

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «БЕНЧМАРКІНГОВЕ ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ
НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ»**

**здобувачки освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ДУБИНИ АЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
д.е.н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Жилінська О.І.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № від червня 2025 р.
В.о. завідувача кафедри
_____доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. **Фірсова С.Г.**
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ДУБИНИ АЛНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності компанії на ринку страхових послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10.2024 р.**

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2025

4. Предмет дослідження: концептуальні підходи та методичні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств із застосуванням бенчмаркінгу, а також практична реалізація бенчмаркінгового аналізу на прикладі ПрАТ «Страхова компанія «ARX»».

5. Об'єкт дослідження: процеси оцінювання конкурентоспроможності підприємства страхових послуг на засадах бенчмаркінгу.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – здійснити комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності страхових компаній України з використанням методів бенчмаркінгового оцінювання, а також розробити практичні рекомендації щодо впровадження моделі бенчмаркінгового дослідження на конкретному підприємстві.

Завдання:

- 6.1. Визначити сутність поняття конкурентоспроможності як ключового чинника розвитку підприємств;
- 6.2. Проаналізувати методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних ринкових умовах;
- 6.3. Розкрити зміст процесу бенчмаркінгу та визначити його роль у формуванні стратегій конкурентного управління;
- 6.4. Охарактеризувати сучасний стан страхового ринку України та визначити позиції ключових гравців;
- 6.5. Здійснити бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «ARX»»;
- 6.7. Розробити прикладну модель бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для ПрАТ «СК «ARX»» та запропонувати шляхи її практичної реалізації.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.05.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ	8
1.1. Конкурентоспроможність як детермінанта розвитку компаній.....	8
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності компаній у сфері послуг	15
1.3. Процес бенчмаркінгу та особливості його реалізації при побудові стратегії управління конкурентоспроможністю страхової компанії.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....	30
2.1. Характеристика українського страхового ринку: сучасний стан і тенденції	30
2.2. Застосування інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності страхової компанії	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»»	47
3.1. Обґрунтування рекомендованої моделі здійснення бенчмаркінгового оцінювання для ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»	47
3.2. Очікувані переваги та потенційні ризики застосування рекомендованої моделі оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»».....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку послуг особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств та формування їх конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності вимагає від компаній впровадження гнучких управлінських стратегій, орієнтації на кращі практики, а також системного аналізу як внутрішнього потенціалу, так і зовнішнього середовища. Одним із сучасних інструментів стратегічного аналізу є бенчмаркінг — процес систематичного порівняння діяльності організації з лідерами галузі або прямими конкурентами з метою ідентифікації найефективніших управлінських підходів, організаційних рішень і технологічних практик для подальшого їх адаптування та впровадження у власну діяльність.

З огляду на стрімкі зміни в економічному середовищі та підвищення вимог до якості управлінських рішень, підприємства дедалі частіше звертаються до інструментів, які дають змогу не лише оцінити поточний стан конкурентоспроможності, але й виявити шляхи її підвищення. Бенчмаркінг у цьому контексті виступає як інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє не лише ідентифікувати ключові внутрішні проблеми та конкурентні переваги компанії, але й слугує основою для формування цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій на ринку.

У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, зокрема в сфері страхових послуг, де рівень конкуренції є стабільно високим, а клієнтські очікування — динамічно змінюваними. Страхові компанії мають не лише конкурувати за якістю та ціною продуктів, а й активно впроваджувати інноваційні рішення, цифрові сервіси, аналітику даних і клієнтоорієнтовані стратегії. У таких умовах бенчмаркінг є важливим інструментом для виявлення

слабких місць, пошуку шляхів зростання та ефективного позиціонування на ринку. зміцнення позицій на ринку.

Вивчення наукових праць українських і зарубіжних науковців свідчить про розмаїття підходів до розуміння сутності бенчмаркінгу та механізмів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Вагомий внесок у розвиток відповідної теоретико-методичної бази у вітчизняному науковому просторі зробили Балан В. Г. [1–3], Жилінська О. І., Волошина В. Є. [11], Завербний А. С., Ніценко Д. О. [12], Кокарев І. І. [13], Салига К. С. [19], Белкін І. В. [4]. Ці автори зосереджуються на удосконаленні методик бенчмаркінгового оцінювання, формуванні критеріїв ефективності та інтеграції цифрових інструментів в аналітичну практику. Серед зарубіжних учених важливими є напрацювання І. Ансоффа та Е. МакДоннелла [28], які заклали підвалини стратегічного аналізу, а також сучасних дослідників, що розвивають концепції управлінського бенчмаркінгу, цифрової трансформації та конкурентної діагностики. До таких варто віднести Кемпа П., Мейла Д., Секхара С. Ч., Богана К.Е., що фокусуються на порівняльних аналітичних методиках у транснаціональному бізнес-середовищі. Вони підкреслюють роль бенчмаркінгу як динамічного інструменту стратегічного управління, що поєднує кількісні метрики з якісним оцінюванням ринкової поведінки.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо застосування бенчмаркінгового підходу для оцінювання та підвищення конкурентоспроможності компанії на українському ринку страхових послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- 1) визначити сутність поняття конкурентоспроможності як ключового чинника управління розвитком компаній;
- 2) проаналізувати методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних ринкових умовах;

- 3) розкрити зміст процесу бенчмаркінгу як кращої практики стратегічного управління підприємствами різних видів економічної діяльності загалом і страховими компаніями зокрема;
- 4) охарактеризувати сучасний стан страхового ринку України та визначити позиції його ключових гравців;
- 5) здійснити бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «ARX»»;
- 6) розробити прикладну модель бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності для ПрАТ «СК «ARX»» та запропонувати шляхи її практичної реалізації у системі менеджменту компанії.

Об'єктом дослідження виступили процеси оцінювання конкурентоспроможності підприємств різних видів економічної діяльності на засадах бенчмаркінгу.

Предмет дослідження – концептуальні підходи та методичний інструментарій банчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності підприємств та практичні аспекти їх застосування під час оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «ARX»» на українському страховому ринку.

Під час написання роботи було поєднано різні підходи до аналізу, що дозволило комплексно охопити як теоретичні, так і прикладні аспекти бенчмаркінгового оцінювання. Вивчення наукових джерел, узагальнення галузевих практик та аналіз відкритих статистичних даних супроводжувалися використанням сучасних методик конкурентного аналізу. Зокрема, у дослідженні використовувалися такі інструменти, як метод багатокутника конкурентоспроможності, векторний метод та метод зваженого оцінювання альтернатив TOPSIS. Активне залучення експертного оцінювання дозволило поєднати кількісну та якісну управлінську інформацію, що підвищило достовірність отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Конкуренстоспроможність як детермінанта розвитку компаній

У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору та зростання інтенсивності ринкової конкуренції питання забезпечення стабільного розвитку підприємств набуває особливої ваги. Підприємницькі структури функціонують у середовищі, що характеризується динамікою технологічних змін, зростанням інформаційного потоку, посиленням вимог споживачів, впливом цифровізації, а також геополітичними ризиками й наслідками економічної турбулентності. Усе це створює передумови для посилення конкурентної боротьби як на національному, так і на міжнародному рівнях. У таких умовах вміння підприємства не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на ринкові процеси, формуючи стійкі конкурентні переваги, виступає критичним чинником його життєздатності.

Управління конкурентоспроможністю розглядається як ключова передумова стратегічного розвитку підприємства, його здатності забезпечувати фінансову стабільність, утримувати позиції на ринку та реалізовувати потенціал зростання. Конкуренстоспроможність не є сталою категорією – вона формується в контексті постійного зіставлення сильних і слабких сторін підприємства із параметрами зовнішнього середовища та діями основних гравців ринку. Тому підприємства, які прагнуть досягти лідерських позицій, повинні не лише розуміти сучасні тренди, але й володіти дієвими інструментами для оцінювання й підвищення власної конкурентоспроможності.

Особливе значення в цьому контексті набуває здатність підприємницьких структур оперативно реагувати на зовнішні виклики, зокрема, пов'язані з глобальними кризами, змінами споживчої поведінки,

посиленням регуляторного тиску та еволюцією бізнес-моделей. Такі виклики вимагають нових управлінських рішень, орієнтованих на формування довгострокових конкурентних переваг через інноваційність, гнучкість організаційної структури, якість управління знаннями та ефективність внутрішніх процесів.

Питання конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в сучасному науковому дискурсі, оскільки саме воно лежить в основі довгострокового розвитку більшості українських підприємств. У праці Є. О. Вовка та В. В. Бесп'ятчука наголошується, що конкурентоспроможність перетворилась на фундаментальну категорію сучасного корпоративного управління, що втілює в собі здатність бізнес-одиниці реалізувати свої переваги в умовах зростаючої конкуренції. Цей підхід акцентує увагу на практичному вимірі конкурентоспроможності, зокрема на необхідності її вимірювання та постійного моніторингу, що відповідає потребам управлінського процесу в динамічному середовищі. При цьому науковці підкреслюють, що сучасні виклики змушують переосмислити існуючі концептуальні підходи, зокрема в контексті нових економічних реалій та технологічних змін, що істотно трансформують традиційні уявлення про джерела та механізми досягнення конкурентних переваг [7].

Погляди М. Портера розширюють розуміння конкурентоспроможності через її сутнісне визначення як здатності продукту або суб'єкта ринку утримувати позиції на рівні з конкурентами. Його підхід акцентує увагу на ринковій природі цього явища та обумовленості конкурентоспроможності зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність підприємств не лише володіти унікальними характеристиками, а й забезпечувати їхню релевантність у контексті очікувань споживачів та дій конкурентів [33].

Салига К. С. розглядає конкурентоспроможність як результат якісного стратегічного управління в умовах динамічного, невизначеного та часто хаотичного бізнес-середовища. Автор акцентує на тому, що інформаційна епоха змінює правила гри, і саме швидкість, адаптивність і стратегічна

гнучкість стають критичними чинниками успіху. У зв'язку з цим особливої ваги набуває вибір відповідної конкурентної стратегії, оскільки помилки у цьому аспекті можуть мати фатальні наслідки для підприємства. Тому досягнення конкурентних переваг потребує не лише інтуїтивного управління, а й використання обґрунтованих методологічних інструментів, які дозволяють адекватно оцінити середовище, ідентифікувати загрози та можливості, а також розробити ефективні механізми реагування [19].

Згідно з позицією М. П. Славкова, О. О. Калантаєвської та О. В. Губаря, основою конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції стає інноваційний менеджмент. У цьому контексті інновації розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності, а як невід'ємна складова стратегії виживання й успішного функціонування. Урахування швидкості технологічних змін, гнучке управління нововведеннями та постійне оновлення бізнес-процесів стають необхідними умовами збереження конкурентоспроможності, що цілком корелює з підходами до стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах [21].

Аналіз наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства дають змогу виявити ряд аспектів, які залишаються недостатньо дослідженими та відкривають перспективи для подальшого наукового пошуку. Попри широку увагу до стратегічного управління, ролі інновацій, адаптації до змінного середовища та важливості конкурентної стратегії, дослідження здебільшого зосереджені на макро- або мезорівні управлінських рішень, залишаючи поза належною увагою мікрорівень операційного впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, обмеженою залишається увага до внутрішньоорганізаційних чинників формування конкурентоспроможності, таких як рівень розвитку організаційної культури, залучення персоналу до процесів інновацій, а також механізми формування та зміцнення репутаційного капіталу підприємства в умовах публічної відкритості та інформаційної прозорості. У багатьох

випадках ігнорується роль соціальної відповідальності бізнесу, екологічних стандартів та етичного менеджменту як чинників формування сталих конкурентних переваг.

У науковому дискурсі конкурентоспроможність підприємства постає як інтегральна категорія, що поєднує економічні, організаційні, управлінські та технологічні складові, водночас втілюючи здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування та розвиток в умовах динамічного конкурентного середовища. Її сутність не зводиться виключно до порівняння підприємства з іншими учасниками ринку за певними параметрами – натомість вона виражає внутрішній потенціал і здатність до самореалізації у довгостроковій перспективі.

Ключовою ознакою конкурентоспроможності виступає її відносний характер, який проявляється в порівняльній оцінці ефективності діяльності підприємства щодо аналогічних ринкових суб'єктів. У цьому контексті конкурентоспроможність пов'язана з рівнем задоволення попиту споживачів, ефективністю використання ресурсів, інноваційною активністю, гнучкістю в реагуванні на зміни зовнішнього середовища та стабільністю фінансово-економічних результатів. Водночас вона є динамічною характеристикою, що постійно еволюціонує під впливом зовнішніх викликів і внутрішніх змін, потребуючи постійного оновлення управлінських підходів і стратегій.

Особливу увагу при розкритті змісту конкурентоспроможності підприємства слід приділяти її системному характеру. Вона формується як результат взаємодії множини чинників, серед яких вирізняються конкурентні переваги, ринкова позиція, якість продукції або послуг, рівень витрат, управлінська компетентність, здатність до інновацій та адаптивність до зовнішнього середовища. При цьому конкурентоспроможність не є сталою категорією – вона потребує постійного аналізу, діагностики та коригування відповідно до змін у галузевому, регіональному чи глобальному контекстах.

Особливості визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1.	М. Портер	<i>Конкурентоспроможність</i> – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
2.	Кузнецова К. О.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
3.	Грецький Р. Л.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною порівняно з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
4.	Салига К. С.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
5.	Нестеренко С. А.	<i>Конкурентоспроможність</i> – це категорія ефективності, але на більш високому рівні – здатність протистояти на ринку іншим конкурентам за ступенем задоволення еалізованими товарами (послугами) і потребами, за ефективністю виробничої діяльності.
6.	Минко Л. М.	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.
7.	Шевельова С. О.	<i>Конкурентоспроможність підприємства</i> – це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі [8, 14, 15, 17, 19, 23, 33].

Незалежно від термінологічного оформлення, у всіх визначеннях простежується спільна ідея: конкурентоспроможність постає як здатність підприємства функціонувати в умовах ринку ефективніше, ніж інші його учасники, реалізуючи власний потенціал для досягнення певних цілей.

Ключовим об'єднувальним елементом усіх трактувань є акцент на порівняльній перевазі, що визначає здатність до суперництва на основі якісних або кількісних параметрів діяльності, зокрема прибутковості, ефективності виробництва, рівня задоволення споживчого попиту та наявності унікальних ресурсів.

Водночас у наведених дефініціях виявляються і суттєві відмінності, що зумовлені відмінним акцентуванням дослідників на окремих аспектах цього багатогранного поняття. Деякі підходи зосереджуються переважно на зовнішніх ознаках конкурентоспроможності, розглядаючи її як ринкову властивість товару, послуги чи суб'єкта господарювання, що дозволяє йому витримувати конкуренцію за рахунок відповідності певним вимогам ринку. Інші підходи, навпаки, зміщують акцент на внутрішні характеристики підприємства — його здатність генерувати, використовувати й адаптувати наявні ресурси та компетенції для формування конкурентних переваг. У деяких визначеннях чітко простежується зв'язок між конкурентоспроможністю та ефективністю діяльності, а також здатністю до саморозвитку, відтворення і досягнення стратегічних цілей. Низка трактувань висвітлює динамічний характер конкурентоспроможності, підкреслюючи її гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У сукупності проаналізовані визначення формують цілісне бачення категорії конкурентоспроможності підприємства як складного, багатовимірного явища, що інтегрує ринкову здатність до ефективної конкуренції, наявність стабільних або потенційних конкурентних переваг, внутрішній управлінський потенціал, стратегічну спрямованість та адаптивну гнучкість. Розуміння спільних і відмінних рис у підходах до визначення цієї категорії дає змогу поглибити методологічну базу дослідження конкурентоспроможності та формувати обґрунтовані управлінські рішення у сфері її забезпечення.

Поглиблене осмислення сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає не лише її загальне визначення, але й вивчення

ключових ознак, які надають цій категорії функціональної завершеності та прикладного значення в системі стратегічного управління.

Ознаки конкурентоспроможності відображають її змістовну природу та дозволяють ідентифікувати на практиці рівень готовності підприємства до ефективного функціонування в конкурентному середовищі. До таких ознак належать, насамперед, динамічність, яка полягає у здатності адаптуватися до змін ринкового середовища; системність, що виражається у взаємопов'язаності всіх елементів діяльності підприємства; результативність, яка проявляється у стабільному досягненні цілей; та стійкість, що забезпечує збереження позицій навіть за несприятливих зовнішніх впливів. Усі ці риси утворюють ядро, що відрізняє конкурентоспроможне підприємство від інших учасників ринку.

Формування конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на низці принципів, які забезпечують логічну та ефективну побудову процесів стратегічного управління.

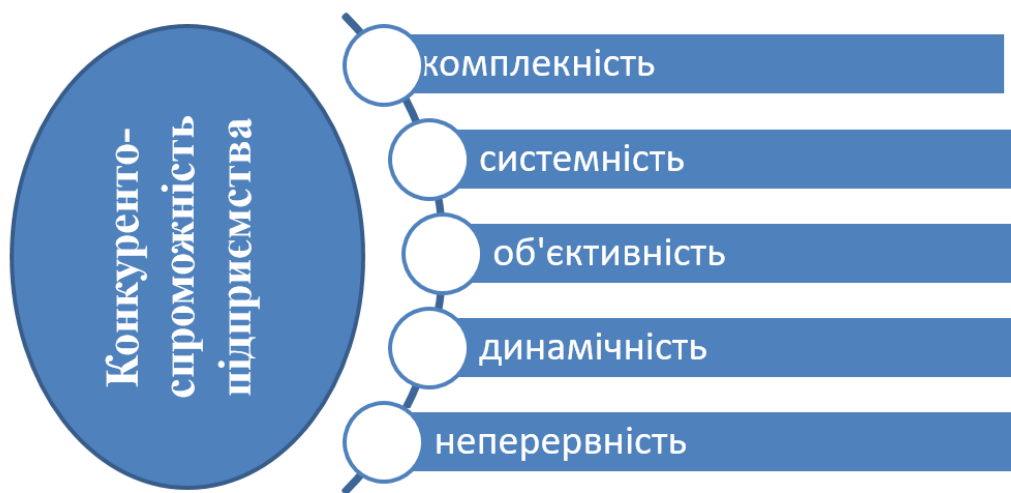


Рис. 1.1. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: складено автором на основі [5, 11, 21].

У науковій та практичній сферах виділяють різні види конкурентоспроможності залежно від критерію класифікації: за рівнем

дослідження (мікро- та макрорівень), за характером конкурентних переваг (цінова, нецінова), за часом дії (поточна, перспективна), за типом ресурсу (технологічна, фінансова, організаційна тощо). Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати потенціал підприємства до конкурентної боротьби, враховуючи як стратегічні орієнтири, так і тактичні інструменти досягнення цілей [3, 8, 22].

Побудова сильної стратегії конкурентоспроможності підприємства відбувається поетапно, що дає змогу систематизувати дії управлінців у контексті формування та реалізації стратегії. На початковому етапі підприємство проводить глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначаючи ринкові можливості та загрози, а також власні сильні й слабкі сторони. Наступний етап передбачає ідентифікацію та формування конкурентних переваг, які можуть мати різне походження – від технологічної новизни до високої якості обслуговування чи ефективної логістики. Після цього відбувається реалізація конкурентної стратегії, що включає впровадження інструментів маркетингу, інновацій, управління витратами та підвищення цінності для споживача. Завершальним етапом є моніторинг та оцінювання досягнутих результатів, що дозволяє вчасно вносити корективи до стратегічних дій.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності компаній у сфері послуг

Сучасні реалії вимагають від суб'єктів господарювання не лише оперативної адаптації до зовнішніх змін, а й здатності ухвалювати стратегічні управлінські рішення, що ґрунтуються на об'єктивному аналізі їх конкурентного положення. У такому контексті методичне забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності розглядається як необхідний інструмент управління, що дає змогу комплексно дослідити як внутрішні резерви підприємства, так і ефективність реалізації його ринкових переваг.

Оцінювання конкурентоспроможності компаній у сфері послуг має низку специфічних особливостей, зумовлених нематеріальним характером продукту, високим рівнем інтерактивності із споживачем, а також значною роллю репутаційних, сервісних і комунікаційних факторів. На відміну від товарного виробництва, у сфері послуг важко стандартизувати результати діяльності, тому методичний інструментарій має враховувати якісні показники поряд із кількісними.

Характерною рисою галузі є тісна залежність кінцевої якості послуги від людського фактора: рівень підготовки персоналу, комунікативна компетентність, здатність до індивідуалізації обслуговування прямо впливають на сприйняття клієнтами цінності послуги. Крім того, ефективність компанії в цьому сегменті значною мірою визначається здатністю встановлювати довготривалі довірчі відносини з клієнтами, що актуалізує потребу в моніторингу не лише економічних показників, а й таких параметрів, як лояльність, рівень задоволеності, сервісна репутація.

Проблема конкурентоспроможності підприємства методологічно тісно пов'язана з її оцінкою, оскільки є орієнтиром для прийняття рішень щодо зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання, а також свідчить про ефективність її діяльності. Оцінка конкурентоспроможності є основою для формування стратегій щодо створення та управління конкурентними перевагами. Основною проблемою, яка постає перед підприємствами є відсутність єдиного концептуального підходу щодо оцінювання конкурентоспроможності. Існують багато різних напрямів, підходів, методів оцінювання, що мають свою певну специфіку та відповідні критерії. При цьому вибір необхідного методу оцінювання конкурентоспроможності є найважливішим рішенням для підприємства, оскільки оцінка має бути комплексною, точною, а також нести об'єктивну кількісну та якісну інформацію [16].

Процес оцінювання конкурентоспроможності характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів до оцінювання

фінансово-господарської діяльності. По-перше, він охоплює як внутрішні параметри функціонування підприємства (ресурсне забезпечення, технологічний рівень, організаційну структуру, маркетингову політику), так і зовнішні умови (ситуацію на ринку, поведінку споживачів, конкурентне середовище). По-друге, цей процес має багаторівневу природу: окремі елементи конкурентоспроможності можуть проявлятися на стратегічному, тактичному або оперативному рівнях управління, що вимагає адаптації методів оцінювання до різних часових горизонтів. По-третє, у межах такого оцінювання часто застосовуються інтегральні показники, які відображають комплексну характеристику підприємства через систему індикаторів, зведених до єдиного вимірюваного значення.

Аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує системного підходу, який дозволяє охопити як кількісні, так і якісні параметри функціонування суб'єкта господарювання.

У розрізі напрямку формування інформації виділяються критерійні та експертні методи. Критерійні методи ґрунтуються на застосуванні формалізованих показників, які мають чітко визначену систему оцінювання. Наприклад, широко використовуються методи побудови інтегральних індексів конкурентоспроможності, що базуються на нормалізованих показниках ефективності діяльності підприємства, ринкової частки, інноваційної активності тощо. Експертні методи орієнтовані на суб'єктивну оцінку параметрів, що не завжди можуть бути точно виміряні. Застосування методу Делфі або методу анкетного опитування дає змогу залучити думку фахівців щодо стратегічних перспектив розвитку, репутації підприємства, сили бренду або лояльності клієнтів. Незважаючи на обмеження, пов'язані із суб'єктивністю, експертні методи забезпечують охоплення значущих нефінансових аспектів конкурентоспроможності.

За критеріям розробки управлінських рішень методи оцінювання поділяються на одномоментні та стратегічні. Одномоментні методи орієнтовані на фіксацію поточного стану підприємства в умовах наявного

ринкового середовища. Наприклад, за допомогою методів позиціонування продукції чи підприємства у рамках просторової моделі конкуренції можна оперативно оцінити місце компанії серед конкурентів. Стратегічні методи, навпаки, мають на меті формування довгострокових рішень на основі системного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. Яскравим прикладом є SWOT-аналіз, що формулює альтернативи розвитку з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. До стратегічних методів також належать матриця GE/McKinsey або метод життєвого циклу продукції, які є основою стратегічного планування.

Третій підхід до класифікації ґрунтується на способі відображення кінцевих результатів, відповідно до якого методи поділяються на графічні, математичні (розрахункові) та матричні. Графічні методи зручні для візуалізації конкурентної позиції підприємства і часто використовуються в маркетинговому аналізі, зокрема для побудови карт позиціонування або діаграм конкурентних сил за моделлю Портера. Математичні методи відзначаються високим ступенем формалізації, що дає змогу забезпечити об'єктивність і точність оцінювання. До них належать, зокрема, методи розрахунку інтегральних показників, багатофакторний аналіз, регресійне моделювання або метод аналізу ієрархій. Матриці як інструмент узагальнення оцінок поєднують візуальність і формалізацію, і є корисними при порівнянні декількох об'єктів за множиною критеріїв. Прикладами є матриця BCG, що дає змогу класифікувати бізнес-одиниці залежно від темпів зростання ринку й частки компанії, або матриця Ансоффа, яка слугує для вибору стратегії зростання.

У контексті стратегічного управління важливим аспектом є не лише фіксація поточного стану конкурентної позиції підприємства, а й оцінка його перспектив у середньо- та довгостроковій перспективі. Саме в цьому ракурсі методологія Ансоффа [28] набуває особливої значущості, адже дає змогу ідентифікувати конкурентну силу фірми через стратегічний аналіз її ринкової поведінки та потенціалу до розвитку.

Конкурентна сила фірми, її конкурентний статус є своєрідним показником положення фірми на ринку, що характеризується здатністю впливати на ринкові параметри, підтримувати прибутковість, формувати лояльність споживачів і відповідати на виклики зовнішнього середовища.

Конкурентна сила фірми оцінюється за такою методикою:

$$CSF = \sqrt{\frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}} \quad (1.1)$$

де I_F – рівень стратегічних капіталовкладень фірми; I_K – критичний рівень обсягу капіталовкладень, з якого починається одержання доходу; I_O – оптимальний рівень капіталовкладень, що забезпечує максимум доходу; S_F – оцінка діючої стратегії фірми; S_O – оцінка оптимальної стратегії фірми; C_F – оцінка наявних можливостей; C_O – оцінка оптимальних можливостей.

Градація показника конкурентної сила фірми наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Градація показника конкурентної сили фірми за методологією Ансоффа

Варіація показника	Стан конкурентоспроможності
$CSF \in (0; 0,4]$	Слабка позиція компанії
$CSF \in (0,4; 0,7]$	Середня позиція компанії
$CSF \in (0,7; 1]$	Сильна позиція компанії

Джерело: складено автором на основі [28].

Методика Ансоффа, заснована на поєднанні аналізу ринків і продуктів, надає інструментарій для вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства, який відповідає рівню його конкурентоспроможності. Вона фокусується на матричному підході, який дозволяє узагальнити інформацію про стан підприємства за двома вимірами – ступенем розвитку ринку та рівнем інноваційності продукту.

Застосування різних підходів залежить від аналітичної мети, рівня доступності інформації, горизонту планування та потреб управління.

Комплексне використання інструментів різних груп дозволяє сформувати багатовимірну картину конкурентного потенціалу підприємства, що є необхідною умовою ефективного стратегічного управління в умовах мінливого бізнес-середовища.

1.3. Процес бенчмаркінгу та особливості його реалізації при побудові стратегії управління конкурентоспроможністю страхової компанії

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою змін у глобальному економічному середовищі, управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої ваги. Українські компанії функціонують в умовах жорсткої ринкової конкуренції, підвищених вимог споживачів до якості послуг, а також посилення нормативного регулювання. Водночас, цифрова трансформація, зростання ролі клієнтського досвіду, поява нових бізнес-моделей та технологічних рішень створюють необхідність постійно адаптуватися до нових викликів і шукати ефективні механізми забезпечення своєї стабільної ринкової позиції.

У такому контексті набуває значущості дослідження процесів управління конкурентоспроможністю, оскільки здатність компанії реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, оперативно модернізуючи свої стратегії і операційні підходи, безпосередньо визначає її життєздатність та потенціал розвитку. Управлінські рішення, що базуються на аналізі кращих галузевих практик, сприяють підвищенню гнучкості організаційної структури, удосконаленню бізнес-процесів, а також формуванню конкурентних переваг на основі знань і досвіду провідних компаній.

У цьому зв'язку важливу роль відіграє впровадження бенчмаркінгу – інструменту стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати та адаптувати найефективніші підходи до діяльності. Реалізація бенчмаркінгу у сфері управління конкурентоспроможністю страхової компанії потребує не

лише глибокого розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, але й постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу конкурентів, партнерів і ринку загалом. Застосування цього інструменту сприяє формуванню виважених стратегічних рішень, які орієнтовані на досягнення стійкої конкурентної позиції, зростання ринкової вартості компанії та підвищення довіри з боку клієнтів.

Науковий дискурс щодо доцільності та ефективності використання бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств поступово набуває дедалі більшої глибини, що зумовлено потребою у практичних інструментах адаптації до мінливого конкурентного середовища. Зокрема, І. І. Кокарев акцентує увагу на тому, що в умовах глобалізованої конкуренції підприємства вже не можуть орієнтуватися винятково на внутрішні резерви розвитку. Натомість вони змушені шукати орієнтири зовні, порівнюючи власну діяльність із найуспішнішими прикладами в галузі. На його думку, саме бенчмаркінг виступає дієвим методом ідентифікації кращих практик, які можуть бути адаптовані з урахуванням специфіки кожного конкретного підприємства. У такий спосіб формується основа для цілеспрямованого вдосконалення процесів, підвищення якості продукції, а також стратегічного оновлення [13].

Доповнюючи цю позицію, А. С. Завербний та Д. О. Ніценко підкреслюють, що конкурентоспроможність є не лише умовою виживання, а й основним чинником стратегічного зростання компанії. У їхніх працях бенчмаркінг постає як ефективний інструмент, який допомагає підприємствам не лише виявляти слабкі місця у своїй діяльності, але й знаходити реальні, перевірені шляхи їх подолання. Автори наголошують на важливості орієнтації не лише на власні інновації, а й на аналіз конкурентного середовища як джерела актуальних рішень і стратегічних переваг. Зіставлення показників власної діяльності з результатами інших компаній дозволяє більш обґрунтовано приймати управлінські рішення, сприяє підвищенню

операційної ефективності, а також позитивно впливає на ринкові результати, зокрема шляхом зростання обсягів продажів [12].

Бенчмаркінг – це систематичний і безперервний процес ідентифікації, вивчення та адаптації кращих практик інших підприємств з метою підвищення власної ефективності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Його сутність полягає не лише в механічному порівнянні показників, а насамперед у глибокому аналізі тих процесів, що лежать в основі успіху лідерів ринку, з подальшою інтеграцією релевантних рішень у внутрішню управлінську систему підприємства. У цьому контексті бенчмаркінг слід розглядати як елемент стратегічного управління, здатний надати підприємству новий імпульс для розвитку, посилити його адаптивність до зовнішніх змін і сприяти формуванню сталих конкурентних переваг.

Етапи розвитку бенчмаркінгу демонструють еволюцію цього інструменту управління від простого аналізу конкурентів до комплексного стратегічного підходу, орієнтованого на глобальні практики та вдосконалення процесів. Початковим етапом вважається зворотна розробка, яка передбачає детальне вивчення продукції конкурентів з метою ідентифікації конструктивних і технологічних рішень. Цей метод застосовувався переважно у виробничому секторі, коли компанії намагалися відтворити або вдосконалити технічні характеристики продукту суперників. Він став відправною точкою для подальшого становлення конкурентного аналізу.

На основі накопиченого досвіду почав формуватися конкурентний бенчмаркінг, основна мета якого полягала у порівнянні власних показників з аналогічними параметрами провідних компаній галузі. Зосереджуючись на сильних сторонах конкурентів, підприємства почали не лише копіювати успішні рішення, а й прагнути адаптувати їх у власній практиці. Подальше ускладнення підходу призвело до виникнення бенчмаркінгу процесів, який розширив межі аналізу від кінцевого продукту до внутрішніх бізнес-процесів. У цьому випадку акцент змістився з аналізу результатів на вивчення способів

їх досягнення, що дало змогу виявляти джерела ефективності в операційній діяльності.

Наступною віхою розвитку став стратегічний бенчмаркінг, який передбачає вивчення підходів до довгострокового управління, бізнес-моделей та стратегій розвитку організацій-лідерів. Його особливістю є орієнтація не стільки на оперативні показники, скільки на системне бачення та конкурентні переваги в перспективі. Найвищим рівнем еволюції цього інструменту є глобальний бенчмаркінг, який охоплює аналіз найкращих практик без обмежень на географічні, галузеві чи культурні чинники. Завдяки глобалізації компанії можуть залучати досвід міжнародних лідерів, незалежно від їхнього місцезнаходження, що розширює горизонти інноваційного розвитку.

При побудові якісної конкурентної стратегії відокремлюють чотири основні типи бенчмаркінгу [12]:

1) бенчмаркінг результативності полягає у зборі та порівнянні кількісних даних, зокрема ключових показників ефективності (KPI). Цей тип аналізу зазвичай є першим етапом у виявленні відставання у діяльності організації. Для його здійснення необхідно визначити стандартизовані показники та забезпечити інструменти для збору й обробки інформації. Очікуваний результат – отримання достовірних даних, що слугуватимуть основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2) бенчмаркінг практик передбачає аналіз якісної інформації про те, як організаційні процеси реалізуються за допомогою персоналу, технологій та процедур. Для цього потрібен уніфікований підхід до збору й порівняння даних. У результаті організація отримує чітке уявлення про джерела неефективності та можливість запозичення передового досвіду для застосування в інших підрозділах.

3) внутрішній бенчмаркінг зосереджений на порівнянні результативності або практик між різними структурними одиницями – підрозділами, департаментами, регіональними офісами тощо – в межах однієї організації. Його реалізація потребує наявності принаймні двох об'єктів

порівняння зі схожими функціями або процесами. Такий підхід є ефективним стартом для визначення внутрішніх стандартів продуктивності. Він особливо корисний у великих компаніях, де рівень ефективності між підрозділами може суттєво відрізнятись.

4) зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння показників і практик однієї організації з іншими компаніями. Для його реалізації необхідна згода зовнішніх партнерів на участь у дослідженні, а іноді – залучення третьої сторони для збору та обробки даних. Попри значні витрати часу й ресурсів, такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку поточного стану організації, дозволяючи визначити орієнтири та цілі для подальшого вдосконалення.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств за технікою бенчмаркінгу доцільно застосовувати метод зважених оцінок, який ґрунтується на врахуванні значущості окремих груп показників шляхом використання експертно визначених вагових коефіцієнтів. Інтегральний показник конкурентоспроможності у цьому випадку може бути обчислений за такою формулою:

$$IEC = OFC + SPT, \quad (1.2)$$

де IEC – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, OFC – коефіцієнт операційної ефективності, SPT – коефіцієнт стратегічного позиціонування.

Коефіцієнт операційної ефективності визначається за формулою:

$$OFC = d_1 \cdot \frac{R}{R_{et}} + d_2 \cdot \frac{EL}{EL_{et}}, \quad (1.3)$$

де R – обсяг продажів аналізованого підприємства; R_{et} – обсяг продажів еталонного підприємства; EL – обсяг продажів на одного працівника аналізованого підприємства; EL_{et} – обсяг продажів на одного працівника еталонного підприємства; d_1 та d_2 – вагові коефіцієнти відповідних показників.

Коефіцієнт стратегічного позиціонування визначається наступним чином:

$$OFC = \frac{N - M + 1}{N} \cdot d_3, \quad (1.4)$$

де N – загальна кількість підприємств, що беруть участь у рейтинговому дослідженні; M – місце аналізованого підприємства у рейтингу; d_3 – вага відповідного показника.

Загальна форма інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства матиме такий вигляд:

$$IEC = d_1 \cdot \frac{R}{R_{et}} + d_2 \cdot \frac{EL}{EL_{et}} + \frac{N - M + 1}{N} \cdot d_3 \quad (1.5)$$

Зіставлення значень показників аналізованого підприємства з аналогічними характеристиками еталонного підприємства забезпечує можливість застосування бенчмаркінгового підходу. При розрахунку інтегрального коефіцієнта використовуються ваги окремих показників, сума яких дорівнює одиниці. Значення коефіцієнтів варіюються в межах від 0 до 1. Чим ближчим є значення до одиниці, тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства.

У процесі побудови стратегії управління конкурентоспроможністю особливу увагу слід приділяти адаптації процедур бенчмаркінгу до індивідуальних потреб компанії. Така адаптація передбачає врахування специфіки галузі, рівня технологічного розвитку підприємства, його ресурсного потенціалу, організаційної культури та цілей стратегічного розвитку. Важливо не лише запозичити окремі практики, але й забезпечити їх інтеграцію в систему стратегічного управління таким чином, щоб вони підсилювали сильні сторони компанії та мінімізували ризики, пов'язані з трансформацією внутрішніх процесів. Особливої актуальності набуває диференціація підходів до бенчмаркінгу залежно від етапу життєвого циклу підприємства, його ринкової позиції та інтенсивності конкурентного тиску.

Адаптація бенчмаркінгу до стратегії управління конкурентоспроможністю також передбачає послідовну інтеграцію отриманих даних у процес стратегічного планування, а саме: визначення напрямів удосконалення, формування цільових показників, розробку конкретних програм і ініціатив, а також запровадження системи моніторингу досягнутих результатів. У такий спосіб бенчмаркінг трансформується з інструменту

оцінювання в активний засіб стратегічного розвитку, що сприяє підвищенню ринкової привабливості підприємства, зміцненню його бренду та розширенню клієнтської бази. Успішна реалізація процедур бенчмаркінгу в контексті управління конкурентоспроможністю потребує не лише глибокого аналітичного підходу, а й стратегічного мислення, орієнтованого на довгострокову перспективу та стійкий розвиток.

Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі менеджменту – це взаємопов'язана логічна система збору, нагромадження, обробки, аналізу та систематизації інформації на основі інформаційних технологій, що здійснюється спеціально створеними регіональними інститутами, органами, службами для оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень [29].

Інформаційно-аналітичне забезпечення включає як зовнішні, так і внутрішні джерела інформації. Зовнішні джерела — це публічна звітність конкурентів, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України (як регулятора небанківського фінансового сектору), аналітичні огляди спеціалізованих видань, маркетингові дослідження, експертні інтерв'ю та галузеві бази даних. Внутрішні джерела включають власні управлінські звіти, CRM-системи, показники клієнтської поведінки та динаміку продуктового портфеля.

Одним із ключових інструментів сучасного інформаційного забезпечення є цифрова аналітика. Вона базується на збиранні та обробці великих обсягів даних (Big Data), що дозволяє будувати більш точні моделі оцінювання. Наприклад, у страхуванні це можуть бути дані про поведінкові патерни споживачів, регіональну активність, повторюваність страхових випадків тощо. Аналітичні платформи, засновані на машинному навчанні, дають змогу формувати конкурентний профіль компаній у реальному часі.

У процесі оцінювання конкурентів особливу роль відіграє сегментування ринку та виділення груп компаній для порівняння. Для підприємств страхового сектору релевантними є показники платоспроможності, рентабельності, рівня

виплат, цифрової зрілості, якості клієнтського обслуговування, а також репутаційні метрики (відгуки, наявність скарг, участь у судових справах тощо).

Для ефективного оцінювання конкурентоспроможності страхових компаній доцільно спиратися на систематизовану сукупність показників, згрупованих за ключовими напрямками. Такий підхід дозволяє охопити як фінансові, так і операційні, маркетингові та регуляторні аспекти діяльності компанії, забезпечуючи комплексний аналіз її ринкових позицій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові групи чинників та показників для оцінювання
конкурентоспроможності страхових компаній

Група чинників	Показники
Фінансово-економічні чинники	- обсяг страхових премій; - рівень страхових виплат; - фінансовий результат; - коефіцієнт збитковості; - рівень фінансової стійкості.
Операційно-інфраструктурні чинники	- швидкість врегулювання страхових випадків; - кількість активних клієнтів / договорів; - наявність цифрових сервісів; - інноваційність страхових продуктів; - операційна ефективність.
Маркетингові та репутаційні чинники	- рівень впізнаваності бренду; - позиції в пошукових системах (SEO); - наявність партнерських каналів збуту; - рейтинг на агрегаторах страхових послуг.
Нормативно-регуляторні чинники	- офіційні показники НБУ (ринкова частка, індекси, інспекції).

Джерело: розроблено автором.

У контексті інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання конкурентоспроможності доцільним є використання комплексу методів, що дозволяють отримати об'єктивну та системну оцінку ринкових позицій підприємства. Залежно від форми подання результатів, такі методи класифікуються на індексні, матричні та графічні. Кожна з груп має власні переваги: індексні — забезпечують інтегровану числову оцінку, матричні —

сприяють стратегічній інтерпретації, а графічні — дають змогу візуалізувати конкурентні профілі та порівняння (рис. 1.2). Використання комбінації таких методичних підходів у межах бенчмаркінгового аналізу дозволяє всебічно дослідити як внутрішній потенціал підприємства, так і його положення щодо ключових конкурентів.

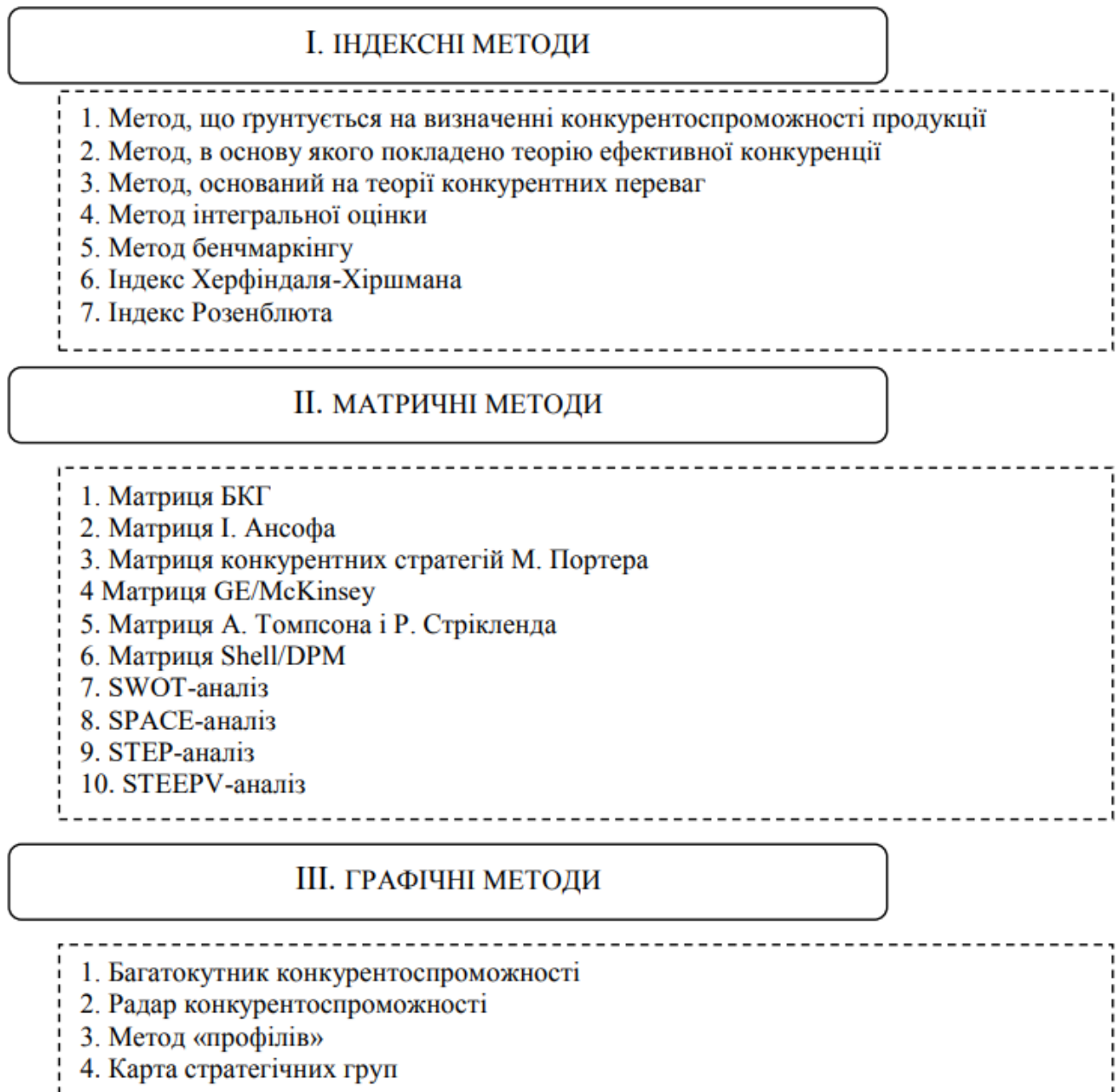


Рис. 1.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату.

Джерело: 30.

Отже, ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення виступає критично важливим інструментом для здійснення об'єктивного й багатовимірного оцінювання конкурентоспроможності страхових компаній. Його інтеграція в управлінські процеси дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця та точки зростання, але й формувати обґрунтовані стратегії розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ОЦІНЮВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика українського страхового ринку: сучасний стан і тенденції

Ефективність функціонування страхового ринку є важливим індикатором загального рівня економічної ситуації в країні. Страхування як особливий вид фінансової діяльності приймає основні виклики ризику як для громадян, так і для суб'єктів господарювання, так як за своїм змістом страхова діяльність передбачає прийняття ризиків непередбачуваних подій. За оцінками експертів, в Україні застраховано лише 10% потенційних ризиків, в той час як в більшості країн цей показник становить понад 90%, що свідчить про неефективність функціонування страхового ринку України [24].

Війна істотно трансформувала український страховий ринок, змусивши його адаптуватися до нових умов та викликів. Основними зрушеннями стали зміна структури попиту, скорочення кількості учасників ринку та зростання ролі цифрових інструментів. Страховий ринок зазнав значного скорочення обсягів страхових премій у перші місяці повномасштабного вторгнення, особливо в сегменті страхування майна й транспорту. Однак з другої половини 2023 року спостерігається поступове відновлення ключових показників: зростають обсяги премій, відновлюється попит на послуги страхування життя, медичного страхування, а також на страхування майна у сегменті non-life. Під час війни на страховому ринку сформовано нові підходи до ризик-менеджменту, посилено вимоги до фінансової надійності компаній, а також зросла довіра клієнтів до стабільних та перевірених страхових брендів.

На страховому ринку України здійснюють свою діяльність дві групи страхових компаній: страхування життя (СК life) та ризикові види страхування (СК non-life).

У звичайних умовах стан страхового ринку, рівень його проникнення в економіку та затребуваність серед клієнтів характеризуються обсягами страхових премій та страхових виплат. В умовах воєнного стану підходи до аналізу та інформативність основних показників трансформуються. Окрім зазначених показників, особливої інформативності у визначенні стабільності ринку набувають показники операційної діяльності, витрат на маркетинг, рівня капіталізації страховиків (тобто обсяг власних коштів та страхових резервів) [25].

На сьогодні страховий ринок України характеризується нерівномірним розвитком:

- невідповідність загальним тенденціям розвитку світового страхового ринку;
- слабка конкуренція серед страхових компаній в результаті недостатнього рівня капіталізованості національних страхових компаній;
- непрозорість страхового ринку України;
- часткова незаконність діяльності окремих страхових компаній;
- відсутність довіри населення та суб'єктів господарювання до страхових компаній;
- значна частка тіньової економіки;
- збиткова діяльність більшості підприємств;
- політична та економічна нестабільність в державі [27].

Страховий ринок України продовжує зростати, демонструючи позитивні тенденції у 2024 році та покращення фінансових результатів страховиків, не дивлячись на війну в Україні. Кількість учасників страхового ринку України станом на 12 грудня 2024 року скоротилась до 57 ризикових страховиків, які займаються non-life страхуванням (на 30 червня 2024 було 78 СК, на 30 травня 2023 – 115СК).

Страховий ринок України за 9 місяців 2024 року, як і за III квартал, показав зростання усіх ключових показників - активів, страхових премій та виплат страховиків. Загальні валові страхові премії зросли на 12,3% з 34,2

млрд грн до 38,4 млрд грн, рівень виплат склав 41%. Премії ризикових страховиків зростали два квартали поспіль – на 12% кв/кв та 10% р/р. У страховиків життя премії відновили зростання після зниження у II кварталі – на 10% кв/кв та 9% р/р.

Валові премії ризикового страхування зростали другий квартал поспіль та за 9 місяців 2024 року зросли з 30,6 млрд грн до 34,3 млрд грн, збільшення виплат тривало з початку 2023 року через інфляцію та девальвацію національної валюти, рівень виплат зріс з 36% до 41%..

Страхові виплати також збільшувалися, але з різною динамікою. У ризикових страховиків виплати зросли на 1% кв/кв, продовжуючи тенденцію з початку 2023 року. Темпи приросту помітно сповільнилися.

Обсяг валових страхових премій, переданих у перестраховання, зріс на 7% за квартал. Рівень виплат за продуктами транспортного страхування (КАСКО, ОСЦПВ, “Зелена картка”) за січень – вересень був на 3–4 в. п. вищим, ніж за аналогічний період минулого року.

У транспортному страхуванні найбільше зростання зафіксовано за "Зеленою картою" (+13% кв/кв), продовжуючи минулі тренди. У класах особистого страхування найбільший приріст показали асистанс та туристичне страхування (+83% кв/кв).

Транспортне та особисте страхування формують понад 80% премій і 90% виплат на ринку. Серед інших продуктів найбільше зросли страхування фінансових ризиків (+25% кв/кв) та вантажів і багажу (+18% кв/кв) [26].

Рейтинг страхових компаній за чистими страховими преміями за 9 місяців 2024 року представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинг страхових компаній за чистими страховими преміями за 9 місяців 2024 року

№ в рейтингу	Назва компанії	Чисті премії 30.09.2024 р., тис.грн.	Приріст, %
1	ТАС СГ	3 318 049	36,36
2	ARX	3 079 582	13,88

Продовження табл. 2.1

3	УНІКА	2 650 799	18,23
4	БУСО	2 211 331	19,78
5	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	2 070 587	38,73
6	ІНГО	2 017 589	25,03
7	UNIVERSALNA	1 802 015	28,58
8	PZU УКРАЇНА	1 601 442	26,01
9	УСГ	1 595 623	24,32
10	ОРАНТА	1 551 589	44,31

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Рейтинг страхових компаній за рівнем страхових виплат за 9 місяців 2024 та 2023 років представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рейтинг страхових компаній за рівнем страхових виплат за 9 місяців
2024 та 2023 років

№ в рейтингу	Страховик	Рівень виплат на 30.09.2024 р., %	Рівень виплат на 30.09.2023 р., %
1	ALLIANZ УКРАЇНА	57,57	125,34
2	КРАЇНА	55,71	47,54
3	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	55,07	45,57
4	УСГ	52,34	47,52
5	ЄВРОІНС УКРАЇНА	50,69	46,12
6	ГАРДІАН	50,63	27,88
7	ОБЕРІГ	50,33	46
8	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	47,81	36,11
9	PZU УКРАЇНА	45,81	36,89
10	ІНГО	44	41,26

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Отже, ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» посідає 2 місце за чистими страховими преміями, при цьому рівень виплат із цих премій становить всього 40,2% (15 місце в рейтингу).

Структура страхового ринку України у 2024 році представлена на рис. 2.1.

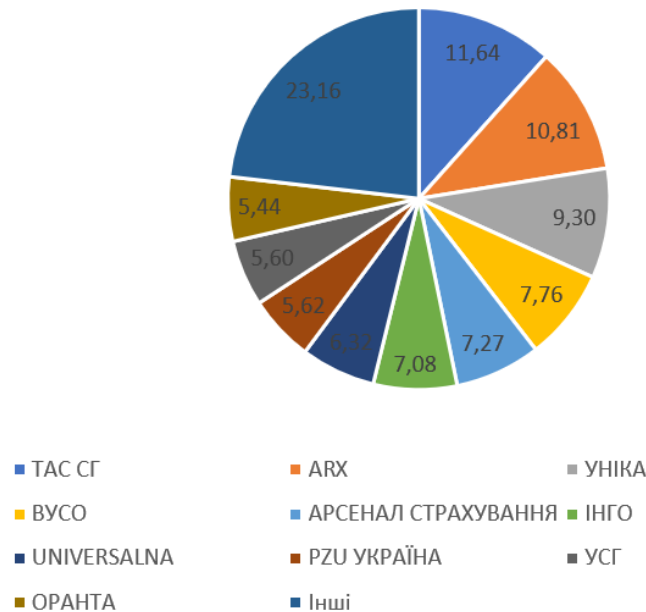


Рис. 2.1. Структура страхового ринку України у 2024 році, %.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності підприємства буде здійснено на прикладі ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»».

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АРКС»» є організацією, яка займається наданням послуг у сфері страхування. Основна мета діяльності суб'єкта господарювання – забезпечення страхового захисту фізичних та юридичних осіб шляхом надання різних видів страхових послуг відповідно до чинного законодавства України. ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» є однією з провідних страхових компаній України, що забезпечує надійний страховий захист та відповідає міжнародним стандартам якості обслуговування.

Основним завданням ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» є задоволення потреб ринку шляхом надання різноманітних страхових послуг. Це включає не лише традиційні страхові продукти, такі як страхування майна, життя, здоров'я чи автомобілів, а й новітні страхові рішення, що відповідають сучасним вимогам та викликам. Компанія забезпечує своїм клієнтам надійний захист від різноманітних ризиків, відображаючи потреби сучасного споживача через інноваційні підходи та високий рівень обслуговування.

Діяльність страхової компанії має низку особливостей, зокрема необхідність постійного моніторингу змін у законодавстві, адаптації до економічних та соціальних тенденцій, а також реагування на нові технології та інновації, що з'являються в галузі. Страхові компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні бути гнучкими та здатними оперативно адаптувати свої продукти і стратегії до змін на ринку. Тому ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» орієнтується на інноваційні технології, що дозволяють ефективно управляти ризиками і забезпечувати максимальний комфорт клієнтів у процесі вибору та придбання страхових послуг.

ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» надає різноманітні послуги, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у сфері страхування. Асортимент страхових продуктів, які надаються ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»:

1. Страхування майна (включає страхування житлової та комерційної нерухомості, транспортних засобів, побутової техніки та інших цінних речей від пошкоджень, крадіжок чи інших ризиків. Програми страхування майна адаптовані до потреб клієнтів і забезпечують їх захист від широкого спектру непередбачуваних ситуацій);

2. Страхування транспортних засобів (включає обов'язкове та добровільне страхування транспортних засобів; страхові продукти забезпечують фінансовий захист при аваріях, пошкодженнях чи викраденні автомобіля, а також відповідальність за шкоду, завдану третім особам);

3. Страхування відповідальності (послуги страхування цивільної відповідальності, як для юридичних, так і для фізичних осіб. Цей тип страхування покриває витрати, що виникають через пошкодження майна або шкоду здоров'ю третіх осіб, що можуть статися внаслідок діяльності клієнта);

4. Корпоративне страхування (розроблені для бізнесу програми, що включають страхування працівників, комерційного майна, транспортних засобів, а також спеціалізовані рішення для забезпечення страхового захисту підприємств у випадку непередбачуваних ситуацій, таких як пожежі, катастрофи чи економічні втрати);

5. Страхування від нещасних випадків (спеціалізовані продукти для захисту клієнтів під час відряджень або подорожей, що включають покриття на випадок нещасних випадків, затримки рейсів, медичної допомоги за кордоном, а також втрати багажу);

6. Послуги перестрахування (передача частини страхового ризику від однієї страхової компанії до іншої, що дозволяє зменшити можливі збитки та забезпечити здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед клієнтами);

7. Індивідуальні програми страхування (для задоволення специфічних потреб клієнтів, ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» розробляє індивідуальні страхові рішення, що включають комбіновані продукти з можливістю вибору і адаптації пакету послуг відповідно до вимог кожного окремого клієнта).

Розподіл та структура доходів ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» за видами посередницьких послуг представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл та структура доходів ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»
за видами посередницьких послуг

№ з/п	Тип страхових послуг	Рівень доходу (млн. грн.) за роками				Структура доходів (%)			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1.	Страхування майна	63,8	411,9	479,1	278,6	30,3	31,3	32,5	28,0
2.	Страхування транспортних послуг	47,8	317,8	307,2	221,7	22,7	24,2	20,9	22,2
3.	Страхування відповідальності	34,0	216,2	236,7	150,1	16,2	16,4	16,1	15,1
4.	Корпоративне страхування	23,0	142,6	148,5	100,9	10,9	10,8	10,1	10,1
5.	Страхування від нещасних випадків	18,7	96,4	144,5	73,2	8,9	7,3	9,8	7,3
6.	Послуги перестрахування	14,1	93,4	113,2	82,3	6,7	7,1	7,7	8,3
7.	Індивідуальні програми страхування	8,9	37,1	43,4	89,6	4,2	2,8	2,9	9,0
Разом		210,3	1315,4	1472,5	996,3	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [52].

У 2020 році найбільший дохід компанії забезпечувало страхування майна, що становило 30,3% від загальних доходів. З часом, впродовж 2021-2023 років, частка цього виду страхування коливалася в межах 28-32%, що свідчить про стабільний попит на цей вид послуг, незважаючи на певні коливання в обсягах доходів. Так, у 2021 році дохід від страхування майна зріс до 411,9 млн грн, а в 2022 році перевищив 479 млн грн. Однак у 2023 році відбулося зниження доходів до 278,6 млн грн, що може бути зумовлено зовнішніми економічними факторами та змінами в страхових потребах клієнтів.

Страхування транспортних послуг також стало важливим джерелом доходу для компанії, з початковим рівнем доходу в 47,8 млн грн у 2020 році. Частка цих послуг у загальних доходах компанії зросла з 22,7% у 2020 році до 24,2% у 2021 році, проте в наступні роки доходи від цього виду послуг дещо знизились, досягнувши 221,7 млн грн у 2023 році, що становить 22,2% від загального обсягу доходів компанії. Це може свідчити про насичення ринку або потребу в адаптації продуктів під нові вимоги споживачів.

Корпоративне страхування продовжувало демонструвати помірний зріст, збільшуючи свою частку з 10,9% у 2020 році до 10,8% у 2021 році, при цьому доходи в абсолютних величинах зросли з 23 млн грн до 142,6 млн грн. Проте, в 2023 році відбулося зниження до 100,9 млн грн, що може бути зумовлено економічною ситуацією або зміною бізнес-потреб серед клієнтів компанії. Страхування від нещасних випадків показало стійке зростання у 2022 році, досягнувши 144,5 млн грн. Відповідно, частка цього виду страхування у доходах зросла до 9,8%. У 2023 році дохід від цих послуг знизився до 73,2 млн грн, а частка в загальних доходах склала 7,3%, що вказує на зменшення попиту в цьому сегменті. Послуги перестрахування демонструють стабільний рівень доходів, незважаючи на невеликі коливання. Частка перестрахування у загальних доходах збільшилась з 6,7% у 2020 році до 8,3% у 2023 році, що свідчить про зміцнення позицій компанії на ринку перестрахування та бажання знизити фінансові ризики.

Структура доходів ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» впродовж аналізованого періоду свідчить про наявність позитивної динаміки в окремих сегментах, однак в той же час існують певні коливання, що можуть бути зумовлені змінами в економічному середовищі, законодавчими новаціями та зростаючою конкуренцією на ринку страхових послуг.

2.2. Застосування інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності на ринку страхових послуг

Для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» вирішено дослідити 8 найбільших страхових компаній в Україні.

Перш за все здійснено оцінювання рівня монополізації ринку, розраховано наступні показники:

1. Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$\begin{aligned} I_{hh} &= 11,64^2 + 10,81^2 + 9,3^2 + 7,76^2 + 7,27^2 + 7,08^2 + 6,32^2 + 5,62^2 \\ &= 573,47 \end{aligned}$$

2. Індекс Розенблюта

$$I_r = \frac{1}{(2 \times (1 \times 0,116 + 2 \times 0,108 + 3 \times 0,093 + 4 \times 0,078 + 5 \times 0,073 + 6 \times 0,071 + 7 \times 0,063 + 8 \times 0,056))} = 0,19$$

3. Індекс концентрації

$$CR = 11,64 + 10,81 + 9,3 + 7,76 + 7,27 + 7,08 + 6,32 + 5,62 = 65,79$$

Отже, на ринку рівень концентрації є помірним, що свідчить про ненайвищий рівень конкуренції (2 тип ринку – помірноконцентрований). За індексом Херфіндаля-Хіршмана ринок є низькоконцентрованим. За індексом Розенблюта ринок не є концентрованим. При цьому ринкова влада 8 найбільших фірм на ринку є достатньо значною (65,79%), але все ж не свідчить про ознаки монополії.

Для оцінювання конкурентоспроможності вирішено застосувати такі методи: модифікований метод багатокутника КСП, векторний метод та метод теорії бажаності.

Для цього перш за все під час проходження практики здійснено експертне оцінювання 8 компаній за 8 критеріями (за шкалою 1-10). Експертом виступив директор зі стратегічного розвитку ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»». Обрано наступні критерії:

K_1 – частка ринку;

K_2 – рівень страхових виплат (чим він нижчий, тим вищий бал);

K_3 – фінансовий результат;

K_4 – швидкість виплати страхових компенсацій;

K_5 – рівень цифровізації;

K_6 – репутація на ринку;

K_7 – використання передових технологій у страхових продуктах;

K_8 – рівень застосування big data та AI для оцінювання ризиків.

Кожен критерій має вагу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок вагових коефіцієнтів за допомогою методу SMART

Критерій оцінювання	Експертна оцінка	Вага (W_i)
K_1 – частка ринку;	80	0,12
K_2 – рівень страхових виплат;	95	0,14
K_3 – фінансовий результат;	70	0,10
K_4 – швидкість виплати страхових компенсацій;	80	0,12
K_5 – рівень цифровізації;	80	0,12
K_6 – репутація на ринку;	95	0,14
K_7 – використання передових технологій у страхових продуктах;	90	0,13
K_8 – рівень застосування big data та AI для оцінювання ризиків.	85	0,13
Σ	675	1

Джерело: розроблено автором.

Результати експертного оцінювання представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертного оцінювання

Компанія	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
ТАС СГ	10	7	6	9	10	10	10	10
ARX	9	7	10	9	8	10	8	8

Продовження табл. 2.5

УНІКА	8	7	8	7	7	9	8	8
ВУСО	7	7	5	8	8	7	6	9
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	7	6	1	7	9	9	8	6
ІНГО	7	6	7	10	5	6	7	5
UNIVERSALNA	6	10	6	7	6	8	8	6
PZU УКРАЇНА	5	5	3	9	7	7	7	8
Вага	0,12	0,14	0,1	0,12	0,12	0,14	0,13	0,13

Джерело: розроблено автором.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємств оцінки було зважено (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зважене оцінювання для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Компанія	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
ТАС СГ	1,2	0,98	0,6	1,08	1,2	1,4	1,3	1,3
ARX	1,08	0,98	1	1,08	0,96	1,4	1,04	1,04
УНІКА	0,96	0,98	0,8	0,84	0,84	1,26	1,04	1,04
ВУСО	0,84	0,98	0,5	0,96	0,96	0,98	0,78	1,17
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	0,84	0,84	0,1	0,84	1,08	1,26	1,04	0,78
ІНГО	0,84	0,84	0,7	1,2	0,6	0,84	0,91	0,65
UNIVERSALNA	0,72	1,4	0,6	0,84	0,72	1,12	1,04	0,78
PZU УКРАЇНА	0,6	0,7	0,3	1,08	0,84	0,98	0,91	1,04
Ідеальне підприємство	1,2	1,4	1	1,2	1,2	1,4	1,3	1,3

Джерело: розроблено автором.

На основі цих даних побудовано багатокутники конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.2).

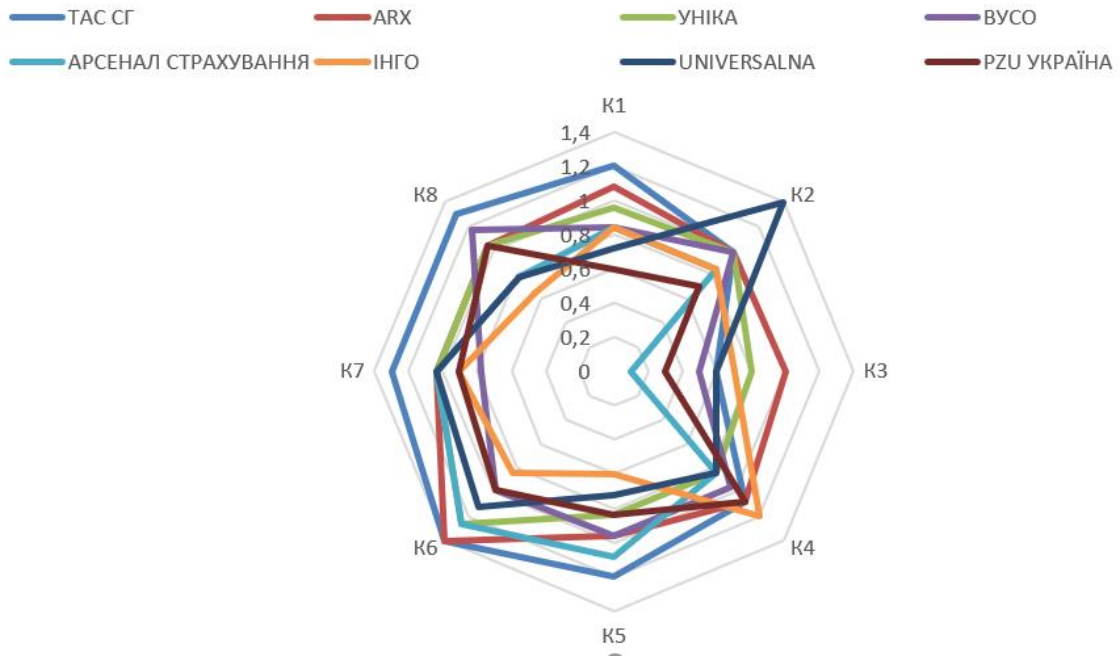


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності страхових компаній.
Джерело: розроблено автором.

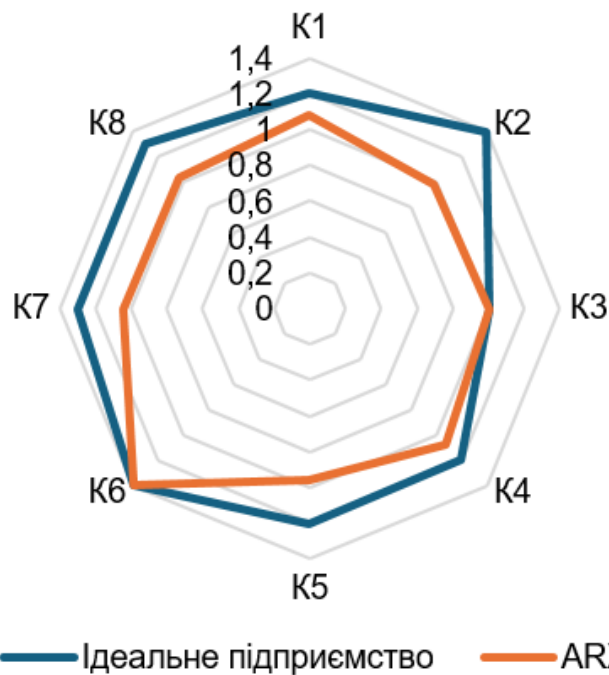


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ідеального підприємства та ARX.

Джерело: розроблено автором.

Для кінцевого визначення конкурентоспроможності підприємств, розраховано площі багатокутників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Площі багатокутників конкурентоспроможності та ранги

Компанія	Площа багатокутника	Ранг
ТАС СГ	10,46	1
ARX	9,16	2
УНІКА	7,55	3
ВУСО	6,32	4
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	5,92	6
ІНГО	5,26	7
UNIVERSALNA	6,30	5
PZU УКРАЇНА	5,15	8

Джерело: розроблено автором.

Отже, за методом модифікованого багатокутника конкурентоспроможності, найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТАС СГ. ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» на другому місці в рейтингу. Також результати багатокутника конкурентоспроможності свідчать, що показники ПрАТ «Страхова компанія «ARX»» за більшістю критеріїв поступаються еталонному рівню ідеального підприємства, що вказує на наявність потенціалу для вдосконалення.

Наступний метод – векторний. Його застосовано на основі даних у таблиці 2.6 (табл. 2.8).

Обчислення довжин векторів для кожного підприємства здійснюється за формулою 2.1., а розрахунок значення косинусів кутів між ними за формулою 2.2. Наступний кроком є знаходження добутків косинусів кутів та довжин векторів для кожного з підприємств, у результаті чого отримуємо значення інтегрального показника конкурентоспроможності.

$$|\vec{c}| = \sqrt{c_{i1}^2 + c_{i2}^2 + \dots + c_{im}^2} \quad (2.1)$$

де $|\vec{c}|$ – довжина вектора і-го підприємства, $c_{i1}^2, c_{i2}^2, c_{im}^2$ – зважені оцінки за m-им критерієм.

$$\cos \alpha_i = \frac{\vec{c}_i * \vec{c}_*}{|\vec{c}_i| * |\vec{c}_*|} \quad (2.2)$$

де $\cos \alpha_i$ – косинус кута, $|\vec{c}_i|$ - довжина вектора і-го підприємства, $|\vec{c}_*|$ - довжина вектора «ідеального підприємства», $\vec{c}_i * \vec{c}_*$ - скалярний добуток векторів і-го підприємства та «ідеального».

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентоспроможності за векторним методом

Компанія	Довжина вектора	Косинус кута (cos)	КСП	Ранг
ТАС СГ	3,27	0,99	3,23	1
ARX	3,06	0,99	3,03	2
УНІКА	2,77	1,00	2,76	3
UNIVERSALNA	2,65	0,98	2,60	4
БУСО	2,59	0,99	2,56	5
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	2,56	0,96	2,45	6
ІНГО	2,38	0,98	2,32	7
PZU УКРАЇНА	2,38	0,97	2,31	8
Ідеальне підприємство	3,55	1,00	3,55	-

Джерело: розроблено автором.

Отже, за векторним методом результати є аналогічні. ТАС СГ є найбільш конкурентоспроможним підприємством, а ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» на другому місці в рейтингу.

Наступним методом оцінювання є TOPSIS. В табл. 2.9 зазначено показники досягнення цілей та їх значення.

Таблиця 2.9

Характеристика альтернативних варіантів

Компанія	K1 – Част ка рин ку (%)	K2 – Рівень страхо вих виплат (%)	K3 – Фінансо вий результ ат (млн грн)	K4 – Швидк ість виплат и (днів)	K5 – Рівень цифрові зації (%)	K6 – Репута ція (рейти нги)	K7 – Технологіч ність (індекс)	K8 – Big Data/ AI (інде кс)
ТАС СГ	11,6 4	58,2	310,4	14	87	9,2	8,5	8,9
ARX	10,8 1	64,1	480,3	10	83	9,5	9,1	9
УНІКА	9,3	63	390,7	18	75	8,7	7,9	8

Продовження табл. 2.9

ВУСО	7,76	61,5	245,9	15	72	7	6,3	8,2
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	7,27	55	112,2	19	79	8,8	8,3	6
ІНГО	7,08	56,4	330,1	9	65	7,5	7	5,5
UNIVERSALNA	6,32	70,2	275	17	68	8,3	8,1	6,2
PZU УКРАЇНА	5,62	52,1	140	11	70	7,9	7,4	8

Джерело: розроблено автором.

Наступним кроком буде розрахунок нормалізованої матриці (табл.2.10) за формулою 2.3.

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.10

Нормалізована матриця

Компанія	K1 – Частка ринку (%)	K2 – Рівень страхових виплат (%)	K3 – Фінансовий результат (млн грн)	K4 – Швидкість виплати (днів)	K5 – Рівень цифровізації (%)	K6 – Репутація (рейтинг)	K7 – Технологічність (індекс)	K8 – Big Data/AI (індекс)
ТАС СГ	0.4860	0.3412	0.3568	0.3398	0.4090	0.3872	0.3819	0.4149
ARX	0.4514	0.3758	0.5521	0.2427	0.3902	0.3998	0.4088	0.4196
УНІКА	0.3883	0.3693	0.4491	0.4369	0.3525	0.3662	0.3549	0.3729
ВУСО	0.3240	0.3605	0.2826	0.3641	0.3384	0.2946	0.2830	0.3823
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	0.3036	0.3224	0.1290	0.4612	0.3714	0.3704	0.3729	0.2797
ІНГО	0.2956	0.3306	0.3794	0.2185	0.3055	0.3156	0.3145	0.2564
UNIVERSALNA	0.2639	0.4116	0.3161	0.4127	0.3196	0.3493	0.3639	0.2890
PZU УКРАЇНА	0.2347	0.3054	0.1609	0.2670	0.3290	0.3325	0.3325	0.3729

Джерело: розроблено автором.

Далі рахуємо зважену нормалізовану матрицю, помноживши кожне значення таблиці 2.10 на ваговий коефіцієнт кожного критерію. Отримали значення в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Зважена нормалізована матриця

Компанія	K1 – Частка ринку (%)	K2 – Рівень страхових виплат (%)	K3 – Фінансовий результат (млн грн)	K4 – Швидкість виплати (днів)	K5 – Рівень цифровізації (%)	K6 – Репутація (рейтинги)	K7 – Технологічність (індекс)	K8 – Big Data/AI (індекс)
ТАС СГ	0.0583	0.0478	0.0357	0.0408	0.0491	0.0542	0.0496	0.0539
ARX	0.0542	0.0526	0.0552	0.0291	0.0468	0.0560	0.0531	0.0545
УНІКА	0.0466	0.0517	0.0449	0.0524	0.0423	0.0513	0.0461	0.0485
БУСО	0.0389	0.0505	0.0283	0.0437	0.0406	0.0412	0.0368	0.0497
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	0.0364	0.0451	0.0129	0.0553	0.0446	0.0519	0.0485	0.0364
ІНГО	0.0355	0.0463	0.0379	0.0262	0.0367	0.0442	0.0409	0.0333
UNIVERSALNA	0.0317	0.0576	0.0316	0.0495	0.0384	0.0489	0.0473	0.0376
PZU УКРАЇНА	0.0282	0.0428	0.0161	0.0320	0.0395	0.0465	0.0432	0.0485

Джерело: розроблено автором.

Далі обираємо найкраще та найгірше значення (табл. 2.12) та обчислюємо відстані до кращої та гіршої альтернатив за формулами та отримуємо значення в табл. 2.12:

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (2.4)$$

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (2.5)$$

$$C^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (2.6)$$

Таблиця 2.12

Найкраща та найгірша альтернативи

Тип	K1 – Частка ринку (%)	K2 – Рівень страхових виплат (%)	K3 – Фінансовий результат (млн грн)	K4 – Швидкість виплати (днів)	K5 – Рівень цифровізації (%)	K6 – Репутація (рейтинги)	K7 – Технологічність (індекс)	K8 – Big Data/AI (індекс)
PID	0.0583	0.0576	0.0552	0.0553	0.0491	0.0560	0.0531	0.0545
NID	0.0282	0.0428	0.0129	0.0262	0.0367	0.0412	0.0368	0.0333

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.13

Відстані та ступінь близькості

Компанія	Відстань до PID	Відстань до NID	Ступінь близькості	Ранг
УНІКА	0.0210	0.0508	0.7076	1
ARX	0.0271	0.0601	0.6891	2
ТАС СГ	0.0266	0.0508	0.6564	3
UNIVERSALNA	0.0423	0.0363	0.4618	4
ВУСО	0.0432	0.0316	0.4223	5
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	0.0531	0.0353	0.3992	6
ІНГО	0.0519	0.0268	0.3407	7
PZU УКРАЇНА	0.0593	0.0187	0.2400	8

Джерело: розроблено автором.

У даному методі прослідковується, що перше місце посідає УНІКА, а ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» знову на другому місці в рейтингу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»»

3.1. Обґрунтування рекомендованої моделі здійснення бенчмаркінгового оцінювання для ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»

Бенчмаркінг є важливим інструментом, який дозволяє визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом системного порівняння з провідними гравцями ринку, проте ефективність цього підходу безпосередньо залежить від послідовності його реалізації, аналітичної підготовки та здатності адаптувати кращі практики до конкретних умов функціонування підприємства.

У цьому підпункті увагу зосереджено на формуванні узгодженої моделі проведення бенчмаркінгового оцінювання для ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»». Запропонований алгоритм може бути використаний менеджментом компанії як практичний інструмент для вдосконалення стратегічного управління, оптимізації внутрішніх процесів та посилення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Етапи бенчмаркінгового оцінювання для ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»

Етап 1-2	Визначення об'єкта та суб'єкта бенчмаркінгу. Самоаналіз, виявлення слабких місць, вибір еталонів.
Етап 3	Збір даних та аналіз кращих практик. Формування бази показників конкурентів.
Етап 4	Визначення розбіжностей, планування цілей та бажаних результатів.
Етап 5	Доведення результатів до відповідальних осіб, ухвалення нових цілей.
Етап 6	Реалізація змін, моніторинг прогресу, контрольні точки.
Етап 7	Оцінка змін, інтеграція результатів, відповідь на ключові запитання.

Джерело: розроблено автором.

Першим і одним із найважливіших кроків у процесі бенчмаркінгового оцінювання є чітке формулювання того, що саме підлягає порівнянню (об'єкт бенчмаркінгу), а також з якими компаніями доцільно здійснювати це порівняння (суб'єкти або еталони бенчмаркінгу). Для ПрАТ «СК «АРКС»» таким об'єктом виступає її конкурентоспроможність як комплексна характеристика здатності успішно функціонувати в умовах конкурентного страхового ринку України.

На цьому етапі важливо провести внутрішній самоаналіз діяльності компанії з метою виявлення слабких місць, які стримують розвиток, або навпаки — визначення сфер, де компанія вже має конкурентні переваги, що можуть бути посилені. Самоаналіз охоплює фінансові показники, операційні процеси, якість обслуговування клієнтів, рівень цифровізації, інноваційність страхових продуктів та інші чинники.

Наступним кроком є вибір еталонів для порівняння. Доцільно обирати компанії, які займають лідерські позиції на ринку, демонструють стабільне зростання, інноваційний підхід до ведення бізнесу та мають високий рівень довіри серед клієнтів. У контексті українського страхового ринку до таких компаній можна віднести ТАС СГ, УНІКА, UNIVERSALNA, які мають позитивну динаміку за основними показниками конкурентоспроможності. Порівняння з такими підприємствами дозволяє ПрАТ «АРКС» не просто оцінити власні позиції, а й ідентифікувати конкретні напрямки, в яких можливе запозичення найкращих практик та вдосконалення діяльності.

Після визначення об'єкта та суб'єкта бенчмаркінгу наступним кроком є збір релевантної інформації, яка дозволить здійснити якісне порівняння діяльності ПрАТ «СК «АРКС»» з провідними конкурентами. Цей етап передбачає формування єдиної інформаційної бази, що охоплює як кількісні (фінансові, операційні), так і якісні (репутаційні, маркетингові, технологічні) показники.

Особливу увагу слід приділити систематизації таких даних, як: частка ринку, обсяг страхових премій і виплат, рівень цифровізації, швидкість

врегулювання страхових випадків, інноваційність страхових продуктів, активність у діджитал-каналах, використання big data та AI для оцінювання ризиків тощо. Ці параметри мають бути однорідними за структурою, достовірними, актуальними та порівнюваними.

Джерелами інформації для цього етапу можуть бути: офіційні звіти Національного банку України, аналітика ринку страхових послуг, спеціалізовані агрегатори (наприклад, hotline.finance, polis.ua), SEO-ресурси (Semrush, Similarweb), офіційні вебсайти страхових компаній, а також експертні оцінки. Варто також використовувати відкриті джерела, що містять відгуки клієнтів, огляди послуг та публікації в медіа.

Окрім збору фактологічних даних, важливим аспектом є вивчення кращих практик конкурентів — способів організації їхніх бізнес-процесів, підходів до комунікації з клієнтами, програм лояльності, маркетингових стратегій, технологічних рішень. Це дозволяє не лише порівнювати результати, а й зрозуміти, за рахунок яких конкретних управлінських або інноваційних дій ці результати були досягнуті.

На цьому етапі основна увага зосереджується на аналітичному співставленні результатів діяльності підприємства з узагальненими або еталонними значеннями, які були встановлені на основі зібраної інформації про конкурентів. Розбіжності між фактичними й еталонними показниками дозволяють ідентифікувати зони, де досліджуване підприємство демонструє відставання, а також напрямки, в яких існує потенціал для вдосконалення.

Визначення таких розбіжностей є необхідною передумовою для подальшого формування реалістичних, цільових орієнтирів розвитку. Йдеться не лише про встановлення кількісних меж досягнення результатів, а й про концептуальне планування стратегій зміни організаційних, технічних чи маркетингових параметрів.

На цьому етапі доцільно застосовувати різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності (рис. 3.1), які забезпечують об'єктивність, структурованість і можливість подальшого порівняльного аналізу.

П'ятий етап бенчмаркінгового оцінювання відіграє ключову роль у трансформації аналітичних висновків у практичні управлінські рішення. Його сутність полягає у донесенні результатів аналізу до керівництва компанії та відповідальних осіб, які приймають рішення на стратегічному та тактичному рівнях. Це важливий крок для забезпечення безперервності процесу вдосконалення конкурентоспроможності, у цей момент формуються нові цілі підприємства, узгоджені з виявленими розривами та потенціалом.

Процес доведення результатів повинен бути максимально структурованим і аргументованим. Зазвичай це здійснюється у формі презентацій, аналітичних звітів, інтерактивних дашбордів, а також стратегічних сесій за участю топменеджменту. У результаті має бути сформульовано узгоджене бачення щодо цільових орієнтирів, темпів змін, ресурсного забезпечення та розподілу відповідальності.

На цьому етапі також відбувається формалізація нових цілей компанії, які повинні мати чіткі часові горизонти, кількісно вимірювані параметри та відповідальних виконавців. Рекомендується використовувати систему ключових показників ефективності (KPI) для переведення стратегічних цілей у практичну площину. Водночас важливо забезпечити їхню відповідність загальній стратегії компанії та ринковим умовам.

Додатково можуть бути задіяні такі управлінські інструменти:

1. Матриця відповідальності — для визначення ролей усіх учасників процесу реалізації цілей.
2. Карта зацікавлених сторін — для розуміння впливу рішень на ключових внутрішніх і зовнішніх учасників.
3. План реалізації змін — для закріплення черговості дій, термінів та очікуваних результатів.

Шостий етап позначає перехід до практичної реалізації розроблених заходів із підвищення конкурентоспроможності, що були сформульовані та схвалені на попередньому етапі. Відтепер компанія переходить від аналітичного та стратегічного планування до впровадження конкретних дій,

спрямованих на зменшення розривів між власними показниками та еталонними значеннями. Невід'ємною частиною етапу є встановлення системи моніторингу та контролю, яка дає змогу відстежувати динаміку ключових показників ефективності (КПІ) та оцінювати успішність впровадження заходів. Для цього доцільно використовувати:

- 1) контрольні точки (milestones) для вимірювання проміжних результатів;
- 2) систему звітності за підрозділами чи відповідальними особами;
- 3) регулярні аналітичні огляди (щоквартальні або щомісячні) із візуалізацією результатів;
- 4) механізми оперативного коригування дій, якщо зафіксовано відхилення від цільових значень.

Сьомий етап передбачає комплексну оцінку результативності впроваджених заходів, а також визначення ступеня їх інтеграції в операційну діяльність підприємства. Його головна мета — виявити, наскільки успішно компанія реалізувала поставлені цілі, чи досягнуто запланованих параметрів конкурентоспроможності, та чи стала нова практика частиною сталих бізнес-процесів.

На цьому етапі здійснюється порівняння фактичних змін із тими, які були заплановані на етапі формулювання цілей. Це дозволяє об'єктивно оцінити ефективність як окремих рішень, так і всієї бенчмаркінгової моделі. Аналіз має включати як кількісні оцінки (динаміка КПІ, покращення позицій у ринкових рейтингах, збільшення рівня клієнтської задоволеності), так і якісні характеристики, зокрема зміни в управлінській культурі, комунікації, структурі прийняття рішень.

Таким чином, запропонована модель бенчмаркінгового оцінювання дає змогу системно підходити до аналізу конкурентного середовища та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Її впровадження може стати важливим кроком до підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» та посилення її позицій на ринку страхових послуг.

3.2. Очікувані переваги та потенційні ризики застосування рекомендованої моделі оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»»

Розробка та впровадження удосконаленої моделі бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» є важливим кроком на шляху до посилення її ринкових позицій у складних умовах воєнного періоду. Пропонована модель передбачає системний підхід до збору, обробки та інтерпретації ключових показників ефективності, що дозволяє забезпечити об'єктивне порівняння з провідними компаніями галузі та виявити напрями для розвитку. Проте, як і будь-яка управлінська ініціатива, ця модель має не лише переваги, але й потенційні ризики, які необхідно врахувати для ефективної реалізації.

Насамперед, до основних очікуваних переваг рекомендованої моделі слід віднести посилення стратегічної орієнтації менеджменту компанії. Завдяки чіткому структуруванню даних та використанню векторного методу, методу TOPSIS та інших, компанія отримує можливість глибше зрозуміти власне положення на ринку, виявити сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, а також визначити найефективніші напрями для інвестування та внутрішньої оптимізації. Ранжування компаній дозволяє формувати цілеспрямовані стратегічні орієнтири, базовані на даних, а не на припущеннях.

Крім того, модель сприяє підвищенню організаційної гнучкості ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» у відповідь на ринкові зміни. Завдяки регулярному проведенню бенчмаркінгового оцінювання компанія зможе своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, коригувати свої стратегії й адаптувати свої послуги під актуальні потреби споживачів. Це особливо важливо в умовах війни та невизначеності, коли традиційні методи стратегічного планування втрачають ефективність.

Ще однією перевагою є підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Застосування кількісних методів оцінювання, таких як

TOPSIS, забезпечує можливість обґрунтування вибору конкретної стратегії чи управлінського кроку перед акціонерами та партнерами. Це сприяє зміцненню довіри до компанії з боку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Проте поряд із позитивними очікуваннями необхідно виділити і потенційні ризики, що супроводжують застосування цієї моделі. Перш за все, існує ризик недостатньої якості або актуальності даних, на яких базується оцінювання. Якщо порівняльні показники конкурентів зібрані з недостовірних джерел або не оновлюються в реальному часі, це може спотворити результати аналізу та призвести до неправильних стратегічних рішень.

Іншим суттєвим ризиком є можлива надмірна стандартизація підходів, коли прагнення до порівняння з "ідеальним підприємством" змушує компанію втрачати унікальність своєї ринкової пропозиції. Бенчмаркінг не має перетворюватися на сліпе копіювання конкурентів, а повинен слугувати інструментом для вдосконалення та створення нового.

Також важливо враховувати ризики спротиву впровадженню змін усередині самої організації. Будь-яка нова модель оцінювання передбачає зміну існуючих процесів, іноді — перерозподіл ресурсів або зміну пріоритетів. Якщо ці зміни не будуть належним чином донесені до персоналу, це може викликати опір, зниження мотивації та ефективності виконання нових рішень.

Не можна оминати увагою і ризик технічної складності реалізації методів оцінювання конкурентоспроможності, особливо в умовах обмеженого кадрового чи аналітичного ресурсу. Якщо в компанії відсутні фахівці, здатні здійснювати регулярний розрахунок інтегральних показників і проводити повноцінний аналіз конкурентного середовища, то ефективність моделі може суттєво знизитися. Тому впровадження моделі потребує паралельного розвитку аналітичної компетентності в компанії.

Незважаючи на зазначені ризики, в цілому рекомендована модель бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» є перспективним і доцільним інструментом для підвищення ефективності стратегічного управління. За умови належної

реалізації, включно з якісною аналітикою, адаптацією моделі до специфіки компанії та відповідною комунікаційною стратегією її впровадження може забезпечити суттєве підвищення конкурентної стійкості та ринкової гнучкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, важливим підсумком є розуміння того, що ефективність використання моделі залежить не лише від точності математичних розрахунків, але й від здатності менеджменту компанії мислити стратегічно, діяти гнучко та бути відкритою до постійного вдосконалення. У такому разі бенчмаркінг дійсно стане не просто оцінювальним інструментом, а засобом трансформації та довгострокового стабільного функціонування ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»» на українському страховому ринку.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження бенчмаркінгу як інструменту оцінювання конкурентоспроможності компанії на страховому ринку України дало змогу узагальнити ключові теоретичні та практичні положення і сформулювати такі висновки:

1. Конкурентоспроможність компанії (організації, підприємства) виступає ключовою передумовою його стійкого функціонування та стратегічного зростання в умовах постійних змін ринкового середовища. Її формування ґрунтується на здатності компанії адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість обслуговування споживачів.

2. Теоретичне осмислення сутності конкурентоспроможності свідчить про її багатовимірний і динамічний характер: вона охоплює економічні, управлінські, організаційні та технологічні аспекти, а також передбачає постійне оновлення стратегічних підходів відповідно до змін у зовнішньому середовищі компанії та очікуваннях споживачів.

3. Методичне забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності компаній передбачає використання багаторівневих підходів, що охоплюють як внутрішні характеристики функціонування компанії, так і зовнішні ринкові чинники. Такий комплексний підхід дозволяє об'єктивно відобразити реальний стан конкурентного потенціалу компанії.

4. У процесі дослідження встановлено, що бенчмаркінг як метод стратегічного аналізу конкурентоспроможності поступово знаходить своє місце в українській управлінській практиці, а його наукове осмислення наближається до європейських і світових стандартів. Бенчмаркінг є важливим інструментом для менеджменту компаній, адже дозволяє виявити слабкі місця, оцінити власні переваги й адаптувати для внутрішнього середовища організації перевірені рішення, що вже довели свою ефективність на ринку.

5. Страховий ринок України, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, демонструє ознаки поступового відновлення і позитивної динаміки: зростають обсяги страхових премій, посилюється активність у ключових сегментах (особисте та транспортне страхування), відбувається консолідація компаній та підвищується якість фінансових результатів.

6. У другому розділі було здійснено багатовимірний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Страхова компанія «ARX»» з використанням сучасних методів бенчмаркінгового оцінювання, що охоплюють як експертне оцінювання, так і математичні методики прийняття рішень. Насамперед проаналізовано рівень концентрації ринку страхових послуг на основі індексів Херфіндала-Хіршмана, Розенблюта та індексу концентрації. Встановлено, що ринок є помірноконцентрованим, із часткою восьми найбільших компаній у понад 65 %, що вказує на високу конкурентну активність за відсутності монополізації. Для подальшого порівняльного аналізу використано три методи: модифікований метод багатокутника, векторний метод та метод TOPSIS, що дозволило отримати комплексну картину становища ПрАТ «Страхова компанія «ARX»» на українському страховому ринку.

7. За модифікованим методом багатокутника конкурентоспроможності ПрАТ «СК «ARX»» отримало друге місце після компанії ТАС СГ. Незважаючи на високі бали за такими критеріями, як фінансовий результат, репутація та швидкість виплат, підприємство дещо поступається умовному «ідеальному підприємству», особливо за рівнем цифровізації та використання інноваційних технологій, що вказує на наявний потенціал для покращення. Підтвердженням отриманих результатів стали результати використання векторного методу оцінювання конкурентоспроможності, за яким результат був аналогічним: ARX посіла друге місце з інтегральним показником КСП 3,03, що лише незначно поступається лідеру українського страхового ринку ТАС СГ. Це свідчить про

стабільну позицію компанії за більшістю вагомих критеріїв, особливо з огляду на високу наближеність до ідеального вектора ($\cos \approx 0,99$).

8. Застосування методу TOPSIS, який враховує відстані до позитивного та негативного ідеалу, дало змогу розширити уявлення про ефективність компаній. У цьому аналізі перше місце несподівано посіла компанія УНІКА, що пояснюється її збалансованими, хоч і менш вражаючими, але рівномірними показниками. ARX знову ж таки посіла друге місце, підтвердивши свою стабільну конкурентоспроможність.

9. Процес оцінювання конкурентоспроможності страхових компаній неможливий без належного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке охоплює сукупність методів, джерел та інструментів збору й обробки даних. Воно дозволяє виявляти тренди, оцінювати позиції конкурентів на ринку та формувати дієві управлінські рішення.

10. Ефективне впровадження бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності страхових підприємств передбачає наявність чітко структурованої методики, що враховує специфіку галузі, ринкове середовище та внутрішні особливості компанії.

11. Застосування плану, що було розроблено автором, дозволить компанії не лише покращити власні ринкові позиції, а й оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підтримуючи динамічний розвиток та високий рівень клієнтської довіри.

Список використаних джерел

1. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу: навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2023. 154 с.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління: практикум. Київ: Наукова столиця, 2018. 524 с.
3. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. № 25. С. 33-42.
4. Белкін І. В. Особливості вірусного маркетингу, бенчмаркінгу та соціально відповідального маркетингу як перспективних напрямків на ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-39>
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
6. Бочка О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
7. Вовк Є. О., Бесп'ятчук В. В. До питання сутності конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-168>
8. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35-38.
9. Гудзь О. Є. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 18-24.

10. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Жилінська О. І., Волошина В. Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 96-101
12. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>
13. Кокарев І. І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 1-8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>
14. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219-223.
15. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. № 1(21). С. 86-92.
16. Надточій К.М. Конкурентні переваги як базис для вибору та розробки стратегії подолання ринкових бар'єрів. *Молодий вчений*. 2015. № 3(19). С. 28-33.
17. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: Знання, 2012. 483 с.
18. Пшенична М. В. Системні тенденції розвитку галузі страхування в умовах глобалізаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-155>
19. Салига К. С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

20. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>
21. Славков М. П., Калантаєвська О. О., Губарь О. В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
22. Черваньов Д. М., Жилінська О. І. Міждисциплінарний словник з менеджменту. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
23. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.
24. Мухіна О.В. Страховий ринок України: стан та проблеми розвитку. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2010/14.pdf
25. Вовк В., Жежерун Ю., Костогриз В. Страховий ринок України у період дії воєнного стану: фінансовий та маркетинговий аспекти. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2023. №3 (35) : URL: DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-119-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-119-131)
26. FORINSURER - Рейтинг страхових компаній України. FORINSURER - журнал про страхування, перестраховування та InsurTech : URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>
27. Майстер А.В., Славкова А. А. Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: [10.32702/2306-6814.2025.2.108](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.108)
28. Ansoff I. H., McDonnell E. J. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988. 258 p.
29. Шапошников К. С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. 2019. № 29. С. 373–378.
30. Найда І. С., Найда А. В., Галицький О. М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11, № 2. С. 139–146. DOI: 10.15673/fie.v11i2.1396

31. Camp P. R. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2006. 299 p.

32. Christopher E. Bogan, Michael J. English. *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. McGraw-Hill, 1994. 312 p.

33. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 422 p.

34. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Is. 21 (2). Pp. 737–745. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>

35. Покропивний С. Ф. *Економіка підприємства: підручник*. Київ: КНЕУ, 2010. 528 с.

36. Бобровська О. *Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. № 5. С. 7–14

37. Портер М. *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи, 1998. 390 с.

38. Крамарчук С., Лубкей Н. *Визначення сутності поняття бенчмаркінгу. Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 229–234.

39. Денисенко М.П., Колос І.В. *Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19–24.

40. Савицька Г. В. *Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник*. Київ: Знання, 2007. 668 с.

41. Тринька Л. Я. *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Київ: Алерта, 2014. 768 с.

42. Тютюнник Ю. М. *Фінансовий аналіз: навчальний посібник*. Київ: Знання, 2012. 815 с.

43. Бублик М., Хім'як М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.5. С. 136–139.
44. Причепа І.В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Київ, 2019. 143с
45. Герасимчук Л. М., Паньковська Л. С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. Т. 3. С. 99-103.
46. Черваньов Д. М. Міждисциплінарний словник з менеджменту. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
47. Шегда А. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2002. 335 с.
48. Сайт агентства Smida. URL: www.smida.gov.ua
49. Сервіс «Опендатабот». URL: www.opendatabot.ua
50. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.03.2024)
51. Сервіс «Clarity Project». URL: www.clarity-project.info
52. Офіційний вебсайт ПрАТ «Страхова компанія «АРКС»». URL: www.arx.com.ua
53. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.
54. Копистко О. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 61–63.
55. Про страхування: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>
56. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14 грудня 2021 року № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20>

57. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21 травня 2024 року № 3720-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20>
58. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 9 липня 2003 року № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
59. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів, 2016. 484 с
60. Кос А. С. Проблеми та перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 17-26.
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С. Клименко та ін. Київ : КНЕУ. 2008. 520 с.
62. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.
63. Фещур Р., Яворська Н., Меренюк Т. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2007. № 605. С. 43–49.
64. Ярмак М., Довгопола Ю. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23(2). С. 18–23.
65. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2017. 720 с.
66. Головка В.І. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Курс, 2014. 528 с.
67. Ковтун Н.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 527 с.
68. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
69. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

70. Класифікація видів економічної діяльності (ДК 009:2010): Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11 жовтня 2010 року № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
71. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2017. 720 с.
72. Богацька Н.М., Христин С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 455-458.
73. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Херсон, 2009. 95 с.
74. Reider R. Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement. NY : John Wiley & Sons, 2000. 288 p.
75. Brigham E. F. Houston J.F. Fundamentals of Financial Management (13th ed). Mason (Ohio): Thomson, 2014. XXXI, 758 p.
76. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J.F., Jordan B.D. Corporate Finance, 11th ed. IMcGraw-Hill Education, 2013, 736 p.
77. Slywotzky, A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
78. Berezin, A. A. Benchmarking as a Foundation of the Future Economy. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2020. 240 p.
79. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases (23rd ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2024. 896 p.
80. Bakalova, E. Competitive Benchmarking: A Strategic Guide. TBR Insights, 2024. Available: <https://tbri.com/blog/competitive-benchmarking-a-strategic-guide/tbri.com>