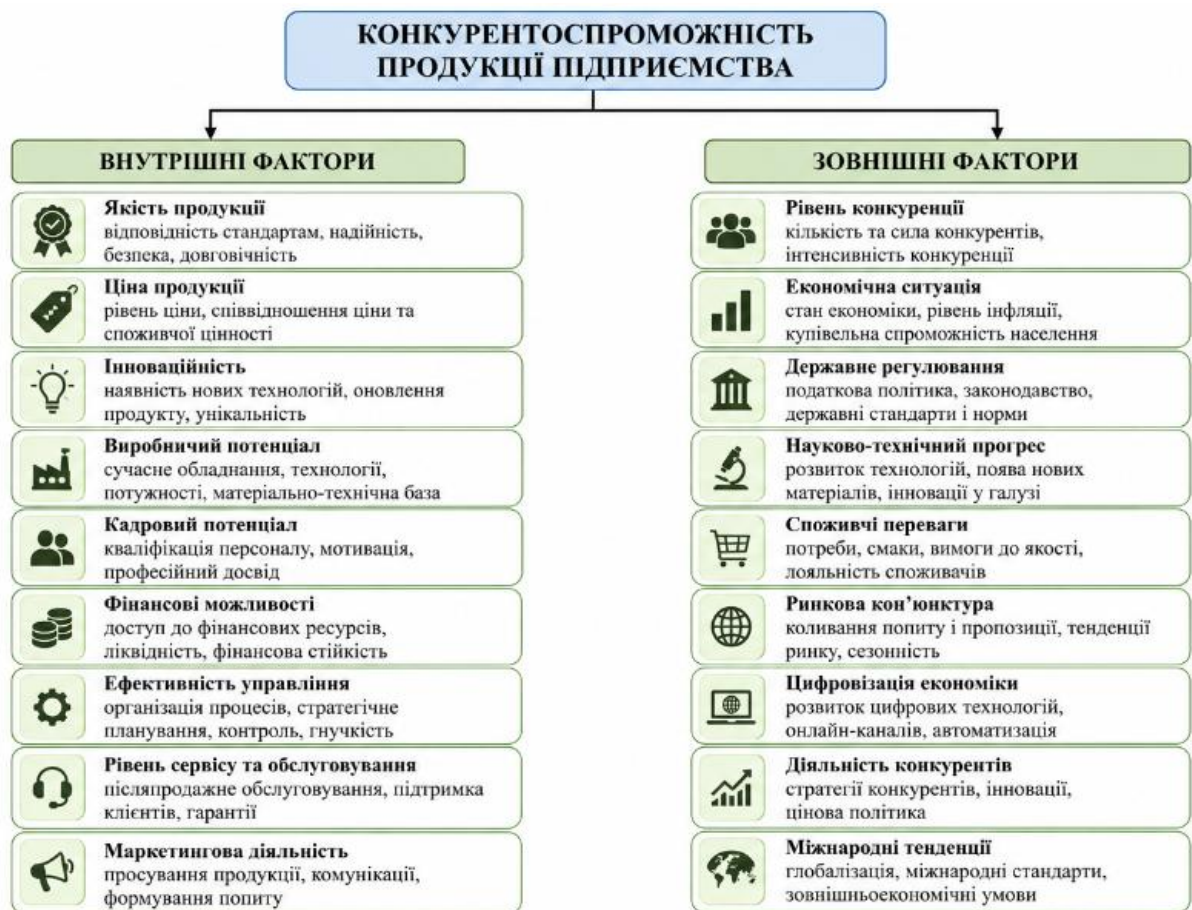
Автор	Трактування
М. Портер	Конкурентоспроможність базується на здатності створювати для споживача більшу цінність порівняно з конкурентами
Л.В. Балабанова	Конкурентоспроможність відображає здатність продукції успішно реалізовуватися на ринку завдяки наявності переваг над аналогами
І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк	Конкурентоспроможність визначається сукупністю якісних, технічних, економічних та споживчих характеристик продукції
О.І. Драган	Конкурентоспроможність є результатом ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища
К.Б. Козак, Р.В. Бакай, Ю.М. Буряченко	Конкурентоспроможність характеризує можливість підприємства формувати та підтримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі
Н.М. Внукова, Е.Р. Мамедова	Для сфери страхування конкурентоспроможність визначається рівнем задоволення потреб клієнтів, якістю сервісу та фінансовою надійністю страховика

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 5; 7; 8; 11; 12; 20; 21]

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають конкурентоспроможність як комплексну характеристику, яка відображає рівень відповідності продукції потребам споживачів та її здатність забезпечувати переваги над аналогічними пропозиціями конкурентів. Водночас сучасні підходи все частіше пов'язують конкурентоспроможність із можливістю створення доданої цінності для споживачів та формування стійких конкурентних переваг підприємства [3; 11; 19].

Узагальнюючи наведені підходи, конкурентоспроможність продукції доцільно визначити як інтегральну характеристику продукції або послуги, що відображає ступінь її відповідності вимогам ринку та потребам споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів і забезпечує підприємству стійкі ринкові переваги.

Конкурентоспроможність продукції не є сталою характеристикою, а формується під впливом численних факторів, які визначають можливості підприємства щодо створення та підтримки ринкових переваг. Ці фактори можуть мати як внутрішнє походження та безпосередньо залежати від діяльності підприємства, так і формуватися під впливом зовнішнього середовища, на яке підприємство має обмежений вплив. Врахування та своєчасне реагування на дію таких чинників є необхідною умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції та стійкого розвитку підприємства. Узагальнену систему факторів формування конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.1.



Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [3; 7; 8; 9; 10; 20; 21]

Рис. 1.1 свідчить, що конкурентоспроможність продукції підприємства формується під комплексним впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. При цьому внутрішні фактори

визначають потенційні можливості підприємства щодо створення конкурентних переваг, тоді як зовнішні формують умови їх реалізації на ринку.

До ключових внутрішніх факторів належать якість продукції, рівень цін, інноваційність, виробничий потенціал, кадрові ресурси, фінансові можливості, ефективність управління, рівень сервісного обслуговування та маркетингова діяльність. Саме ці чинники безпосередньо залежать від управлінських рішень підприємства та можуть бути скориговані в процесі реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності. Особливе значення мають якість продукції та інноваційність, оскільки саме вони забезпечують формування унікальних характеристик товару або послуги та створюють передумови для отримання довгострокових конкурентних переваг [7; 20].

Не менш важливий вплив здійснюють зовнішні фактори, серед яких рівень конкуренції, економічна ситуація в країні, державне регулювання, темпи науково-технічного прогресу, споживчі переваги, ринкова кон'юнктура, цифровізація економіки та міжнародні тенденції розвитку бізнесу. На відміну від внутрішніх чинників, підприємство не може безпосередньо впливати на їх зміну, проте повинно своєчасно адаптувати власну діяльність до трансформацій зовнішнього середовища [4; 19].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають фактори цифровізації економіки та технологічного розвитку. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних систем та онлайн-комунікацій стають важливими джерелами формування конкурентних переваг підприємств незалежно від сфери їх діяльності. Це дозволяє підвищувати ефективність роботи, покращувати якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [6; 32].

Таким чином, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції потребує комплексного управління всією системою факторів впливу. Підприємство повинно не лише ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, а й постійно враховувати зміни зовнішнього середовища, формуючи

гнучку систему управління конкурентними перевагами. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз факторів формування конкурентоспроможності продукції свідчить, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності створювати продукцію, яка максимально відповідає потребам та очікуванням споживачів. Для цього важливо визначити критерії, за якими здійснюється оцінювання конкурентоспроможності продукції на ринку. Саме критерії відображають ключові характеристики продукції, що формують її споживчу цінність, ринкову привабливість та забезпечують переваги над аналогічними пропозиціями конкурентів. Узагальнену систему основних критеріїв конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні критерії конкурентоспроможності продукції

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1;4;7;11;12;19;20]

Дані, наведені на рис. 1.2, свідчать, що конкурентоспроможність продукції є комплексною характеристикою, яка формується під впливом сукупності взаємопов'язаних критеріїв. Традиційно основна увага приділяється якісним та економічним параметрам продукції, оскільки саме вони найбільшою мірою впливають на споживчий вибір та визначають співвідношення між цінністю

товару і витратами на його придбання. Водночас сучасні умови господарювання суттєво розширюють перелік критеріїв конкурентоспроможності, включаючи технологічні, маркетингові, сервісні та цифрові характеристики продукції [1; 7; 20].

Особливого значення набувають технологічні критерії, які відображають рівень інноваційності продукції та її відповідність сучасним вимогам ринку. Постійне оновлення продукції, використання новітніх технологій та впровадження інновацій створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на ринку [19; 21].

Не менш важливими є маркетингові та сервісні критерії, що визначають рівень сприйняття продукції споживачами. Репутація бренду, ефективність комунікаційної політики, якість обслуговування та післяпродажний супровід безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність до підприємства [3; 9].

У сучасній цифровій економіці вагомого значення набувають також цифрові критерії конкурентоспроможності. Наявність онлайн-сервісів, мобільних додатків, цифрових каналів взаємодії зі споживачами та високий рівень цифровізації бізнес-процесів дозволяють підприємствам підвищувати якість обслуговування, скорочувати витрати та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [19; 35].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції формується під впливом широкого спектра критеріїв, які охоплюють не лише її споживчі та економічні характеристики, а й рівень інноваційності, сервісного забезпечення, маркетингової підтримки та цифрової зрілості підприємства. Комплексний розвиток зазначених складових створює основу для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Розглянуті критерії конкурентоспроможності дозволяють визначити основні характеристики продукції, які забезпечують її ринкову привабливість та переваги над аналогічними пропозиціями конкурентів. Проте досягнення

високого рівня конкурентоспроможності є результатом не лише наявності окремих переваг продукції, а й ефективної системи управління, спрямованої на їх формування та підтримання. У сучасних умовах підприємства повинні комплексно поєднувати виробничі, інноваційні, маркетингові, фінансові та кадрові інструменти для створення стійких конкурентних переваг. Узагальнену систему забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства наведено на рис. 1.3.

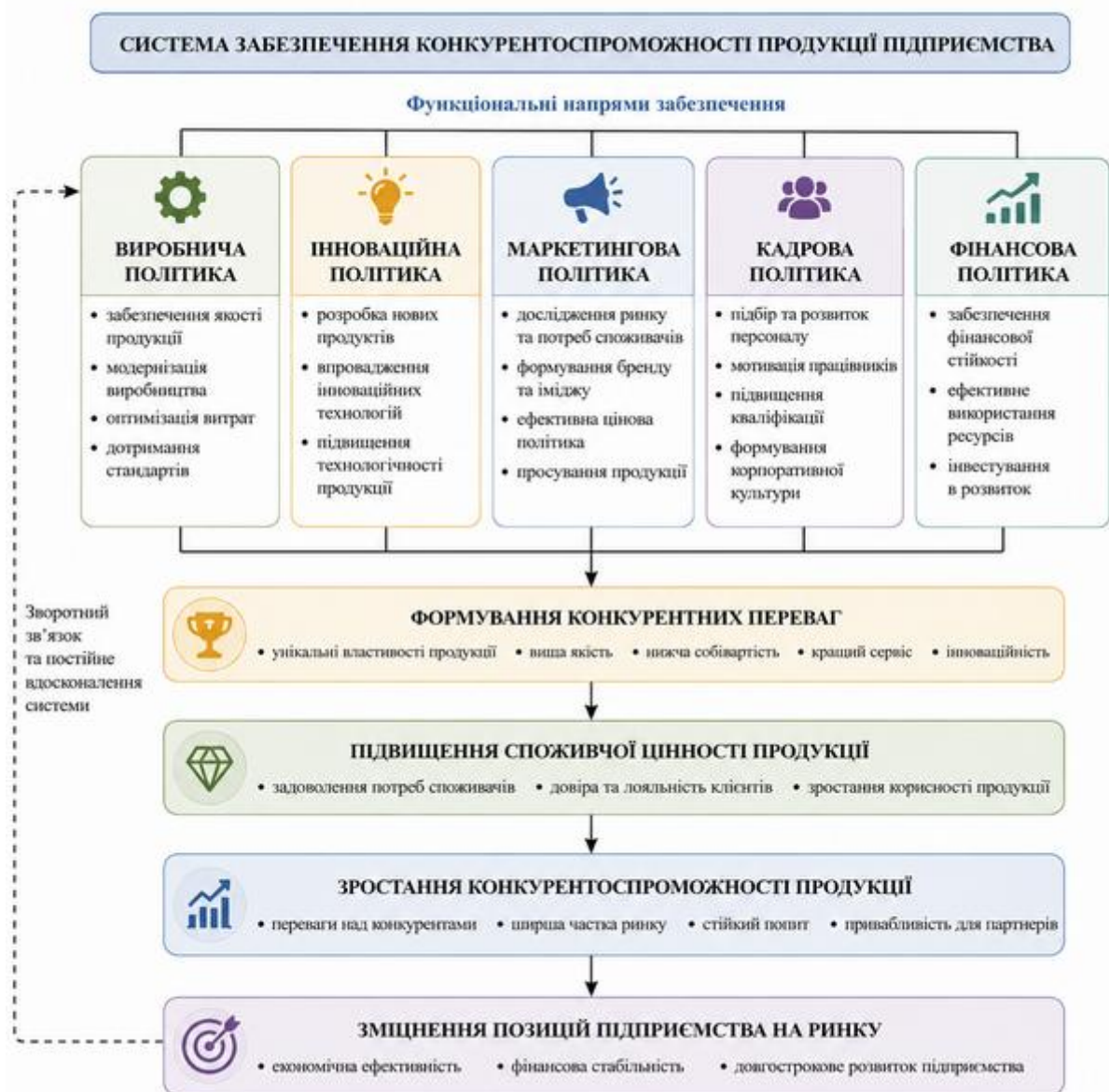


Рис.1.3. Система забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1;4;7;11;19;20]

Аналіз системи забезпечення конкурентоспроможності продукції, наведеної на рис. 1.3, свідчить, що формування стійких ринкових переваг є результатом комплексної взаємодії виробничої, інноваційної, маркетингової, кадрової та фінансової політики підприємства. Кожен із зазначених напрямів виконує важливу функцію у процесі створення споживчої цінності продукції та забезпечення її відповідності вимогам ринку. Водночас ефективність системи забезпечення конкурентоспроможності визначається не лише рівнем розвитку окремих складових, а й узгодженістю їх функціонування та спрямованістю на досягнення спільної стратегічної мети.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інноваційна та маркетингова складові, які забезпечують адаптацію продукції до змін ринкового середовища, формування унікальних конкурентних переваг та підвищення рівня лояльності споживачів. Саме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству забезпечити довгострокову ефективність діяльності та зміцнити власні позиції на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність продукції забезпечувати переваги над конкурентними аналогами та максимально задовольняти потреби споживачів. Встановлено, що її формування відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, а рівень конкурентоспроможності визначається якісними, економічними, технологічними, сервісними, маркетинговими та цифровими критеріями. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції потребує комплексного використання виробничих, інноваційних, маркетингових, кадрових і фінансових інструментів управління, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції/послуг підприємства

Важливою передумовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є її об'єктивне та систематичне оцінювання. Саме результати оцінки дозволяють визначити сильні та слабкі сторони продукції, встановити рівень її відповідності вимогам ринку, виявити конкурентні переваги та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення. В умовах динамічного ринкового середовища оцінювання конкурентоспроможності продукції виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством та формування ефективної конкурентної політики [7; 11].

Необхідність проведення оцінювання конкурентоспроможності зумовлена також постійним посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості продукції та швидкими змінами ринкової кон'юнктури. Відсутність системного підходу до оцінювання конкурентоспроможності значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень та може призвести до втрати підприємством конкурентних позицій на ринку [8; 19].

У сучасній економічній літературі існує значна кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції. Їх різноманітність пояснюється складністю даної категорії та необхідністю врахування великої кількості кількісних і якісних показників. При цьому кожен із підходів має власні переваги, недоліки та сферу практичного застосування [7; 25].

Для узагальнення існуючих підходів доцільно розглянути найбільш поширені методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства (табл. 1.2).

Аналіз даних табл. 1.2 свідчить, що універсального методу оцінювання конкурентоспроможності продукції не існує. Вибір конкретного підходу залежить від цілей дослідження, особливостей продукції, наявності інформаційної бази та специфіки діяльності підприємства. На практиці найбільш

поширеним є комплексний підхід, який дозволяє враховувати сукупність показників та отримувати більш об'єктивну оцінку рівня конкурентоспроможності продукції [7; 12].

Таблиця 1.2

Основні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Методичний підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Диференціальний	Передбачає оцінювання окремих параметрів продукції порівняно з конкурентами	Простота використання	Не дає комплексної оцінки
Комплексний	Базується на визначенні сукупності показників конкурентоспроможності	Враховує декілька критеріїв одночасно	Складність розрахунків
Інтегральний	Передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності	Дає комплексний результат	Потребує значного обсягу інформації
Експертний	Ґрунтується на оцінках фахівців та експертів	Гнучкість застосування	Суб'єктивність результатів
Порівняльний	Передбачає зіставлення продукції з основними конкурентами	Практична спрямованість	Залежить від достовірності інформації
Матричний	Використовує стратегічні матриці для визначення конкурентної позиції	Наглядність результатів	Обмеженість показників оцінювання

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 11; 12; 25]

Для забезпечення достовірності результатів оцінювання важливе значення має дотримання певних принципів, які формують методологічну основу дослідження конкурентоспроможності продукції. Саме система принципів визначає логіку оцінювання, вибір показників та обґрунтованість отриманих результатів. Основні принципи оцінювання конкурентоспроможності продукції наведено на рис. 1.4.

Дані, наведені на рис. 1.4, свідчать, що оцінювання конкурентоспроможності продукції повинно здійснюватися на основі системного підходу та враховувати особливості функціонування підприємства в конкретних ринкових умовах. Одним із найважливіших принципів виступає комплексність оцінювання, яка передбачає врахування сукупності якісних,

економічних, технічних, маркетингових та інших характеристик продукції. Застосування лише окремих показників не дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про рівень конкурентоспроможності продукції та може призводити до викривлення результатів оцінки [7; 11].



Рис. 1.4. Основні принципи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 11; 12; 20; 25]

Важливого значення набуває також принцип порівнянності, відповідно до якого оцінювання конкурентоспроможності повинно здійснюватися шляхом зіставлення характеристик продукції з аналогічними показниками продукції конкурентів. Саме конкурентне середовище формує критерії оцінки та визначає рівень ринкових переваг продукції [20; 21].

Крім того, оцінювання повинно враховувати динамічний характер ринкового середовища. Зміни споживчих переваг, розвиток технологій, посилення конкуренції та цифровізація економіки обумовлюють необхідність регулярного перегляду критеріїв та методів оцінювання

конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, дотримання принципів комплексності, системності, порівнянності та об'єктивності забезпечує достовірність результатів оцінювання та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Після розгляду основних принципів оцінювання доцільно перейти до аналізу показників, які використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Саме система показників дозволяє кількісно оцінити конкурентні переваги продукції та здійснити їх порівняння з аналогічними характеристиками продукції конкурентів. Узагальнення основних груп показників оцінювання конкурентоспроможності продукції наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні групи показників оцінювання конкурентоспроможності продукції

Група показників	Зміст показників
Якісні	Надійність, безпечність, довговічність, функціональність, дизайн
Економічні	Ціна реалізації, витрати споживання, рентабельність
Технічні	Рівень технологічності, інноваційність, відповідність стандартам
Маркетингові	Впізнаваність бренду, ринкова частка, лояльність споживачів
Сервісні	Швидкість обслуговування, гарантійне та післяпродажне обслуговування
Цифрові	Наявність цифрових сервісів, онлайн-платформ, цифрових каналів комунікації

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 9; 11; 25]

Дані табл. 1.4 свідчать, що оцінювання конкурентоспроможності продукції повинно здійснюватися на основі комплексної системи показників, які відображають різні аспекти її ринкової привабливості та споживчої цінності. Використання лише окремих показників не дозволяє об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності, оскільки успішність продукції на ринку залежить від сукупного впливу якісних, економічних, технічних, маркетингових, сервісних і цифрових характеристик.

Найбільш вагомими традиційно вважаються якісні показники, які характеризують надійність, довговічність, безпечність та функціональність

продукції. Саме якість значною мірою визначає рівень задоволеності споживачів та формує основу конкурентних переваг підприємства. Водночас високі якісні характеристики повинні супроводжуватися економічною доцільністю для споживача, що обумовлює важливість економічних показників, зокрема ціни реалізації та витрат споживання продукції [1; 8].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність продукції здійснюють також технічні показники, які відображають рівень інноваційності, технологічності та відповідності сучасним стандартам. В умовах прискореного технологічного розвитку саме інноваційні характеристики продукції часто стають визначальним фактором формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [19; 32].

Не менш важливими є маркетингові та сервісні показники, які характеризують рівень впізнаваності бренду, ефективність просування продукції, якість обслуговування споживачів та післяпродажний супровід. У багатьох галузях саме сервіс та репутація бренду стають важливими чинниками споживчого вибору навіть за умови незначних відмінностей у технічних характеристиках продукції [3; 25].

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають цифрові показники конкурентоспроможності, які відображають рівень використання цифрових технологій, онлайн-сервісів та електронних каналів комунікації зі споживачами. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, покращувати клієнтський досвід та швидше реагувати на зміни ринкового середовища, що позитивно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності продукції [19; 35].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції є результатом комплексного впливу різних груп показників, кожна з яких виконує важливу роль у формуванні її ринкових переваг. Тому об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності потребує врахування всієї системи показників та їх взаємозв'язку, що забезпечує більш точне визначення конкурентних позицій продукції на ринку.

Наведені групи показників формують інформаційну основу для оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства. Проте для отримання об'єктивної та кількісно вимірюваної оцінки недостатньо лише визначити перелік показників. Важливим етапом є їх узагальнення та порівняння з аналогічними характеристиками конкурентної продукції за допомогою відповідного математичного апарату. З цією метою у практиці управління конкурентоспроможністю широко використовуються одиничні, групові та інтегральні показники, які дозволяють комплексно оцінити рівень конкурентних переваг продукції та визначити її позиції на ринку [7; 11; 12].

Початковим етапом оцінювання є визначення одиничних показників конкурентоспроможності за окремими параметрами продукції. Для цього використовується формула розрахунку відносного показника конкурентоспроможності:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \quad (1.1)$$

де:

q_i - одиничний показник конкурентоспроможності;

P_i - значення параметра досліджуваної продукції;

P_{i0} - значення аналогічного параметра продукції-конкурента або еталонного зразка.

Оскільки конкурентоспроможність продукції визначається не одним, а сукупністю параметрів, наступним етапом є розрахунок групового показника конкурентоспроможності, який враховує вагомість окремих характеристик продукції.

$$I_g = \sum_{i=1}^n a_i q_i \quad (2.2)$$

де:

I_g - груповий показник конкурентоспроможності;

a_i - вагомість окремого параметра;

q_i - одиничний показник конкурентоспроможності.

Для отримання узагальненої оцінки конкурентоспроможності продукції здійснюється розрахунок інтегрального показника, який поєднує результати оцінювання технічних та економічних параметрів продукції.

$$K = \frac{I_t}{I_e} \quad (1.3)$$

де:

K - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;

I_t - груповий показник за технічними параметрами;

I_e - груповий показник за економічними параметрами.

Інтегральний показник конкурентоспроможності є одним із найбільш поширених інструментів оцінювання, оскільки дозволяє враховувати комплекс параметрів продукції та здійснювати її порівняння з продукцією конкурентів або еталонним зразком. Якщо значення інтегрального показника перевищує одиницю, продукція має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з базою порівняння; за значення менше одиниці її конкурентні позиції є слабшими [7; 25].

Для забезпечення послідовності та обґрунтованості оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства важливо дотримуватися певного алгоритму проведення дослідження. Узагальнену послідовність етапів оцінювання конкурентоспроможності продукції наведено на рис. 1.5.

Дані, наведені на рис. 1.5, свідчать, що оцінювання конкурентоспроможності продукції є послідовним багатоетапним процесом, який охоплює визначення мети дослідження, формування системи показників, збір необхідної інформації, порівняння продукції з конкурентними аналогами та розрахунок узагальнюючих показників. Така послідовність дозволяє забезпечити об'єктивність результатів оцінювання та підвищити достовірність отриманих висновків.



Рис. 1.5. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 9; 11; 25]

Особливе значення в запропонованому алгоритмі має етап формування системи показників, оскільки саме від правильності вибору критеріїв оцінювання залежить точність визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Не менш важливим є етап порівняння продукції з конкурентами, який дозволяє встановити реальні конкурентні переваги та виявити напрями подальшого вдосконалення продукції.

Важливою складовою алгоритму є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, який забезпечує узагальнення результатів оцінювання окремих параметрів та дозволяє отримати комплексну характеристику

конкурентних позицій продукції на ринку. Результати такого оцінювання виступають основою для розробки управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та формування ефективної стратегії розвитку підприємства [7; 11; 25].

Таким чином, запропонований алгоритм забезпечує системність і послідовність оцінювання конкурентоспроможності продукції та створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо її подальшого розвитку та вдосконалення.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності продукції є важливим елементом системи управління підприємством, який дозволяє визначити рівень її ринкових переваг, виявити сильні та слабкі сторони продукції та обґрунтувати напрями підвищення її конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що для оцінювання конкурентоспроможності використовуються різноманітні методичні підходи, серед яких найбільш поширеними є диференціальний, комплексний, інтегральний, експертний та порівняльний методи. Об'єктивність результатів оцінювання забезпечується дотриманням принципів комплексності, системності, порівнянності та наукової обґрунтованості, а практична реалізація оцінки здійснюється шляхом використання системи показників та інтегральних індексів конкурентоспроможності. Отримані теоретико-методичні положення формують основу для дослідження стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, що розглядаються в наступному підрозділі.

1.3 Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності продукції / послуг підприємства

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та цифрової трансформації економіки забезпечення конкурентоспроможності продукції стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Успішне

функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від їх здатності своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати відповідність продукції зростаючим вимогам споживачів. За таких умов конкурентоспроможність продукції виступає не лише результатом поточної діяльності підприємства, а й наслідком реалізації ефективної довгострокової стратегії розвитку [7; 19; 20].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності продукції являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг продукції відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства. Її реалізація передбачає системне використання виробничих, інноваційних, маркетингових, фінансових та організаційних інструментів, що забезпечують підвищення споживчої цінності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства [112].

Формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує врахування широкого кола факторів, серед яких особливе значення мають тенденції розвитку ринку, поведінка споживачів, рівень конкуренції, технологічні зміни та ресурсні можливості підприємства. Водночас стратегія повинна бути достатньо гнучкою для адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення довгострокових конкурентних переваг [20; 21].

У сучасній теорії та практиці управління виділяють декілька базових стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності продукції, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі. Узагальнення основних стратегічних підходів наведено на рис. 1.6.

Аналіз рис. 1.6 свідчить, що забезпечення конкурентоспроможності продукції може здійснюватися через реалізацію різних стратегічних підходів залежно від особливостей ринку, ресурсних можливостей підприємства та характеру конкурентного середовища. Одним із найбільш поширених підходів є стратегія лідерства за витратами, яка спрямована на мінімізацію виробничих витрат та формування цінових переваг порівняно з конкурентами. Така стратегія

дозволяє підприємству збільшувати ринкову частку за рахунок привабливішої ціни продукції, однак потребує високого рівня операційної ефективності та постійного контролю витрат.



Рис. 1.6. Основні стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Джерело: узагальнено автором на основі [1; 11; 19; 20; 21]

Важливе місце займає стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальних характеристик продукції, що забезпечують її відмінність від конкурентних аналогів. Диференціація може ґрунтуватися на якості продукції, інноваційності, дизайні, сервісному обслуговуванні, репутації бренду або інших характеристиках, які мають цінність для споживачів. Реалізація даної стратегії дозволяє підприємству формувати лояльність клієнтів та отримувати додаткові конкурентні переваги [1; 20].

Сучасні умови господарювання також зумовлюють зростання ролі інноваційної стратегії та стратегії цифрової трансформації. Впровадження нових технологій, цифровізація бізнес-процесів, використання сучасних

інформаційних систем та розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами створюють додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства [19; 32; 35].

Таким чином, вибір стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності продукції залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей продукції та умов функціонування ринку. Найбільш ефективним є комплексне поєднання декількох стратегічних підходів, що дозволяє підприємству одночасно підвищувати якість продукції, розвивати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги.

Реалізація стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує використання відповідних інструментів та управлінських заходів. Ефективність кожної стратегії значною мірою визначається ресурсними можливостями підприємства, умовами ринку та очікуваними результатами її впровадження. Для узагальнення особливостей реалізації основних стратегій доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика стратегій забезпечення
конкурентоспроможності продукції підприємства**

Стратегія	Основний інструмент реалізації	Очікуваний результат	Рівень ресурсомісткості
Лідерство за витратами	Оптимізація витрат, автоматизація виробництва	Зниження собівартості та цінова перевага	Середній
Диференціація	Підвищення якості, брендинг, сервіс	Формування унікальних конкурентних переваг	Високий
Фокусування	Спеціалізація на окремому сегменті ринку	Зростання лояльності цільових споживачів	Середній
Інноваційна стратегія	R&D, нові технології, модернізація	Технологічне лідерство	Високий

Продовження табл.1.4

Стратегія	Основний інструмент реалізації	Очікуваний результат	Рівень ресурсомісткості
Цифрова трансформація	CRM, цифрові платформи, Big Data	Підвищення ефективності бізнес-процесів	Високий
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація, сервіс, управління досвідом клієнта	Підвищення задоволеності та лояльності споживачів	Середній

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 11; 19; 20; 21; 35]

Аналіз даних табл. 1.5 свідчить, що кожна зі стратегій забезпечення конкурентоспроможності продукції має власні особливості реалізації, потребує різного рівня ресурсного забезпечення та орієнтована на досягнення конкретних конкурентних переваг. Стратегія лідерства за витратами дозволяє формувати цінові переваги за рахунок оптимізації витрат, тоді як стратегія диференціації спрямована на створення унікальних характеристик продукції та підвищення її споживчої цінності. Водночас інноваційна стратегія та стратегія цифрової трансформації забезпечують довгострокові конкурентні переваги шляхом впровадження нових технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів. Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що найбільш результативним є комплексне поєднання різних стратегій залежно від особливостей ринку та стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, вибір конкретної стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції повинен ґрунтуватися на результатах аналізу ринкового середовища, ресурсних можливостей підприємства та очікуваних результатів її реалізації. Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається не лише правильністю вибору стратегії, а й механізмом її практичного впровадження.

Реалізація обраної стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує чіткої послідовності управлінських дій, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства. Досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови узгодження процесів аналізу

зовнішнього середовища, стратегічного планування, реалізації запланованих заходів та контролю отриманих результатів. У зв'язку з цим доцільно розглянути механізм реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, який наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Механізм реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 11; 19; 20; 21; 32]

Рис. 1.7 свідчить, що реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції є безперервним управлінським процесом, який охоплює етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору стратегічних орієнтирів, впровадження запланованих заходів, контролю досягнутих результатів та коригування стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та своєчасно реагувати на нові виклики конкурентної боротьби.

Особливе значення в механізмі реалізації стратегії має етап аналізу

середовища, оскільки саме він формує інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Водночас ефективність реалізації обраної стратегії значною мірою залежить від рівня ресурсного, організаційного, інформаційного та методичного забезпечення підприємства. Наявність достатнього ресурсного потенціалу дозволяє впроваджувати інновації, модернізувати виробництво та підвищувати якість продукції, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність.

Важливу роль також відіграє система контролю та оцінювання результатів реалізації стратегії. Постійний моніторинг ключових показників діяльності, порівняння фактичних результатів із запланованими та аналіз змін конкурентного середовища створюють передумови для своєчасного коригування стратегічних рішень і підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції. Завдяки наявності зворотного зв'язку забезпечується безперервне вдосконалення процесів управління та підвищення ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [20; 21].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує комплексного підходу до формування та реалізації стратегії, який передбачає узгоджене використання виробничих, маркетингових, інноваційних, фінансових та управлінських інструментів. Ефективна реалізація стратегії створює умови для формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Її сутність полягає у здатності продукції формувати переваги над аналогічними товарами конкурентів і забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів. Рівень конкурентоспроможності визначається сукупністю якісних, економічних, технічних, маркетингових, сервісних та

цифрових характеристик продукції, які формують її споживчу цінність і ринкову привабливість.

Формування конкурентоспроможності продукції відбувається під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають рівень якості продукції, інноваційний потенціал підприємства, ефективність маркетингової діяльності, технологічний розвиток, стан конкурентного середовища та зміни споживчих переваг. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, використання інформаційних технологій та здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції потребує застосування системного підходу та використання комплексу взаємопов'язаних показників. Найбільш об'єктивні результати забезпечує поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє комплексно визначати конкурентні позиції продукції, виявляти її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтовувати напрями підвищення ринкової привабливості.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції є безперервним стратегічним процесом, який передбачає формування та реалізацію відповідних стратегій розвитку. Найбільш поширеними є стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості. Їх ефективне поєднання створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПРАТ «УПСК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «УПСК»

Сучасний страховий ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості страхового обслуговування та активним впровадженням цифрових технологій у діяльність страховиків. За таких умов особливого значення набуває здатність страхових компаній формувати конкурентні переваги, забезпечувати фінансову стійкість та підтримувати довіру клієнтів. Одним із помітних учасників вітчизняного страхового ринку є Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» (далі ПрАТ «УПСК»).

ПрАТ «УПСК» здійснює діяльність на страховому ринку України з 1993 року та належить до універсальних страхових компаній, які надають послуги як фізичним, так і юридичним особам. За роки функціонування компанія сформувала диверсифікований страховий портфель, розширила регіональну присутність та забезпечила стабільні позиції на національному страховому ринку. Діяльність страховика здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та нормативних актів Національного банку України як регулятора ринку небанківських фінансових послуг.

Важливою передумовою ефективної діяльності компанії є поєднання багаторічного досвіду роботи, широкого асортименту страхових послуг та належного рівня фінансової надійності. Узагальнену характеристику діяльності ПрАТ «УПСК» наведено в табл. 2.1.

Наведені в табл. 2.1 дані свідчать про значний масштаб діяльності ПрАТ «УПСК» та сформовані конкурентні позиції на страховому ринку України. Тривалий період функціонування компанії підтверджує її здатність адаптуватися до змін економічного середовища та підтримувати стабільність діяльності в

умовах трансформації страхового ринку. Важливим показником ринкової присутності є кількість укладених договорів страхування, яка перевищує 416 тис., що свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів та достатньо широку клієнтську базу.

Таблиця 2.1

Ключові характеристики ПрАТ «УПСК» станом на 2025 рік

Показник	Значення
Рік заснування	1993
Досвід роботи на страховому ринку	32 роки
Кількість класів страхування	18
Кількість страхових продуктів	понад 27
Кількість укладених договорів страхування	416487
Обсяг страхових відшкодувань	понад 140 млн грн
Кількість корпоративних клієнтів	понад 30 тис.
Рівень кредитного рейтингу	uaAA

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «УПСК» [17]

Суттєвою конкурентною перевагою компанії є можливість здійснювати діяльність за всіма основними класами страхування, що дозволяє формувати диверсифікований страховий портфель та забезпечувати комплексний страховий захист для різних категорій споживачів. Крім того, наявність кредитного рейтингу рівня uaAA характеризує високий рівень фінансової надійності страховика та його спроможність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Масштаби діяльності компанії значною мірою визначаються широтою страхових послуг, які вона пропонує ринку. На відміну від спеціалізованих страховиків, ПрАТ «УПСК» здійснює діяльність одночасно у декількох сегментах страхування, що сприяє диверсифікації ризиків та формуванню стабільних джерел доходів. Основні напрями страхової діяльності компанії наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні напрями страхової діяльності ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «УПСК» [17]

Аналіз рис. 2.1 свідчить, що ПрАТ «УПСК» здійснює діяльність за широким спектром напрямів страхування, що дозволяє компанії працювати одночасно в сегментах особистого, майнового, медичного та відповідального страхування. Особливе місце в діяльності страховика займає автострахування, яке традиційно є одним із найбільш затребуваних сегментів українського страхового ринку.

Водночас наявність програм страхування майна, фінансових ризиків, відповідальності та подорожуючих забезпечує диверсифікацію страхового портфеля та сприяє зниженню залежності компанії від окремих видів страхування. Такий підхід позитивно впливає на рівень фінансової стійкості страховика та створює передумови для стабільного розвитку в умовах посилення конкуренції.

Широкий спектр страхових послуг також дозволяє компанії формувати

комплексні пропозиції для фізичних та юридичних осіб, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня лояльності споживачів. У результаті ПрАТ «УПСК» має можливість ефективно реагувати на зміни попиту та адаптувати власні страхові продукти до потреб різних категорій клієнтів.

Ефективність функціонування страхової компанії залежить не лише від широти страхового портфеля, а й від якості системи управління. Організаційна структура визначає розподіл повноважень між підрозділами, забезпечує координацію бізнес-процесів та створює умови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Узагальнену систему управління ПрАТ «УПСК» наведено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Система управління та ключові функціональні блоки
ПрАТ «УПСК»**

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними Звіту з управління компанії за 2025 р.

Рис. 2.2 демонструє, що система управління ПрАТ «УПСК» побудована за

функціональним принципом, який передбачає розподіл управлінських повноважень між спеціалізованими напрямками діяльності. Такий підхід забезпечує координацію бізнес-процесів, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень та сприяє раціональному використанню ресурсів компанії.

Центральне місце в системі управління займає корпоративне управління, яке визначає стратегічні пріоритети розвитку страховика та здійснює контроль за реалізацією поставлених цілей. Водночас ключовими функціональними блоками виступають страховий бізнес, фінансовий менеджмент, маркетинг і продажі, врегулювання збитків та адміністративне забезпечення. Кожен із зазначених напрямів виконує специфічні функції, однак їх ефективність значною мірою залежить від рівня взаємодії між структурними підрозділами.

Важливою особливістю діяльності компанії є поєднання централізованого управління із розгалуженою регіональною мережею, що дозволяє забезпечувати присутність на різних сегментах страхового ринку та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Наявність спеціалізованих підрозділів також сприяє підвищенню якості страхового обслуговування, ефективному управлінню ризиками та підтриманню фінансової стійкості компанії.

Таким чином, організаційна система ПрАТ «УПСК» створює необхідні передумови для ефективної реалізації страхових послуг, формування конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики страхової компанії є аналіз структури її страхового портфеля. Саме страховий портфель відображає спеціалізацію страховика, особливості формування страхових премій та рівень диверсифікації страхових ризиків. Крім того, структура портфеля дозволяє оцінити напрями діяльності, які формують основну частину доходів компанії та визначають її конкурентні позиції на ринку страхових послуг.

Для оцінювання структури страхового бізнесу ПрАТ «УПСК» доцільно проаналізувати розподіл страхового портфеля за основними видами страхування

станом на 01.01.2026 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура страхового портфеля ПрАТ «УПСК» станом на 01.01.2026 р., %

Вид страхування	Частка у портфелі, %
ОСЦПВ	32,7
КАСКО	16,1
Страхування відповідальності	11,6
Страхування майна	10,5
ДМС	8,8
Страхування здоров'я (крім ДМС)	6,5
Туристичне страхування та асистанс	5,3
Страхування майнової відповідальності	3,9
Інші види страхування	4,6

* ОСЦПВ — обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів;

КАСКО — добровільне страхування наземного транспорту від ризиків пошкодження, знищення або викрадення;

ДМС — добровільне медичне страхування.

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними Звіту з управління компанії за 2025 р.

Дані табл. 2.2 свідчать, що страховий портфель ПрАТ «УПСК» характеризується достатньо високим рівнем диверсифікації, що сприяє зниженню концентрації страхових ризиків та забезпечує стабільність фінансових результатів компанії. Найбільшу частку у структурі портфеля займає ОСЦПВ, на яке припадає 32,7% усіх укладених договорів страхування. Така ситуація є характерною для більшості універсальних страховиків України, оскільки цей вид страхування належить до обов'язкових та забезпечує стабільний приплив страхових премій.

Другу позицію займає КАСКО із часткою 16,1%, що свідчить про достатньо сильні позиції компанії в сегменті добровільного автострахування. Водночас сукупна частка ОСЦПВ та КАСКО становить майже половину страхового портфеля, що підтверджує вагому роль автомобільного страхування у формуванні доходів страховика.

Важливими складовими портфеля також є страхування відповідальності (11,6%), майнове страхування (10,5%) та добровільне медичне страхування (8,8%). Наявність значних обсягів договорів у цих сегментах свідчить про орієнтацію компанії на обслуговування як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів. Крім того, це дозволяє зменшувати залежність від окремих напрямів діяльності та підвищувати стійкість бізнесу до змін ринкової кон'юнктури.

Частка страхування здоров'я, туристичного страхування та майнової відповідальності є відносно меншою, однак саме ці види страхування забезпечують додаткову диверсифікацію страхового портфеля та створюють потенціал для подальшого розширення діяльності компанії. Наявність різних видів страхових продуктів дозволяє ПрАТ «УПСК» формувати комплексні страхові рішення та задовольняти потреби широкого кола клієнтів.

Таким чином, структура страхового портфеля ПрАТ «УПСК» характеризується збалансованим поєднанням обов'язкових та добровільних видів страхування, що позитивно впливає на фінансову стійкість компанії та створює передумови для підтримання її конкурентних позицій на страховому ринку України.

Оцінювання масштабів діяльності страхової компанії доцільно доповнити аналізом фінансових показників, які характеризують результати її функціонування та рівень фінансової стійкості. Особливе значення для страховиків мають чисті страхові премії та страхові резерви, оскільки саме вони відображають обсяги страхової діяльності, ефективність управління страховим портфелем та здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками.

Для визначення тенденцій розвитку ПрАТ «УПСК» проаналізуємо динаміку чистих страхових премій та страхових резервів за 2020-2025 рр. (табл. 2.3).

Інформація, наведена в табл. 2.3, свідчить про неоднозначну динаміку фінансових показників ПрАТ «УПСК» протягом 2020-2025 рр. Аналіз чистих страхових премій показує, що у 2020-2023 роках компанія функціонувала в

умовах поступового скорочення обсягів страхової діяльності. Якщо у 2020 році обсяг чистих страхових премій становив 764,7 млн грн, то у 2023 році він знизився до 476,1 млн грн. Загальне скорочення за цей період склало 288,6 млн грн або 37,7%.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки чистих страхових премій та страхових резервів

ПрАТ «УПСК» у 2020-2025 рр.

Рік	Чисті страхові премії, млн грн	Темп зміни, %	Страхові резерви, млн грн	Темп зміни, %
2020	764,7	—	388,9	—
2021	749,6	98,0	363,9	93,6
2022	550,8	73,5	271,3	74,6
2023	476,1	86,4	348,2	128,3
2024	559,0	117,4	408,8	117,4
2025	859,3	153,7	520,0	127,2

Примітка. Джерело: сформовано та розраховано автором на основі річної звітності ПрАТ «УПСК»

Такі зміни можуть пояснюватися впливом пандемії COVID-19, військовими ризиками, загальним скороченням економічної активності та зниженням платоспроможності споживачів. Крім того, страховий ринок України в цей період характеризувався підвищеним рівнем невизначеності та зміною структури попиту на страхові послуги.

Починаючи з 2024 року ситуація суттєво покращилася. Обсяг чистих страхових премій зріс до 559,0 млн грн, а у 2025 році досяг 859,3 млн грн, що стало найвищим значенням за весь досліджуваний період. Лише за 2025 рік приріст склав 300,3 млн грн або 53,7%, що свідчить про активне розширення страхового портфеля, зростання клієнтської бази та відновлення ділової активності компанії.

Подібна тенденція спостерігається і щодо страхових резервів. У 2020 році їх обсяг становив 388,9 млн грн, після чого у 2021-2022 роках відбулося скорочення до 271,3 млн грн. Водночас із 2023 року компанія демонструє стабільне нарощування резервів: до 348,2 млн грн у 2023 році, 408,8 млн грн у

2024 році та 520,0 млн грн у 2025 році. Загалом за аналізований період приріст резервів склав 131,1 млн грн або 33,7%.

Особливо позитивним фактором є одночасне зростання чистих страхових премій та страхових резервів у 2024-2025 роках. Це свідчить не лише про розширення масштабів страхової діяльності, а й про зміцнення фінансової стійкості компанії та підвищення її здатності виконувати страхові зобов'язання перед клієнтами.

Таким чином, результати аналізу підтверджують наявність позитивних тенденцій у розвитку ПрАТ «УПСК» упродовж останніх років та свідчать про поступове зміцнення її фінансового потенціалу після складного періоду 2021-2023 років.

Поряд із динамікою страхових премій та резервів важливим індикатором надійності страхової компанії виступає рівень забезпеченості страхових зобов'язань активами. Саме цей показник характеризує здатність страховика виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками та відображає ефективність управління фінансовими ресурсами. Для оцінювання фінансової стійкості ПрАТ «УПСК» доцільно проаналізувати динаміку коефіцієнта покриття страхових резервів активами у 2020-2025 рр.

Таблиця 2.4

**Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «УПСК» за показником покриття
страхових резервів активами**

Рік	Коефіцієнт покриття	Відхилення від попереднього року, ±	Темп зміни, %
2020	5,13	—	—
2021	6,23	+1,10	121,4
2022	6,34	+0,11	101,8
2023	8,51	+2,17	134,2
2024	13,84	+5,33	162,6
2025	10,47	-3,37	75,7

Примітка. Джерело: сформовано та розраховано автором на основі річної звітності ПрАТ «УПСК»

Дані табл. 2.4 свідчать про загальну позитивну динаміку коефіцієнта

покриття страхових резервів активами ПрАТ «УПСК» протягом досліджуваного періоду. У 2020 році значення показника становило 5,13, що вже характеризувало достатній рівень фінансової надійності компанії. У наступні два роки коефіцієнт поступово зростав і у 2022 році досяг 6,34, підтверджуючи здатність страховика підтримувати належний рівень платоспроможності навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Найбільш суттєве покращення показника відбулося у 2023-2024 роках. Так, у 2023 році коефіцієнт покриття збільшився на 2,17 пункту порівняно з попереднім роком та досяг 8,51. У 2024 році спостерігалось максимальне значення за весь аналізований період - 13,84, що на 5,33 пункту більше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про суттєве зміцнення фінансового потенціалу компанії та підвищення рівня забезпеченості страхових резервів.

У 2025 році коефіцієнт покриття знизився до 10,47, однак навіть за такого скорочення його значення залишалось значно вищим порівняно з показниками 2020–2023 років. Зниження може пояснюватися випереджальним зростанням страхових резервів порівняно з активами, що є природним наслідком розширення страхового портфеля та збільшення обсягів страхової діяльності.

Таким чином, динаміка коефіцієнта покриття підтверджує достатньо високий рівень фінансової стійкості ПрАТ «УПСК», ефективність управління фінансовими ресурсами та наявність необхідного запасу платоспроможності для виконання страхових зобов'язань перед клієнтами.

ПрАТ «УПСК» характеризується сформованою системою управління, диверсифікованим страховим портфелем та достатнім рівнем фінансової стійкості, що створює передумови для підтримання стабільних позицій на страховому ринку. Позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку компанії та підвищення конкурентоспроможності її страхових продуктів. Наступним етапом дослідження є аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «УПСК» та оцінювання факторів, які впливають на формування її конкурентних переваг.

2.2. Аналіз конкурентного середовища діяльності ПрАТ «УПСК»

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається умовами зовнішнього середовища, в якому воно здійснює господарську діяльність. Для страхових компаній аналіз конкурентного середовища має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити тенденції розвитку галузі, інтенсивність конкурентної боротьби та ринкові позиції окремих учасників. В умовах воєнного стану, структурних змін економіки та посилення регуляторних вимог страховий ринок України продовжує адаптуватися до нових умов функціонування, демонструючи поступове відновлення основних показників діяльності.

Однією з характерних тенденцій розвитку страхового сектору є скорочення кількості учасників ринку. Посилення вимог до платоспроможності, капіталізації та фінансової стійкості страховиків сприяло консолідації ринку та поступовому зменшенню кількості страхових компаній. Динаміку кількості страховиків в Україні наведено на рис.2.3.

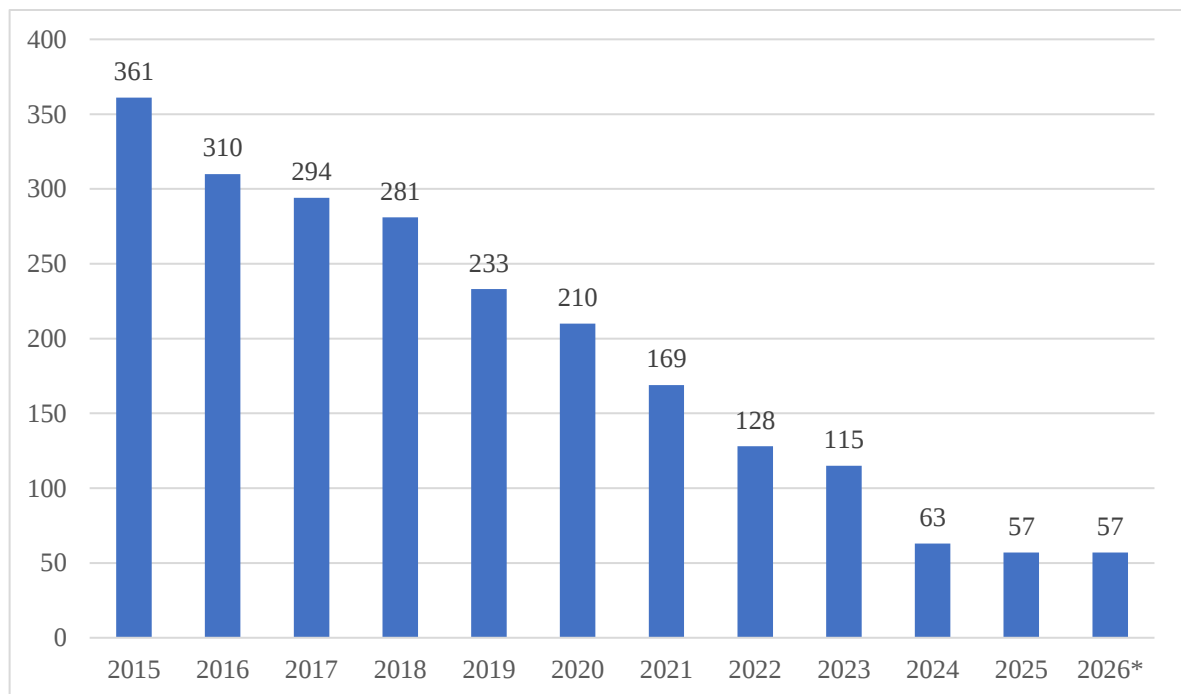


Рис.2.3. Динаміка кількості страхових компаній в Україні у 2015-2026 рр.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [13]

Дані рис. 2.3 демонструють суттєві структурні зміни, що відбулися на страховому ринку України протягом останнього десятиліття. У 2015 році на ринку функціонувала 361 страхова компанія, тоді як станом на початок 2026 року їх кількість скоротилася до 57. Загальне зменшення склало понад 84%, що свідчить про активні процеси консолідації ринку та поступове посилення вимог до його учасників.

Найбільш інтенсивне скорочення кількості страховиків спостерігалось у 2019-2024 роках, коли ринок адаптувався до нових регуляторних вимог, змін у системі державного нагляду та підвищених вимог до фінансової стійкості страхових компаній. Значний вплив також мали економічні наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, які ускладнили діяльність частини учасників ринку.

Водночас скорочення кількості компаній не свідчить про зниження рівня розвитку страхового сектору. Навпаки, на ринку залишилися переважно фінансово стійкі страховики, які відповідають сучасним вимогам щодо платоспроможності, якості активів та виконання зобов'язань перед клієнтами. Це сприяє підвищенню надійності страхового сектору та посиленню конкуренції між найбільш ефективними учасниками ринку.

Незважаючи на скорочення кількості учасників ринку, страхова галузь демонструє позитивну динаміку розвитку. Деталізовані показники функціонування страхового ринку України у 2025 році наведено в додатку Б. На їх основі можна зробити висновок про зростання обсягів страхових премій, активів та технічних резервів, що свідчить про поступове відновлення ділової активності у страховому секторі та зміцнення його фінансової бази. Важливою характеристикою конкурентного середовища є також структура ринку за основними видами страхування, яка дозволяє визначити найбільш конкурентні сегменти страхової діяльності.

Важливою характеристикою конкурентного середовища є також структура ринку за основними видами страхування, яка дозволяє визначити найбільш конкурентні сегменти страхової діяльності та оцінити напрями концентрації

страхового бізнесу. Аналіз структури страхових премій дає можливість встановити, які види страхування формують основну частину доходів страховиків та характеризуються найвищою інтенсивністю конкурентної боротьби. Структуру страхового ринку України за основними видами страхування у 2025 році наведено на рис. 2.4.

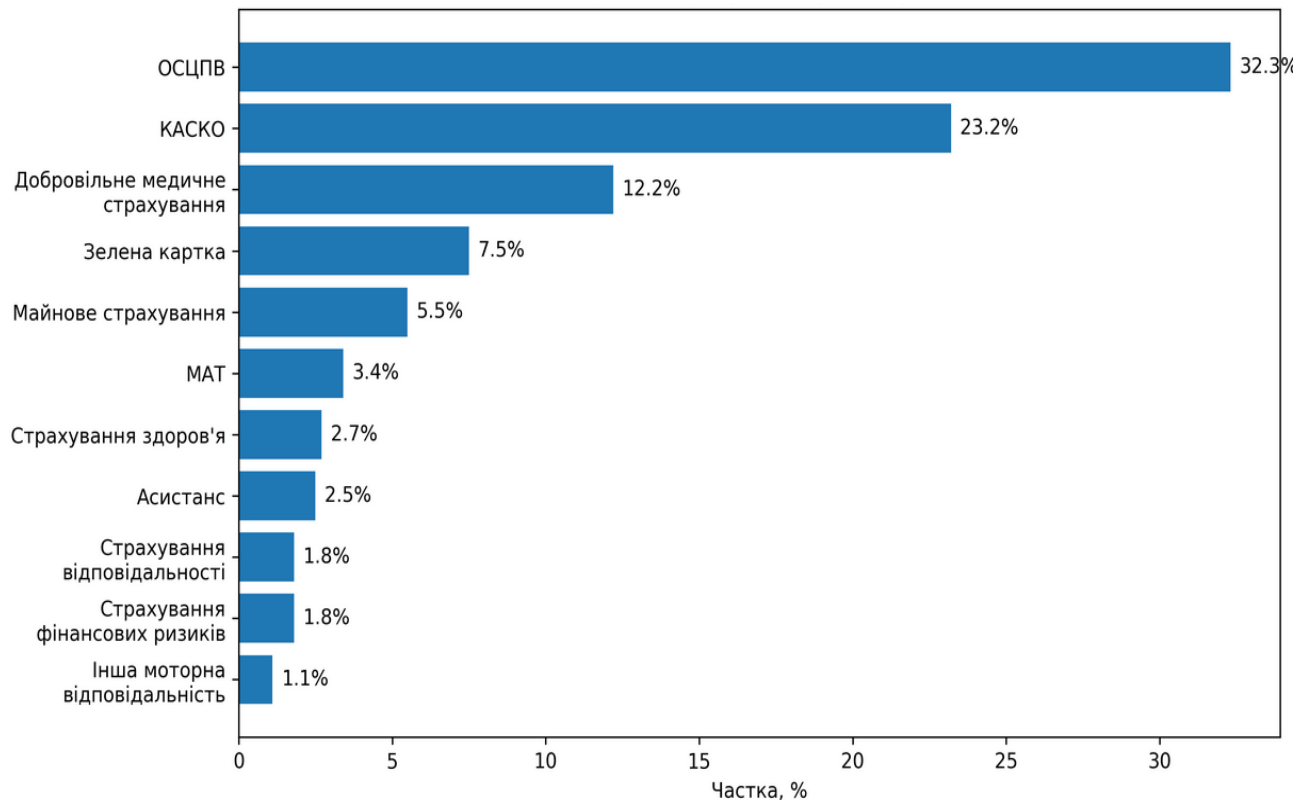


Рис. 2.4. Структура страхового ринку України за видами страхування у 2025 році, %

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [13]

Дані рис. 2.4 свідчать, що страховий ринок України характеризується високим рівнем концентрації у декількох ключових сегментах страхування. Найбільшу частку ринку займає обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ), на яке припадає 32,3 % загального обсягу страхових премій. Значна частка цього виду страхування пояснюється його обов'язковим характером та стабільним попитом з боку власників транспортних засобів.

Другу позицію посідає добровільне страхування наземного транспорту

(КАСКО), частка якого становить 23,2 %. Сукупно ОСЦПВ та КАСКО формують понад 55 % страхового ринку, що свідчить про домінування моторних видів страхування в структурі страхового бізнесу України. Саме в цих сегментах спостерігається найбільш інтенсивна конкуренція між страховими компаніями щодо якості обслуговування, швидкості врегулювання страхових випадків та умов страхового захисту.

Вагоме місце на ринку займає добровільне медичне страхування, частка якого становить 12,2 %. Зростання ролі цього сегмента пов'язане з підвищенням попиту на медичні послуги, розвитком корпоративного страхування та прагненням населення отримати додаткові гарантії медичного забезпечення. Порівняно менші частки припадають на міжнародне страхування «Зелена картка» (7,5 %) та майнове страхування (5,5 %), які також залишаються важливими складовими страхового ринку.

Інші види страхування мають відносно невеликі частки, проте забезпечують диверсифікацію страхового портфеля учасників ринку та створюють додаткові можливості для розвитку окремих напрямів діяльності. Наявність значної кількості сегментів страхування свідчить про достатньо широкий спектр страхових послуг, що пропонуються споживачам.

Таким чином, структура страхового ринку України характеризується переважанням моторних видів страхування та поступовим зростанням ролі добровільного медичного страхування. Висока концентрація страхових премій у кількох основних сегментах обумовлює значний рівень конкуренції між страховими компаніями та формує ключові напрями їх подальшого розвитку.

Результати аналізу структури страхового ринку свідчать про наявність високого рівня конкуренції між страховими компаніями, особливо в сегментах автострахування та добровільного медичного страхування. Однак для комплексної оцінки конкурентного середовища необхідно враховувати не лише структуру ринку, а й вплив зовнішніх факторів, які визначають умови функціонування страховиків. З цією метою доцільно застосувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в

галузі та визначити ключові фактори впливу на діяльність страхових компаній.

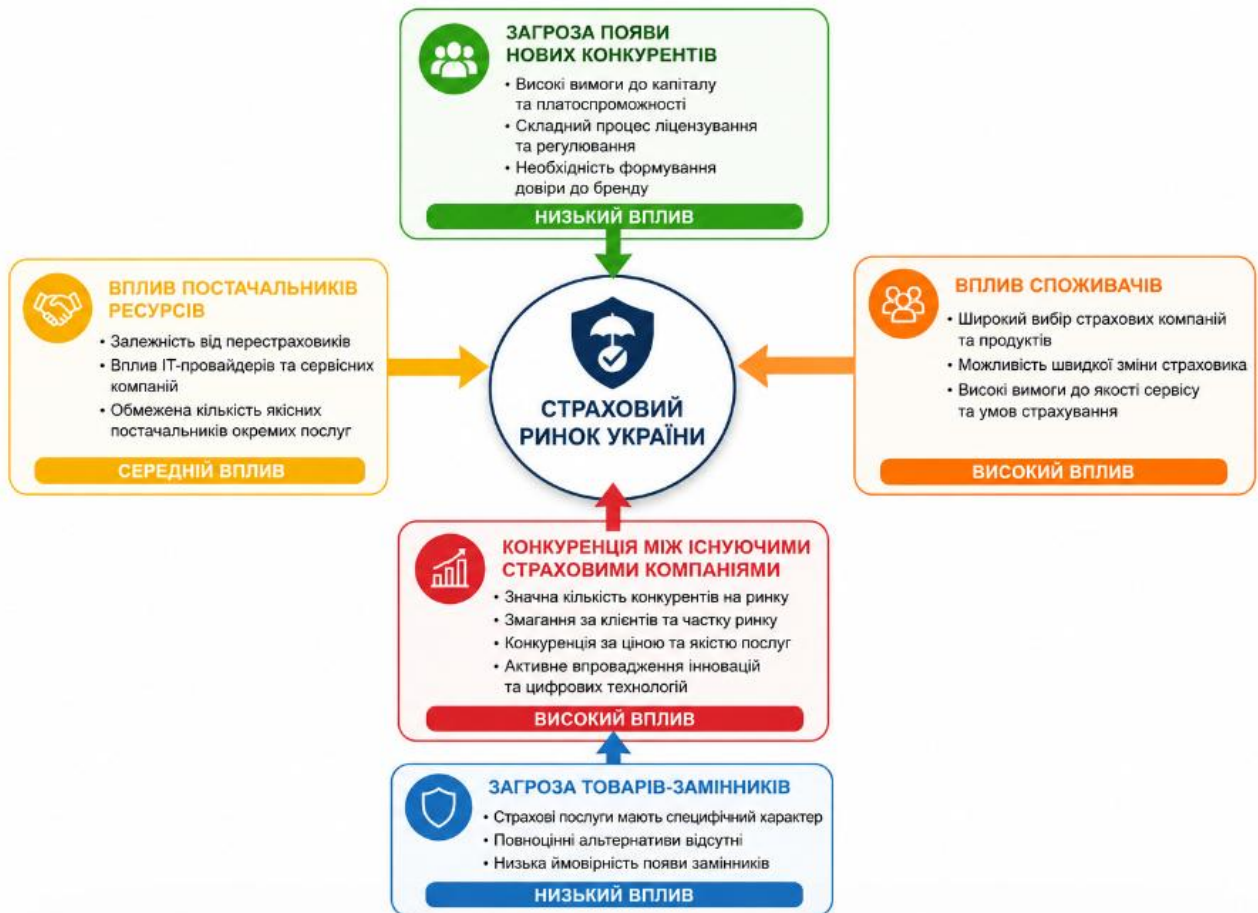


Рис. 2.5. Інтенсивність впливу конкурентних сил на страховий ринок України (за М.Портером)

Примітка. Джерело: сформовано автором

Як свідчать результати аналізу, найбільший вплив на функціонування страхового ринку України здійснює конкуренція між існуючими страховими компаніями. Незважаючи на суттєве скорочення кількості учасників ринку протягом останніх років, рівень конкурентної боротьби залишається високим. Основними інструментами конкуренції виступають якість страхових продуктів, рівень фінансової надійності, швидкість врегулювання страхових випадків та рівень цифровізації бізнес-процесів.

Високим також є вплив споживачів, які мають широкий вибір страхових компаній та можливість оперативно змінювати страховика залежно від умов страхування. Це стимулює учасників ринку постійно вдосконалювати власні

продукти та підвищувати якість обслуговування.

Середнім оцінюється вплив постачальників ресурсів, до яких належать перестраховики, фінансові установи, IT-провайдери та сервісні партнери. Водночас загроза появи нових конкурентів є відносно низькою через значні вимоги до капіталу, ліцензування та фінансової стійкості страховиків.

Низьким залишається і рівень загрози товарів-замінників, оскільки страхові послуги мають специфічний характер і не можуть бути повністю замінені іншими фінансовими інструментами.

Проведений аналіз конкурентного середовища засвідчив, що страховий ринок України характеризується високим рівнем внутрішньогалузевої конкуренції та значним впливом споживачів на діяльність страхових компаній. За таких умов важливого значення набуває оцінювання ринкових позицій окремих страховиків та визначення їх місця серед основних конкурентів.

Для визначення конкурентного становища ПрАТ «УПСК» доцільно здійснити порівняння компанії з провідними страховиками України за ключовими показниками діяльності.

Дані табл. 2.5 свідчать, що ПрАТ «УПСК» поступається провідним страховим компаніям України за масштабами діяльності та обсягами залучених страхових премій. Водночас компанія зберігає стабільні позиції серед учасників ринку та характеризується достатнім рівнем диверсифікації страхового портфеля. Важливою перевагою страховика є високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується показниками забезпеченості страхових резервів активами та виконанням нормативних вимог регулятора.

Порівняно з лідерами ринку ПрАТ «УПСК» має менші масштаби діяльності, проте це частково компенсується гнучкістю управління, можливістю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та орієнтацією на окремі сегменти страхового ринку.

Позиції ПрАТ «УПСК» серед провідних страхових компаній України у 2025 році

Показник	ТАС	ARX	УНІКА	ВУСО	ІНГО	УПСК
Обсяг страхових премій, млрд грн	7,82	4,52	4,19	3,50	2,95	0,86
Ринкова позиція	Лідер	Висока	Висока	Висока	Середня	Середня
Масштаб діяльності	Дуже великий	Великий	Великий	Великий	Середній	Середній
Диверсифікація портфеля	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Достатня
Фінансова стійкість	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних Insurance TOP та річної звітності страхових компаній.

Результати аналізу конкурентного середовища та ринкових позицій ПрАТ «УПСК» свідчать про необхідність більш детального дослідження конкурентних переваг компанії на рівні страхових продуктів. З цією метою доцільно здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» та визначити сильні й слабкі сторони її ринкової пропозиції.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Конкурентоспроможність страхових послуг є однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку страхової компанії та зміцнення її ринкових позицій. Вона характеризує здатність страховика пропонувати клієнтам страхові продукти, які за сукупністю якісних, цінових, сервісних та фінансових характеристик є більш привабливими порівняно з пропозиціями конкурентів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» доцільно застосувати комплексний підхід, який передбачає порівняння діяльності компанії з основними конкурентами за системою найбільш значущих критеріїв. Як об'єкти порівняння обрано ПрАТ «СГ «ТАС», ПрАТ «СК «АРКС» та ПрАТ «СК «УНІКА», які належать до провідних учасників страхового ринку України.

Слід зазначити, що класичний підхід до визначення інтегрального показника конкурентоспроможності через співвідношення технічних та економічних параметрів найбільш поширений при оцінюванні матеріальної продукції, для якої можливо чітко виокремити технічні характеристики та економічні параметри споживання. Водночас страхові послуги мають нематеріальний характер, а їх конкурентоспроможність значною мірою визначається якістю обслуговування, рівнем довіри клієнтів, швидкістю врегулювання страхових випадків, репутацією страховика та розвитком цифрових сервісів. З огляду на це для оцінювання конкурентоспроможності

страхових послуг ПрАТ «УПСК» доцільним є використання експертно-аналітичного підходу із застосуванням системи вагових коефіцієнтів, що дозволяє комплексно врахувати як кількісні, так і якісні характеристики страхових продуктів.

З урахуванням специфіки страхового бізнесу для оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг було сформовано систему критеріїв, що охоплює основні характеристики страхової пропозиції та діяльності компанії в цілому.

Наведені критерії охоплюють як економічні, так і якісні характеристики страхових послуг, що дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції компанії на ринку. Особливого значення в сучасних умовах набувають показники фінансової надійності та цифровізації страхових послуг, оскільки саме вони суттєво впливають на вибір страховика клієнтами.

Таблиця 2.6

Критерії оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг

Критерій	Характеристика
Асортимент страхових продуктів	Різноманітність страхових програм та рівень їх адаптації до потреб клієнтів
Цінова доступність	Конкурентність страхових тарифів
Якість страхового обслуговування	Швидкість та зручність обслуговування клієнтів
Швидкість врегулювання збитків	Оперативність розгляду страхових випадків
Фінансова надійність	Рівень фінансової стійкості та платоспроможності
Репутація компанії	Рівень довіри клієнтів та ділова репутація
Цифрові сервіси	Можливість дистанційного оформлення та супроводу договорів

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [2; 7; 12; 18; 23]

Для кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності страхових послуг використано експертний метод. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мініимальному рівню розвитку показника, а 10 балів - максимальному.

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності страхових послуг

Критерій	Вага	УПСК	ТАС	АРХ	УНІКА
Асортимент страхових продуктів	0,15	8	10	9	9
Цінова доступність	0,15	8	8	7	7
Якість обслуговування	0,15	8	9	9	9
Врегулювання збитків	0,15	7	9	10	9
Фінансова надійність	0,20	8	10	10	10
Репутація	0,10	8	10	10	10
Цифрові сервіси	0,10	7	9	10	9
Разом	1,00	7,8	9,4	9,3	9,0

Примітка. Джерело: розроблено автором

Дані табл. 2.7 відображають результати порівняльного оцінювання страхових послуг ПрАТ «УПСК» та провідних страхових компаній України за найбільш значущими критеріями конкурентоспроможності. Проведене оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з основними конкурентами.

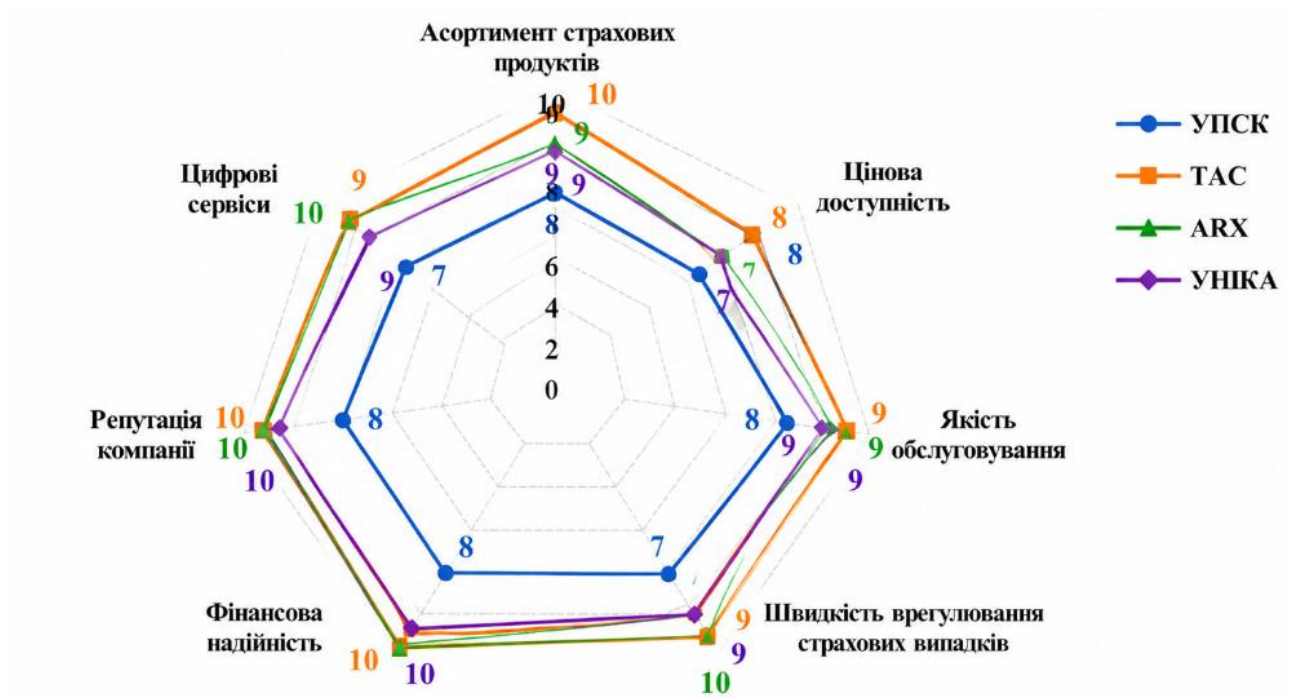
За критеріями асортименту страхових продуктів, цінової доступності та якості обслуговування ПрАТ «УПСК» демонструє достатньо високі результати, що свідчить про здатність компанії формувати конкурентні страхові пропозиції та забезпечувати належний рівень сервісу для клієнтів. Позитивною характеристикою також є високі оцінки фінансової надійності та ділової репутації страховика, які відіграють важливу роль у процесі вибору страхової компанії споживачами. Водночас порівняння з компаніями-лідерами ринку показує, що окремі складові конкурентоспроможності потребують подальшого вдосконалення. Насамперед, це стосується швидкості врегулювання страхових випадків та рівня розвитку цифрових сервісів.

Саме за цими показниками найбільші страховики України мають певні переваги, що дозволяє їм підвищувати якість взаємодії з клієнтами та забезпечувати більш високий рівень операційної ефективності.

Отже, результати експертного оцінювання свідчать про наявність у ПрАТ «УПСК» достатньо сильних ринкових позицій, водночас виявляючи напрями, удосконалення яких може сприяти подальшому підвищенню конкурентоспроможності страхових послуг компанії.

Для більш наочного відображення результатів проведеного оцінювання доцільно побудувати профіль конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» та його основних конкурентів (рис. 2.6).

Аналіз побудованого профілю свідчить, що найбільш збалансованими та розвиненими є страхові послуги компаній ПрАТ «СГ «ТАС», ПрАТ «СК «АРКС» та ПрАТ «СК «УНІКА», профілі яких охоплюють майже максимальні значення за більшістю досліджуваних показників.



**Рис.2.6. Профіль конкурентоспроможності страхових послуг
ПрАТ «УПСК»**

Примітка. Джерело: сформовано автором

Профіль ПрАТ «УПСК» характеризується дещо нижчими значеннями за окремими критеріями, однак загалом демонструє достатньо високий рівень розвитку основних складових конкурентоспроможності. Найкращі результати компанія має за показниками асортименту страхових продуктів, цінової доступності, якості обслуговування, фінансової надійності та репутації, що свідчить про здатність забезпечувати належний рівень страхового захисту та підтримувати стабільні позиції на ринку.

Водночас найбільше відставання ПрАТ «УПСК» від компаній-лідерів спостерігається за критеріями швидкості врегулювання страхових випадків та розвитку цифрових сервісів. Саме ці напрями в сучасних умовах набувають особливого значення, оскільки безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, швидкість взаємодії зі страховиком та загальне сприйняття якості страхових послуг.

Слід також зазначити, що профіль конкурентоспроможності ПрАТ «УПСК» не має критично низьких значень за жодним із досліджуваних критеріїв. Це свідчить про відсутність суттєвих слабких сторін у діяльності компанії та підтверджує її конкурентоспроможність на страховому ринку України. Разом із тим наявність розриву між показниками УПСК та компаній-лідерів свідчить про існування резервів для подальшого вдосконалення страхових послуг.

Таким чином, профіль конкурентоспроможності підтверджує результати експертного оцінювання та дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «УПСК» займає стабільні позиції на страховому ринку, проте для зміцнення конкурентних переваг компанії доцільно зосередити увагу на розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів, автоматизації бізнес-процесів та підвищенні оперативності врегулювання страхових випадків.

Проведене оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» та побудований профіль конкурентоспроможності дозволили визначити основні переваги й недоліки страхових продуктів компанії порівняно з провідними учасниками страхового ринку України. Однак для більш глибокого дослідження факторів, що формують конкурентні позиції страхових послуг, доцільно здійснити їх комплексну систематизацію із врахуванням як внутрішніх характеристик, так і впливу зовнішнього середовища. З цією метою доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити результати проведеного дослідження та визначити фактори, що сприяють або перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» (табл. 2.8).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що страхові послуги ПрАТ «УПСК» мають низку суттєвих конкурентних переваг, серед яких найбільше значення мають широкий асортимент страхових продуктів, конкурентний рівень страхових тарифів, належна якість обслуговування клієнтів та позитивна репутація на страховому ринку. Саме ці характеристики формують основу конкурентоспроможності страхових послуг компанії та сприяють підтриманню

стабільних ринкових позицій.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Можливості	Загрози
Розвиток онлайн-страхування та цифрових каналів продажу	Посилення конкуренції з боку великих страхових компаній
Зростання попиту на добровільне медичне страхування	Цінова конкуренція на страховому ринку
Впровадження сучасних InsurTech-рішень	Зниження платоспроможності населення в умовах економічної нестабільності
Розширення партнерських програм продажу страхових продуктів	Зростання рівня страхових виплат та збитковості окремих видів страхування
Розвиток дистанційного обслуговування клієнтів	Зміни нормативно-правового регулювання страхового ринку
Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент страхових продуктів	Недостатній рівень розвитку цифрових сервісів
Конкурентний рівень страхових тарифів	Нижча швидкість врегулювання страхових випадків порівняно з провідними страховиками
Висока якість обслуговування клієнтів	Обмежені можливості дистанційної взаємодії з клієнтами
Достатній рівень фінансової надійності страхових послуг	Нижча впізнаваність окремих страхових продуктів порівняно з лідерами ринку
Позитивна репутація серед клієнтів	Менш розвинуті онлайн-канали продажу страхових послуг

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Разом із тим аналіз дозволив виявити окремі слабкі сторони, що можуть стримувати подальше підвищення конкурентоспроможності страхових послуг. Насамперед це стосується недостатнього рівня розвитку цифрових сервісів, швидкості врегулювання страхових випадків та обмеженого використання сучасних онлайн-каналів взаємодії з клієнтами.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є розвиток цифрового страхування, впровадження сучасних інформаційних технологій та розширення попиту на добровільні види страхування. Водночас суттєвими загрозами залишаються висока інтенсивність конкуренції на страховому ринку, економічна нестабільність та зміни регуляторних вимог до страхової діяльності.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують наявність у

страхових послуг ПрАТ «УПСК» достатнього потенціалу для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози свідчать про необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Досліджувана компанія ПрАТ «УПСК» є одним із учасників страхового ринку України, діяльність якого спрямована на надання широкого спектра страхових послуг для фізичних та юридичних осіб. Аналіз організаційно-економічних характеристик компанії засвідчив наявність сформованої системи управління, диверсифікованого страхового портфеля та достатнього рівня фінансової стійкості. Встановлено, що компанія здійснює діяльність у ключових сегментах страхового ринку, серед яких найбільше значення мають автострахування, добровільне медичне страхування та майнове страхування. Динаміка основних показників діяльності свідчить про збереження стабільних ринкових позицій компанії навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Дослідження конкурентного середовища дозволило встановити, що сучасний страховий ринок України характеризується високим рівнем конкуренції та поступовою концентрацією страхового бізнесу навколо фінансово стійких компаній. Скорочення кількості страховиків протягом останніх років супроводжується посиленням конкурентної боротьби між провідними учасниками ринку за клієнтів та ринкові сегменти. Аналіз структури страхового ринку показав домінування сегментів автострахування та добровільного медичного страхування, які формують основну частину страхових премій та характеризуються найбільшою інтенсивністю конкуренції.

Оцінювання конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера засвідчило, що найбільший вплив на діяльність страхових

компаній здійснюють внутрішньогалузева конкуренція та споживачі страхових послуг. Водночас загроза появи нових конкурентів залишається відносно низькою через високі вимоги до капіталу, фінансової стійкості та ліцензування страхової діяльності. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення страхових продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів та розвитку сучасних цифрових сервісів.

Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» показало, що компанія має достатньо сильні позиції за такими критеріями, як асортимент страхових продуктів, рівень страхових тарифів, якість обслуговування клієнтів, фінансова надійність та ділова репутація. Разом із тим результати експертного оцінювання та побудований профіль конкурентоспроможності свідчать про наявність певного відставання від провідних страхових компаній за показниками розвитку цифрових сервісів та швидкості врегулювання страхових випадків. Саме ці критерії сьогодні все більше впливають на споживчий вибір та формування конкурентних переваг страховиків.

Узагальнення результатів дослідження за допомогою SWOT-аналізу дозволило систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, які визначають конкурентоспроможність страхових послуг ПрАТ «УПСК». До основних сильних сторін віднесено широкий асортимент страхових продуктів, конкурентний рівень страхових тарифів, позитивну репутацію та достатній рівень фінансової надійності. Водночас серед слабких сторін виокремлено недостатній рівень розвитку цифрових сервісів, обмежені можливості дистанційної взаємодії з клієнтами та необхідність підвищення оперативності врегулювання страхових випадків. Серед зовнішніх можливостей найбільше значення мають розвиток онлайн-страхування, впровадження цифрових технологій та зростання попиту на окремі види добровільного страхування, тоді як основними загрозами залишаються посилення конкуренції, економічна нестабільність та зміни регуляторного середовища.

Отримані результати свідчать про наявність у страхових послуг ПрАТ

«УПСК» достатнього потенціалу для зміцнення конкурентних позицій на страховому ринку України. Виявлені конкурентні переваги та проблемні аспекти створюють підґрунтя для розроблення комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та посилення її позицій у найбільш перспективних сегментах страхового ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ПРАТ «УПСК»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності страхових послуг є необхідною умовою стабільного функціонування страхової компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Результати проведеного у попередньому розділі аналізу показали, що ПрАТ «УПСК» займає достатньо стійкі позиції на страховому ринку України та має низку конкурентних переваг, пов'язаних із широким асортиментом страхових продуктів, конкурентним рівнем тарифів, належною якістю обслуговування клієнтів та позитивною діловою репутацією.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити окремі проблемні аспекти, які стримують подальше підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії. До них належать недостатній рівень розвитку цифрових сервісів, обмежені можливості дистанційної взаємодії з клієнтами, необхідність підвищення оперативності врегулювання страхових випадків та посилення конкуренції з боку провідних страхових компаній України.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та сучасні тенденції розвитку страхового ринку, стратегія підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» повинна базуватися на комплексному підході та передбачати реалізацію взаємопов'язаних організаційних, технологічних та маркетингових заходів. Основні напрями реалізації запропонованої стратегії наведено на рис. 3.1.

Дані рис. 3.1 відображають основні напрями підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК», реалізація яких дозволить компанії зміцнити свої ринкові позиції та підвищити рівень привабливості страхових продуктів для споживачів. Запропоновані напрями є

взаємопов'язаними та орієнтовані на усунення проблемних аспектів, виявлених у процесі оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг компанії.

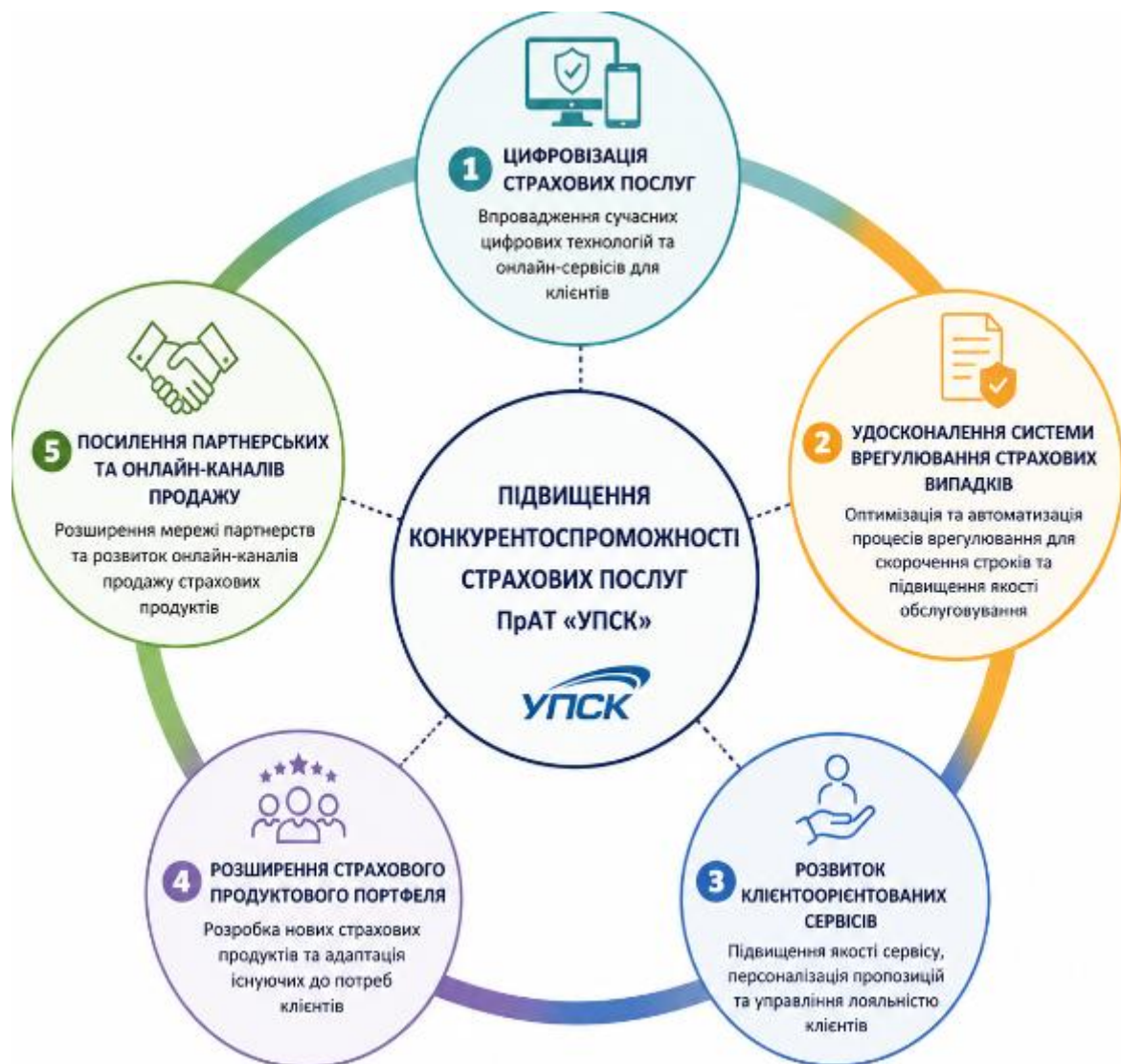


Рис. 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Ключовим напрямом розвитку визначено цифровізацію страхових послуг, що передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, розширення функціональних можливостей онлайн-сервісів та підвищення зручності взаємодії клієнтів із компанією. Реалізація цього напрямку сприятиме підвищенню швидкості обслуговування, зниженню операційних витрат та покращенню клієнтського досвіду.

Важливе значення має також удосконалення системи врегулювання

страхових випадків, оскільки саме швидкість і якість врегулювання збитків значною мірою впливають на рівень довіри клієнтів до страхової компанії. Автоматизація відповідних процесів та скорочення термінів розгляду страхових випадків сприятимуть підвищенню конкурентних переваг страхових послуг ПрАТ «УПСК».

Не менш важливим напрямом є розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, що передбачає підвищення якості обслуговування, персоналізацію страхових пропозицій та вдосконалення механізмів взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах саме рівень сервісу дедалі частіше виступає одним із вирішальних факторів вибору страхової компанії.

Підвищенню конкурентоспроможності страхових послуг також сприятиме розширення страхового продуктового портфеля шляхом удосконалення існуючих та розроблення нових страхових продуктів, адаптованих до потреб різних категорій клієнтів. Це дозволить компанії більш ефективно реагувати на зміни ринкового попиту та розширити власну клієнтську базу.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку партнерських та онлайн-каналів продажу страхових послуг. Розширення співпраці з банками, автосалонами, медичними закладами та іншими партнерами сприятиме збільшенню обсягів реалізації страхових продуктів і підвищенню доступності послуг для споживачів.

Таким чином, запропоновані напрями формують комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» та створюють передумови для зміцнення ринкових позицій компанії в умовах посилення конкуренції на страховому ринку України.

Серед запропонованих напрямів ключове значення для забезпечення довгострокового підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» має цифровізація процесів обслуговування клієнтів та розвитку онлайн-сервісів, що відповідає сучасним тенденціям трансформації страхового бізнесу. У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути зміст і механізми реалізації кожного із запропонованих стратегічних напрямів.

Результати проведеного аналізу показали, що одним із напрямів, за якими страхові послуги ПрАТ «УПСК» поступаються провідним страховикам ринку, є рівень розвитку цифрових сервісів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами та автоматизацію основних бізнес-процесів.

Основними заходами у межах даного напрямку пропонується визначити:

- модернізацію особистого кабінету клієнта шляхом розширення його функціональних можливостей та підвищення зручності використання;
- удосконалення мобільного застосунку з метою забезпечення більш швидкого та комфортного доступу до страхових послуг;
- автоматизацію процесів подання та супроводу заяв про настання страхових випадків;
- оптимізацію обробки звернень клієнтів на основі сучасних цифрових технологій;
- розвиток CRM-системи та інструментів аналітики для персоналізації страхових пропозицій і підвищення якості взаємодії з клієнтами;
- розширення функціональних можливостей чат-бота та інших інструментів дистанційної підтримки клієнтів;
- активніше використання технологій аналізу даних для прогнозування потреб клієнтів і підвищення ефективності управління страховими продуктами.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність взаємодії ПрАТ «УПСК» з клієнтами на всіх етапах надання страхових послуг - від укладання договору страхування до врегулювання страхових випадків. Удосконалення цифрових сервісів сприятиме підвищенню доступності страхових продуктів, забезпеченню цілодобового доступу клієнтів до необхідної інформації та скороченню часу виконання основних операцій. Водночас автоматизація окремих бізнес-процесів дозволить зменшити навантаження на персонал компанії, скоротити обсяги паперового документообігу та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.



Рис. 3.2. Основні заходи цифровізації страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення рівня задоволеності клієнтів якістю страхового обслуговування, що позитивно впливатиме на формування довгострокових відносин із клієнтами та зростання їх лояльності до компанії. Використання сучасних інструментів CRM-аналітики та технологій обробки даних сприятиме більш глибокому вивченню потреб споживачів, персоналізації страхових пропозицій та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій.

Крім того, модернізація цифрової екосистеми компанії забезпечить зміцнення конкурентних переваг ПрАТ «УПСК» на страховому ринку, підвищить привабливість страхових послуг для існуючих та потенційних клієнтів і сприятиме розширенню клієнтської бази. У довгостроковій перспективі це створить передумови для збільшення обсягів реалізації страхових продуктів, підвищення рівня конкурентоспроможності страхових послуг та

зміцнення ринкових позицій компанії в умовах активної цифрової трансформації страхового бізнесу.

Важливим чинником формування конкурентних переваг страхової компанії є ефективність процесу врегулювання страхових випадків. Саме швидкість прийняття рішень щодо страхових виплат, прозорість процедур та якість комунікації з клієнтами значною мірою визначають рівень довіри до страховика та впливають на задоволеність споживачів отриманими послугами.

Проведене у другому розділі дослідження показало, що за показником швидкості врегулювання страхових випадків ПрАТ «УПСК» поступається окремим провідним страховим компаніям України. В умовах зростання конкуренції на страховому ринку це створює необхідність удосконалення відповідних бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів управління страховими випадками.

З метою підвищення ефективності системи врегулювання страхових випадків доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на скорочення термінів розгляду звернень клієнтів, підвищення прозорості процедур та автоматизацію окремих етапів прийняття рішень.

Основні заходи щодо вдосконалення системи врегулювання страхових випадків ПрАТ «УПСК» наведено на рис. 3.3.

Запропоновані заходи орієнтовані не на створення нових цифрових інструментів, а на підвищення ефективності вже існуючих механізмів взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів прийняття рішень та оптимізації інформаційного обміну між учасниками процесу врегулювання страхових випадків.

Важливе значення має автоматизація прийняття рішень щодо типових страхових випадків, яка дозволить скоротити тривалість розгляду звернень клієнтів та зменшити навантаження на працівників компанії. Використання алгоритмів автоматичної перевірки документів і попередньої оцінки звернень сприятиме підвищенню оперативності врегулювання збитків та зниженню ймовірності помилок під час опрацювання заяв.



Рис. 3.3. Основні заходи щодо удосконалення системи врегулювання страхових випадків ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрового супроводу клієнтів у процесі врегулювання страхових випадків. Забезпечення більш детального інформування клієнтів про поточний статус розгляду справи, автоматичні повідомлення про зміни та персоналізовані рекомендації сприятимуть підвищенню прозорості процесу та рівня довіри до страхової компанії.

Використання сучасних інструментів аналітики та виявлення ризикових випадків дозволить підвищити ефективність управління страховими ризиками та мінімізувати прояви страхового шахрайства. Застосування скорингових моделей і аналітичних алгоритмів сприятиме більш якісній оцінці звернень та раціональному розподілу ресурсів компанії під час врегулювання збитків.

Суттєвий вплив на підвищення ефективності врегулювання страхових

випадків матиме також оптимізація взаємодії з партнерською мережею. Автоматизація обміну інформацією між страховою компанією, медичними установами, станціями технічного обслуговування та експертними організаціями дозволить скоротити строки погодження документів і прискорити процес прийняття рішень щодо страхових виплат.

Крім того, підвищення прозорості процесу врегулювання страхових випадків шляхом надання клієнтам доступу до історії розгляду звернень, цифрового архіву документів та інформації про проходження окремих етапів розгляду сприятиме покращенню клієнтського досвіду та зміцненню репутації компанії.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити оперативність та якість врегулювання страхових випадків, скоротити операційні витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити конкурентні переваги страхових послуг ПрАТ «УПСК» на страховому ринку України.

Поряд із цифровізацією страхових послуг та удосконаленням системи врегулювання страхових випадків важливим чинником формування стійких конкурентних переваг є підвищення рівня клієнтоорієнтованості страхових послуг. У сучасних умовах саме якість взаємодії зі споживачами дедалі частіше визначає вибір страхової компанії та рівень лояльності клієнтів. У зв'язку з цим доцільно розглянути напрями розвитку клієнтоорієнтованих сервісів ПрАТ «УПСК».

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, якість взаємодії між працівниками страхової компанії та клієнтами продовжує залишатися одним із ключових факторів формування конкурентних переваг страхових послуг. У зв'язку з цим важливим напрямом реалізації стратегії є підвищення сервісних компетенцій персоналу ПрАТ «УПСК» шляхом систематичного навчання працівників, розвитку навичок клієнтоорієнтованої комунікації та впровадження стандартів якісного обслуговування.

Основні заходи з удосконалення системи управління клієнтським досвідом ПрАТ «УПСК» наведено на рис. 3.4.



Рис.3.4. Напрями удосконалення системи управління клієнтським досвідом ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: розроблено автором

На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на продажі страхових продуктів, сучасна концепція управління клієнтським досвідом передбачає комплексне управління всіма етапами взаємодії клієнта зі страховою компанією.

Одним із ключових напрямів є впровадження системи постійного моніторингу клієнтського досвіду. Регулярне вимірювання показників задоволеності клієнтів, аналіз їх звернень та оцінка якості взаємодії дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти обслуговування та оперативно реагувати на зміну потреб споживачів. Це створить додаткові можливості для підвищення якості страхових послуг і вдосконалення клієнтського сервісу.

Важливе значення має використання предиктивної аналітики клієнтської поведінки, яка дозволяє прогнозувати ризики втрати клієнтів, визначати їх

майбутні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Використання сучасних аналітичних інструментів сприятиме підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та забезпечить більш раціональне використання маркетингових і сервісних ресурсів компанії.

Підвищенню якості обслуговування також сприятиме розвиток омніканальної взаємодії, що передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему. Це дозволить забезпечити безперервність комунікацій, формування єдиної історії взаємодії з клієнтом та підвищення зручності отримання страхових послуг незалежно від обраного каналу звернення.

Особливу увагу доцільно приділити підвищенню сервісних компетенцій персоналу. Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, саме якість комунікації між працівниками страхової компанії та клієнтами значною мірою визначає рівень довіри до страховика. Систематичне навчання співробітників сучасним стандартам сервісу, розвиток навичок клієнтоорієнтованої взаємодії та впровадження механізмів оцінювання якості обслуговування сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності страхових послуг компанії.

Водночас важливим елементом удосконалення системи управління клієнтським досвідом є розвиток системи управління відгуками клієнтів. Автоматизований збір та аналіз відгуків дозволить своєчасно виявляти проблемні ситуації, визначати основні причини незадоволеності споживачів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо покращення якості страхових послуг.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, скороченню рівня їх відтоку, зміцненню репутації ПрАТ «УПСК» та формуванню додаткових конкурентних переваг на страховому ринку. Крім того, удосконалення системи управління клієнтським досвідом дозволить підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та забезпечити стале зростання конкурентоспроможності страхових послуг компанії.

Поряд із удосконаленням цифрових сервісів, системи врегулювання страхових випадків та управління клієнтським досвідом важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності страхових послуг є постійне вдосконалення страхових продуктів та адаптація продуктового портфеля до змін потреб споживачів. У зв'язку з цим наступним напрямом реалізації запропонованої стратегії є розвиток та оновлення страхового продуктового портфеля ПрАТ «УПСК».

Результати проведеного аналізу показали, що ПрАТ «УПСК» має достатньо широкий асортимент страхових продуктів, який охоплює основні сегменти страхового ринку України. Водночас динамічність зовнішнього середовища, зміна поведінки споживачів та розвиток цифрових технологій обумовлюють необхідність постійного вдосконалення існуючих страхових програм та адаптації їх до сучасних вимог клієнтів.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оновлення страхового продуктового портфеля та підвищення його привабливості для різних груп споживачів. Основні напрями удосконалення страхових продуктів ПрАТ «УПСК» наведено на рис. 3.5.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення привабливості страхових послуг для споживачів, покращення їх відповідності індивідуальним потребам клієнтів та формування додаткових конкурентних переваг компанії.

Одним із ключових напрямів є модернізація умов існуючих страхових продуктів. Спрощення умов страхування, підвищення зрозумілості договорів та забезпечення більшої прозорості страхового покриття сприятимуть зростанню довіри клієнтів до страхових послуг та підвищенню рівня їх задоволеності. В умовах посилення конкуренції саме простота та зрозумілість страхових продуктів дедалі частіше стають важливими факторами вибору страхової компанії.

Перспективним напрямом розвитку є впровадження модульного принципу формування страхового покриття, який дозволяє клієнтам самостійно обирати необхідні страхові ризики та формувати індивідуальний набір страхового

захисту. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість страхових продуктів та сприяє більш повному врахуванню потреб різних категорій споживачів.



Рис.3.5. Удосконалення та адаптація страхових продуктів до сучасних потреб споживачів

Примітка. Джерело: розроблено автором

Важливим інноваційним інструментом підвищення конкурентоспроможності страхових послуг є використання поведінкового ціноутворення (Usage-Based Insurance). Застосування телематичних технологій та індивідуалізованих підходів до визначення страхових тарифів дозволяє формувати більш справедливую систему ціноутворення та стимулювати відповідальну поведінку страхувальників. Особливо актуальним даний підхід є для сегмента автострахування, який займає провідні позиції у структурі страхового ринку України.

Суттєвий потенціал для розвитку мають страхові продукти, орієнтовані на нові види ризиків, зокрема кіберризиків, професійну відповідальність та ризиків,

пов'язані з цифровізацією бізнесу. Активне поширення цифрових технологій та трансформація бізнес-процесів обумовлюють зростання попиту на страхові рішення, які забезпечують захист від нових загроз і викликів сучасного середовища.

Водночас важливим фактором підвищення конкурентоспроможності страхових послуг є використання сучасних інструментів аналітики даних для вдосконалення страхових продуктів. Аналіз клієнтських потреб, структури збитковості та змін ринкового попиту дозволяє оперативно адаптувати умови страхування, своєчасно оновлювати страхові програми та підвищувати ефективність продуктової політики компанії.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню гнучкості та клієнтоорієнтованості страхових продуктів ПрАТ «УПСК», забезпечить їх кращу адаптацію до сучасних ринкових умов, підвищить рівень задоволеності споживачів та створить передумови для зміцнення конкурентних позицій компанії на страховому ринку України.

3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованої стратегії

Підвищення конкурентоспроможності страхових послуг є одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку страхової компанії в умовах високого рівня конкуренції на страховому ринку. Реалізація запропонованої стратегії передбачає комплексне вдосконалення цифрових сервісів, системи врегулювання страхових випадків, управління клієнтським досвідом та страхового продуктового портфеля. Очікується, що впровадження зазначених заходів позитивно вплине як на якісні характеристики страхових послуг, так і на фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «УПСК».

Для оцінювання результативності запропонованої стратегії доцільно здійснити прогнозування основних показників діяльності компанії та визначити очікувані зміни після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.1

Прогнозування впливу реалізації стратегії на основні показники діяльності**ПрАТ «УПСК»**

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення
Чисті страхові премії, млн грн	1850	2035	+185
Кількість укладених договорів, тис. од.	415	456	+41
Частка онлайн-продажів, %	24	35	+11
Рівень пролонгації договорів, %	71	78	+7
Рівень задоволеності клієнтів, %	82	90	+8
Середній термін врегулювання збитків, днів	15	11	-4

Примітка. Джерело: розраховано автором

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованої стратегії дозволить забезпечити позитивну динаміку ключових показників діяльності ПрАТ «УПСК». Найбільші зміни очікуються за показниками частки онлайн-продажів, рівня задоволеності клієнтів та швидкості врегулювання страхових випадків. Це пояснюється впливом заходів цифровізації, удосконалення системи управління клієнтським досвідом та автоматизації окремих бізнес-процесів.

Оскільки запропонована стратегія передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, важливо оцінити не лише їх окремий вплив на конкурентоспроможність страхових послуг, а й синергетичний ефект від їх одночасного впровадження. Кожен із запропонованих стратегічних напрямів доповнює інші елементи системи управління страховими послугами та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг компанії. Взаємозв'язок основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» наведено на рис. 3.6.

Дані рис. 3.6 свідчать, що підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» можливе лише за умови комплексної реалізації запропонованих стратегічних напрямів. Кожен із них формує окремі конкурентні переваги, однак найбільший ефект досягається саме завдяки їх взаємодії та взаємному підсиленню.

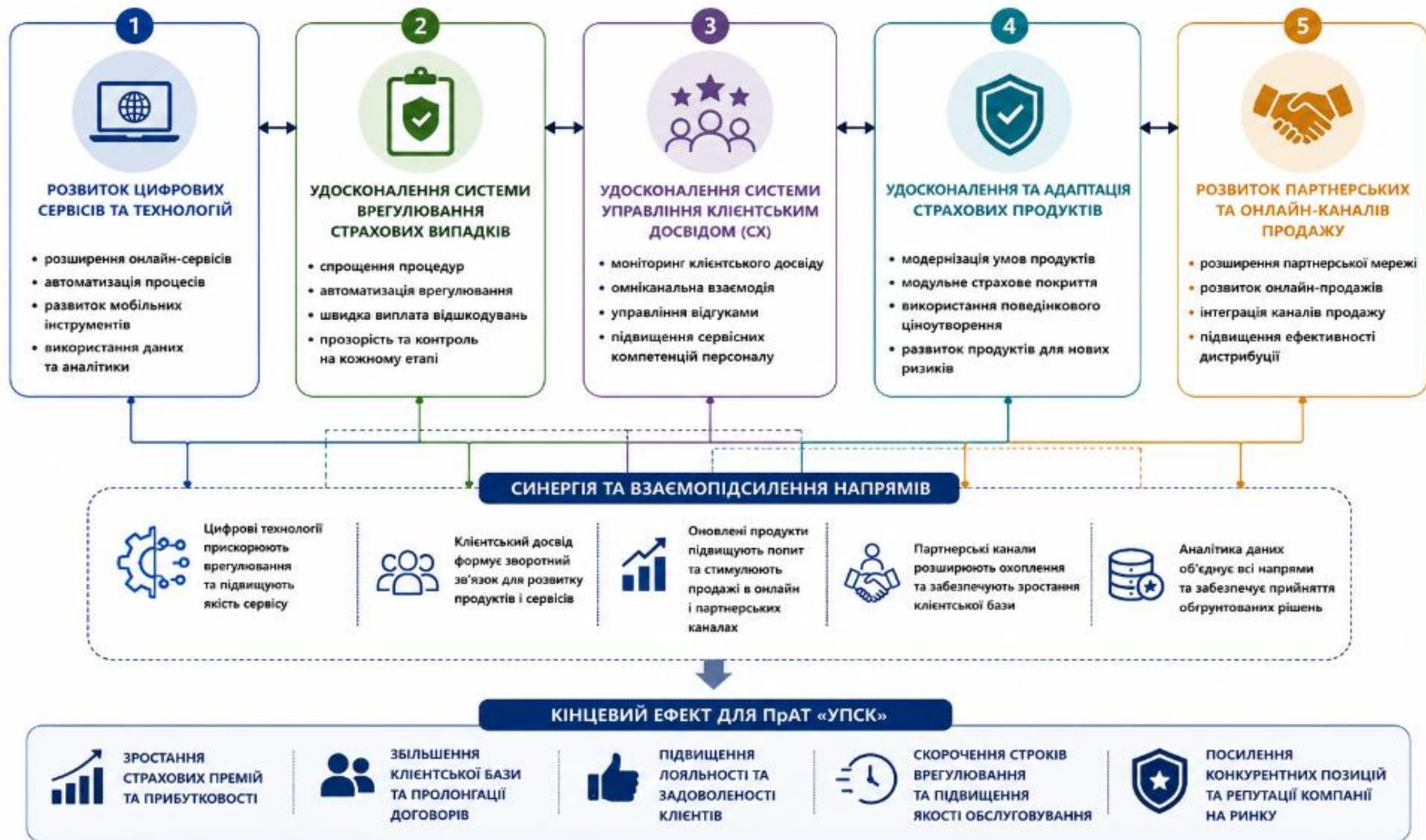


Рис.3.6. Взаємозв'язок стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

Примітка. Джерело: розроблено автором

Розвиток цифрових сервісів і технологій створює передумови для підвищення оперативності обслуговування клієнтів, автоматизації бізнес-процесів та покращення якості управлінських рішень. Водночас удосконалення системи врегулювання страхових випадків дозволяє підвищити швидкість реагування на звернення клієнтів, забезпечити прозорість процедур та зміцнити довіру до страхової компанії.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє система управління клієнтським досвідом, яка забезпечує зворотний зв'язок із клієнтами та створює можливості для постійного вдосконалення сервісів і страхових продуктів. Отримані дані можуть використовуватися для адаптації продуктового портфеля до змін потреб споживачів та підвищення рівня персоналізації страхових послуг.

У свою чергу, оновлення та адаптація страхових продуктів сприяють підвищенню їх привабливості для різних категорій клієнтів, а розвиток партнерських і онлайн-каналів продажу забезпечує розширення ринкового охоплення та збільшення обсягів реалізації страхових послуг. Це створює додаткові можливості для зростання клієнтської бази та підвищення фінансових результатів діяльності компанії.

Таким чином, запропонована стратегія має системний характер та забезпечує досягнення синергетичного ефекту, який проявляється у підвищенні якості страхових послуг, зростанні рівня задоволеності клієнтів, збільшенні обсягів страхових премій і зміцненні конкурентних позицій ПрАТ «УПСК» на страховому ринку України.

Для кількісного обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії доцільно здійснити прогнозування основних показників діяльності ПрАТ «УПСК» та оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на результати функціонування компанії. Прогнозні зміни ключових показників діяльності страховика наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Очікуваний економічний та організаційний ефект від реалізації стратегії
підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»**

Стратегічний напрям	Очікуваний результат	Очікуваний ефект
Удосконалення цифрових сервісів та технологій	Автоматизація окремих бізнес-процесів, підвищення доступності страхових послуг	Скорочення операційних витрат на 4-6%; зростання частки онлайн-продажів до 35%
Удосконалення системи врегулювання страхових випадків	Скорочення тривалості розгляду страхових випадків та підвищення прозорості процедур	Зменшення середнього терміну врегулювання на 20-25%; підвищення задоволеності клієнтів
Удосконалення системи управління клієнтським досвідом	Підвищення якості обслуговування та рівня лояльності клієнтів	Зростання рівня пролонгації договорів на 6-8%; збільшення клієнтської бази на 8-10%
Удосконалення та адаптація страхових продуктів	Підвищення привабливості страхових послуг та відповідності потребам клієнтів	Зростання обсягів страхових премій на 8-12%; розширення ринкового охоплення

Примітка. Джерело: розроблено автором

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованої стратегії матиме комплексний позитивний вплив на результати діяльності ПрАТ «УПСК». Найбільший економічний ефект очікується від удосконалення цифрових сервісів та адаптації страхових продуктів, що дозволить збільшити обсяги реалізації страхових послуг та підвищити ефективність операційної діяльності компанії.

Водночас удосконалення системи врегулювання страхових випадків і управління клієнтським досвідом сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їх лояльності та збільшенню частки пролонгованих договорів страхування. Це створить передумови для зростання клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» потребує реалізації комплексного підходу, спрямованого на вдосконалення ключових складових системи надання страхових послуг. Проведене дослідження дозволило сформулювати стратегію забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг компанії, яка враховує результати аналізу її діяльності, особливості конкурентного середовища та сучасні тенденції розвитку страхового ринку.

Обґрунтовано доцільність реалізації чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів: удосконалення цифрових сервісів і технологій, підвищення ефективності системи врегулювання страхових випадків, удосконалення системи управління клієнтським досвідом та адаптації страхових продуктів до сучасних потреб споживачів. Запропоновані заходи орієнтовані не на створення нових інструментів з нуля, а на подальший розвиток і вдосконалення існуючих цифрових та організаційних рішень, які вже використовуються компанією.

Встановлено, що найбільший вплив на зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «УПСК» матимуть заходи, спрямовані на підвищення якості клієнтського обслуговування, скорочення термінів врегулювання страхових випадків, розширення можливостей цифрової взаємодії з клієнтами та вдосконалення страхових продуктів відповідно до змін ринкового попиту. Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволяє отримати синергетичний ефект, який проявлятиметься у підвищенні рівня задоволеності клієнтів, зростанні лояльності страхувальників та посиленні конкурентних переваг компанії.

Прогнозна оцінка результативності запропонованої стратегії свідчить про її економічну доцільність та практичну значущість для ПрАТ «УПСК». Очікується зростання обсягів страхових премій, збільшення кількості клієнтів і частки пролонгованих договорів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення ринкових позицій компанії. Водночас реалізація

запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості страхових послуг і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонована стратегія забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» є обґрунтованою, відповідає сучасним тенденціям розвитку страхового ринку та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації страхового бізнесу.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Її сутність полягає у здатності продукції формувати переваги над аналогічними товарами конкурентів і забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів. Рівень конкурентоспроможності визначається сукупністю якісних, економічних, технічних, маркетингових, сервісних та цифрових характеристик продукції, які формують її споживчу цінність і ринкову привабливість.

Формування конкурентоспроможності продукції відбувається під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають рівень якості продукції, інноваційний потенціал підприємства, ефективність маркетингової діяльності, технологічний розвиток, стан конкурентного середовища та зміни споживчих переваг. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, використання інформаційних технологій та здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції потребує застосування системного підходу та використання комплексу взаємопов'язаних показників. Найбільш об'єктивні результати забезпечує поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє комплексно визначати конкурентні позиції продукції, виявляти її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтовувати напрями підвищення ринкової привабливості.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції є безперервним стратегічним процесом, який передбачає формування та реалізацію відповідних стратегій розвитку. Найбільш поширеними є стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості. Їх ефективне поєднання створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій

підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Досліджувана компанія ПрАТ «УПСК» є одним із учасників страхового ринку України, діяльність якого спрямована на надання широкого спектра страхових послуг для фізичних та юридичних осіб. Аналіз організаційно-економічних характеристик компанії засвідчив наявність сформованої системи управління, диверсифікованого страхового портфеля та достатнього рівня фінансової стійкості. Встановлено, що компанія здійснює діяльність у ключових сегментах страхового ринку, серед яких найбільше значення мають автострахування, добровільне медичне страхування та майнове страхування. Динаміка основних показників діяльності свідчить про збереження стабільних ринкових позицій компанії навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Дослідження конкурентного середовища дозволило встановити, що сучасний страховий ринок України характеризується високим рівнем конкуренції та поступовою концентрацією страхового бізнесу навколо фінансово стійких компаній. Скорочення кількості страховиків протягом останніх років супроводжується посиленням конкурентної боротьби між провідними учасниками ринку за клієнтів та ринкові сегменти. Аналіз структури страхового ринку показав домінування сегментів автострахування та добровільного медичного страхування, які формують основну частину страхових премій та характеризуються найбільшою інтенсивністю конкуренції.

Оцінювання конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера засвідчило, що найбільший вплив на діяльність страхових компаній здійснюють внутрішньогалузева конкуренція та споживачі страхових послуг. Водночас загроза появи нових конкурентів залишається відносно низькою через високі вимоги до капіталу, фінансової стійкості та ліцензування страхової діяльності. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення страхових продуктів, підвищення якості обслуговування клієнтів та розвитку сучасних цифрових сервісів.

Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності страхових послуг

ПрАТ «УПСК» показало, що компанія має достатньо сильні позиції за такими критеріями, як асортимент страхових продуктів, рівень страхових тарифів, якість обслуговування клієнтів, фінансова надійність та ділова репутація. Разом із тим результати експертного оцінювання та побудований профіль конкурентоспроможності свідчать про наявність певного відставання від провідних страхових компаній за показниками розвитку цифрових сервісів та швидкості врегулювання страхових випадків. Саме ці критерії сьогодні все більше впливають на споживчий вибір та формування конкурентних переваг страховиків.

Узагальнення результатів дослідження за допомогою SWOT-аналізу дозволило систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, які визначають конкурентоспроможність страхових послуг ПрАТ «УПСК». До основних сильних сторін віднесено широкий асортимент страхових продуктів, конкурентний рівень страхових тарифів, позитивну репутацію та достатній рівень фінансової надійності. Водночас серед слабких сторін виокремлено недостатній рівень розвитку цифрових сервісів, обмежені можливості дистанційної взаємодії з клієнтами та необхідність підвищення оперативності врегулювання страхових випадків. Серед зовнішніх можливостей найбільше значення мають розвиток онлайн-страхування, впровадження цифрових технологій та зростання попиту на окремі види добровільного страхування, тоді як основними загрозами залишаються посилення конкуренції, економічна нестабільність та зміни регуляторного середовища.

Отримані результати свідчать про наявність у страхових послуг ПрАТ «УПСК» достатнього потенціалу для зміцнення конкурентних позицій на страховому ринку України. Виявлені конкурентні переваги та проблемні аспекти створюють підґрунтя для розроблення комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності страхових послуг компанії, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та посилення її позицій у найбільш перспективних сегментах страхового ринку.

Підвищення конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК»

потребує реалізації комплексного підходу, спрямованого на вдосконалення ключових складових системи надання страхових послуг. Проведене дослідження дозволило сформуванню стратегію забезпечення конкурентоспроможності страхових послуг компанії, яка враховує результати аналізу її діяльності, особливості конкурентного середовища та сучасні тенденції розвитку страхового ринку.

Обґрунтовано доцільність реалізації чотирьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів: удосконалення цифрових сервісів і технологій, підвищення ефективності системи врегулювання страхових випадків, удосконалення системи управління клієнтським досвідом та адаптації страхових продуктів до сучасних потреб споживачів. Запропоновані заходи орієнтовані не на створення нових інструментів з нуля, а на подальший розвиток і вдосконалення існуючих цифрових та організаційних рішень, які вже використовуються компанією.

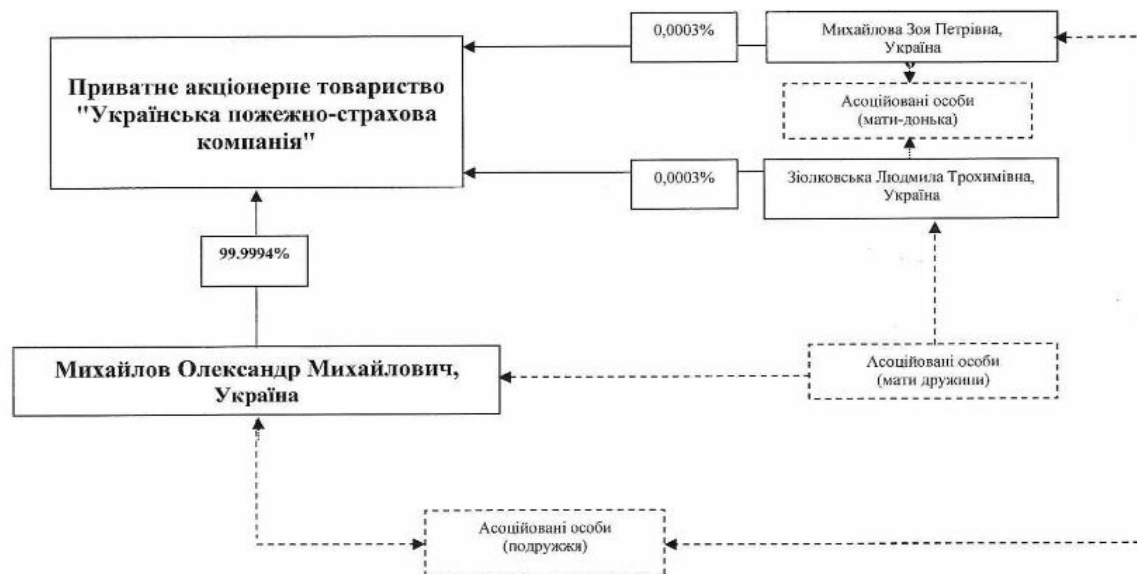
Встановлено, що найбільший вплив на зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «УПСК» матимуть заходи, спрямовані на підвищення якості клієнтського обслуговування, скорочення термінів врегулювання страхових випадків, розширення можливостей цифрової взаємодії з клієнтами та вдосконалення страхових продуктів відповідно до змін ринкового попиту. Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволяє отримати синергетичний ефект, який проявлятиметься у підвищенні рівня задоволеності клієнтів, зростанні лояльності страхувальників та посиленні конкурентних переваг компанії.

Прогнозна оцінка результативності запропонованої стратегії свідчить про її економічну доцільність та практичну значущість для ПрАТ «УПСК». Очікується зростання обсягів страхових премій, збільшення кількості клієнтів і частки пролонгованих договорів, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення ринкових позицій компанії. Водночас реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості страхових послуг і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонована стратегія забезпечення

конкурентоспроможності страхових послуг ПрАТ «УПСК» є обґрунтованою, відповідає сучасним тенденціям розвитку страхового ринку та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації страхового бізнесу.

**Схематичне зображення структури власності
Приватного акціонерного товариства "Українська пожежно-страхова компанія"
станом на 01 січня 2026 р.**



Голова Правління ПрАТ "УПСК"

Виконавець: Наталія Воробей тел. 067-650-62-24



/Наталія ВОРОБЕЙ/



Звіт про фінансовий стан

		Станом на 31 грудня	
	Примітка	2023	2022
Активи			
Гроші та їх еквіваленти	14	389891	306516
Активи за контрактами з перестраховування	15	17786	5125
Необоротні активи, призначені на продаж	16	2285	4205
Інші активи	17	8014	7558
Кошти в централізованих резервах	18	79773	90826
Нематеріальні активи	19	538	952
Інвестиційна нерухомість	20	156492	74369
Активи з права використання	21	14984	16467
Власна нерухомість та обладнання	22	36058	121639
Активи, всього		705821	627657
Зобов'язання			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	23	5937	3174
Інші поточні зобов'язання	24	22212	28230
Зобов'язання за страховими контрактами	25	335745	260365
Зобов'язання з оренди	26	18476	19556
Зобов'язання за виплатами працівникам	27	6637	3722
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток	23	13962	12282
Зобов'язання, всього		402969	327329
Капітал			
Акціонерний капітал	28	100000	100000
Капітал у дооцінках	28	75345	70221
Резервний капітал	28	15720	12859
Нерозподілений прибуток	28	111787	117248
Капітал, всього		302852	300328
Капітал та зобов'язання, всього		705821	627626

Голова Правління
Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБІЙ
Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про фінансовий стан

		Станом на 31 грудня	
	Примітка	2023	2024
Активи			
Гроші та їх еквіваленти	14	389891	454134
Активи за контрактами з перестрахування	15	17786	25638
Необоротні активи, призначені на продаж	16	2285	862
Інші активи	17	8014	4844
Кошти в централізованих резервах	18	79773	82355
Нематеріальні активи	19	538	42
Інвестиційна нерухомість	20	156492	148190
Активи з права використання	21	14984	13938
Власна нерухомість та обладнання	22	36058	37949
Активи, всього		705821	767952
Зобов'язання			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	23	5937	6019
Інші поточні зобов'язання	24	22212	21046
Зобов'язання за страховими контрактами	25	335745	408786
Зобов'язання з оренди	26	18476	17914
Зобов'язання за виплатами працівникам	27	6637	7732
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток	23	13962	12606
Зобов'язання, всього		402969	474103
Капітал			
Акціонерний капітал	28	100000	100000
Капітал у дооцінках	28	75345	69790
Резервний капітал	28	15720	16005
Нерозподілений прибуток	28	111787	108054
Капітал, всього		302852	293849
Капітал та зобов'язання, всього		705821	767952

Голова Правління
Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЄЙ
Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про фінансовий стан

		Станом на 31 грудня	
	Примітка	2025	2024
Активи			
Гроші та їх еквіваленти	14	632 266	454 134
Активи за контрактами з перестраховування	15	31 687	25 638
Необоротні активи, призначені на продаж	16	862	862
Інші активи	17	24 809	4 844
Кошти в централізованих резервах	18	148 161	82 355
Нематеріальні активи	19	37	42
Інвестиційна нерухомість	20	141 236	148 190
Активи з права використання	21	17 847	13 938
Власна нерухомість та обладнання	22	42 116	37 949
Активи, всього		1 039 021	767 952
Зобов'язання			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	23	7 406	3 152
Інші поточні зобов'язання	24	42 169	21 046
Зобов'язання за страховими контрактами	25	615 258	424 716
Зобов'язання з оренди	26	18 338	17 914
Зобов'язання за виплатами працівникам	27	9 482	7 732
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток	23	13 092	12 606
Зобов'язання, всього		705 745	487 166
Капітал			
Акціонерний капітал	28	100 000	100 000
Капітал у дооцінках	28	75 076	69 790
Резервний капітал	28	15 720	16 005
Нерозподілений прибуток	28	142 480	94 991
Капітал, всього		333 276	280 786
Капітал та зобов'язання, всього		1 039 021	767 952

Голова Правління

Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЕЙ

Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про прибутки та збитки

	Примітка	Рік, що закінчився 31 грудня	
		2023	2022
Дохід від страхування	12	431908	586584
Витрати на страхові послуги	12	(454608)	(456294)
Чисті витрати за контрактами з перестраховування	12	(20629)	(28092)
Результат страхових послуг		(43155)	102198
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимінюються за справедливою вартістю через			
Чистий прибуток від FVTPL інвестицій	13	54947	31137
Чистий прибуток від інвестицій в боргові цінні папери, вимірювані за FVOCI через прибуток чи збиток при вибутті			
Чисті зміни зобов'язань за інвестиційними контрактами			
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, вимірюваних за AC			
Чистий прибуток від коригувань справедливої вартості інвестиційної нерухомості			
Чисті збитки від знецінення кредитів			
Чистий інвестиційний дохід		54947	31137
Фінансові витрати за наданими страховими	13	1253	(5390)
Фінансовий дохід від наявних контрактів на	13	(17)	35
Чисті фінансові витрати на страхуванні		1236	(5355)
Чистий результат від страхування та інвестицій		12854	127980
Інші фінансові витрати		(3358)	(3955)
Інші операційні витрати	31	(1788)	(2534)
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в управлінні			
Прибуток до податку на прибуток		7708	121491
Витрати з податку на прибуток	23	(2754)	1347
Прибуток за рік		4954	122838
звіт про сукупний дохід			
Рік, що закінчився 31 грудня			

Примітка 2023 2022

Прибуток за рік

Продовження додатку Г1

Статті, що можуть рекласифікуватись в прибутки чи збитки

Чистий прибуток за борговими цінними паперами, вимірюваними за FVOCI

Чистий прибуток від інвестицій в боргові цінні папери, вимірювані за FVOCI, та

рекласифіковані при вибутті в прибуток чи збитки

Фінансові витрати за виданими страховими контрактами

Фінансовий дохід за виданими страховими контрактами

Доля асоційованих та спільних компаній в іншому сукупному доході, що обліковується за методом участі в капіталі

Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями

Статті, що не рекласифікуватимуться в прибутки чи збитки

Переоцінка землі та будинків

9329

8063

Доля асоційованих та спільних компаній в іншому сукупному доході, що обліковується за методом участі в капіталі

Переоцінка пенсійних зобов'язань, до податків

Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями

(1 679)

(1 451)

Інший сукупний дохід за рік, без податків

7 650

6 612

Всього сукупний дохід за рік

12 604

129 450

Голова Правління

Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЕЙ

Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про прибутки та збитки

	Примітка	Рік, що закінчився 31 грудня	
		2023	2024
Дохід від страхування	12	431908	544 746
Витрати на страхові послуги	12	(454608)	(564917)
Чисті витрати за контрактами з перестрахування	12	(20629)	(16380)
Результат страхових послуг		(43155)	(36551)
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	13	54947	51750
Чистий прибуток від FVTPL інвестицій			
Чистий прибуток від інвестицій в боргові цінні папери, вимірювані за FVOCI через прибуток чи збиток при вибутті			
Чисті зміни зобов'язань за інвестиційними контрактами			
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, вимірюваних за AC			
Чистий прибуток від коригувань справедливої вартості інвестиційної нерухомості			
Чисті збитки від знецінення кредитів			
Чистий інвестиційний дохід		54947	51750
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами	13	1253	1456
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестрахування	13	(17)	(31)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		1236	1425
Чистий результат від страхування та інвестицій		12854	16624
Інші фінансові витрати	29	(3358)	(3187)
Інші операційні (витрати)/доходи	29	(1788)	5084
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		7708	18521
Витрати з податку на прибуток	23	(2754)	(2733)
Прибуток за рік		4954	15788
звіт про сукупний дохід			

Продовження додатку Г2

Рік, що закінчився 31 грудня

	Примітка	2023	2024
Прибуток за рік			
Статті, що можуть рекласифікуватись в прибутки чи збитки			
Чистий прибуток за борговими цінними паперами, вимірюваними за FVOCI			
Чистий прибуток від інвестицій в боргові цінні папери, вимірювані за FVOCI, та			
рекласифіковані при вибутті в прибуток чи збитки			
Фінансові витрати за виданими страховими контрактами			
Фінансовий дохід за виданими страховими контрактами			
Доля асоційованих та спільних компаній в іншому сукупному доході, що обліковується за методом участі в капіталі			
Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями			
Статті, що не рекласифікуватимуться в прибутки чи збитки			
Переоцінка землі та будинків		9329	6840
Доля асоційованих та спільних компаній в іншому сукупному доході, що обліковується за методом участі в капіталі			
Переоцінка пенсійних зобов'язань, до податків			
Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями		(1 679)	(1231)
Інший сукупний дохід за рік, без податків		7 650	5 609
Всього сукупний дохід за рік		12 604	21397

Голова Правління

Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБСЬ

Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про прибутки і збитки

	Примітка	Рік, що закінчився 31 грудня	
		2025	2024
Дохід від страхування	12	757 353	528 816
Витрати на страхові послуги	12	(731 910)	(562 050)
Чисті витрати за контрактами з перестрахування	12	(34 886)	(16 380)
Результат страхових послуг		(9 443)	(49 614)
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюється за справедливою вартістю через прибуток/збиток	13	66 058	51 750
Чистий інвестиційний дохід		66 058	51 750
Фінансові витрати за наданими страховими контрактами	13	(1 197)	1 456
Фінансові витрати від наявних контрактів на дерестрахування	13		(31)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		(1 197)	1 425
Чистий результат від страхування та інвестицій		55 418	3561
Інші фінансові витрати	29	(3 004)	(3 187)
Інші операційні (витрати)/доходи	29	16 195	5 084
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		68 609	5458
Витрати з податку на прибуток	23	(12 366)	(2 733)
Прибуток за рік		56 243	2 725
<i>Статті, що можуть рекласифікуватися в прибуток чи збиток</i>			
<i>Статті, що не рекласифікуюватимуться в прибуток чи збиток</i>			
Переоцінка землі та будинків		9 081	6 840
Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями	23	(1 634)	(1 231)
Інший сукупний дохід за рік, без податків		7 447	5 609
Всього сукупний дохід за рік		63 690	8 334

Голова Правління

Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЕЙ

Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Благаренко Владислав Олександрович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Конкурентоспроможність продукції (послуг) підприємства та стратегія її забезпечення» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

10.06.2026 р.

