

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

НОВОСЕЛЕЦЬКА АННА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 005.21:005.332.2;339.137.2:368.1(477)(043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ
ЖИТТЯ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-наукова програма – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



А. О. Новоселецька

Науковий керівник

Кривицька Ольга Романівна,

доктор економічних наук, професор

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Новоселецька Анна Олександрівна. Теоретико-методичні засади стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма – Менеджмент, Галузь знань 07 – Управління та адміністрування. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, МОН України, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Функціонування ринку страхових послуг сприяє забезпеченню фінансової стійкості суб'єктів господарювання у складних та ризикових ситуаціях, а також здатності швидко на них реагувати шляхом компенсації можливих збитків, підвищенню добробуту населення, реалізації державної політики соціально-економічного захисту населення, накопиченню інвестиційного потенціалу країни. Задля забезпечення власної конкурентоспроможності та досягнення лідируючих позицій кожен страховик повинен контролювати і вдосконалювати свої бізнес-процеси, використовувати інноваційні методи управління та конкурентної боротьби. У роботі узагальнено сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та досліджено проблеми й особливості конкурентної боротьби на страховому ринку. Запропоновані визначення конкурентоспроможності страховика включають такі елементи, як здатність, можливість, перевага та результат. Ці визначення були розроблені шляхом аналізу наявних підходів як науковців, так і практиків до розуміння сутності конкурентоспроможності страховика. Дослідження таких підходів до управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя дозволило запропонувати власне визначення. Отже, стратегія управління

конкурентоспроможністю страхової компанії – це сукупність управлінських рішень, реалізація яких забезпечуватиме формування та використання конкурентних переваг і потенціалу, досягнення певної конкурентної позиції, ефективності функціонування страховика та його адаптивності до змін у довгостроковій перспективі. Визначено особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні. Для управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя було запропоновано три рівні підходів (стратегічний, тактичний та оперативний) і такі функціональні підсистеми: управління страховою діяльністю; управління якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги; управління фінансами та інвестиціями; управління персоналом; маркетинг страхової послуги. Зроблено висновок, що основною має бути стратегія формування конкурентних переваг, яка була б доповнена стратегією забезпечення конкурентоспроможності, а завершальною має бути стратегія конкурентної поведінки. Діяльність усіх страхових компаній та компаній зі страхування життя зокрема охоплює значну кількість процесів, що є різні за своєю суттю і механізмом реалізації, однак тісно пов'язані завдяки системі управління. Саме таким багатоаспектним процесом, що стосується усіх сфер функціонування компаній та потребує визначення ефективності здійснення і управління, є конкурентоспроможність. Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя дозволило зробити висновок про доцільність визначати, наскільки ефективним є управління конкурентоспроможністю life-страховиків на макrorівні (рівень національної економіки), мезорівні (рівень ринку страхових послуг і сегменту страхування життя) і мікрорівні (рівень самої компанії). Зроблено висновок, що для досягнення цих цілей потрібно використовувати комплексні методи або поєднання різних підходів.

У другому розділі роботи проведено аналіз розвитку компаній зі страхування життя як суб'єкта страхового ринку України, проведено оцінку управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та

визначено чинники впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. За результатами аналізу динаміки страхових компаній загалом та компаній зі страхування життя, зокрема, відзначено, що ринок страхування життя пройшов через значні зміни, включаючи періоди активізації та занепаду. Стан концентрації та монополізації засвідчив, що загалом страховий ринок України характеризується помірним рівнем концентрації, однак високий рівень монополізації спостерігається на ринку страхування життя, а це актуалізує та загострює проблематику управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя для збереження або забезпечення їй лідируючих позицій. Отже, страховий ринок України та страхування життя у його становленні пройшли складний шлях, що супроводжувався значною кількістю перешкод, кризових явищ та непередбачуваних обставин. Галузева структура ринку страхових послуг характеризується значним переважанням ризикових видів на страхуванням життя, що не відповідає світовій практиці та свідчить про нерозвиненість цього сектору в Україні. За досліджуваний період чітко окреслилась тенденція до значної концентрації life-сегменту, скорочення кількості страхових компаній вказаного типу та формування «ядра» потужних страховиків на ринку. За останні п'ять років найбільшої популярності набули накопичувальні та інші послуги зі страхування життя. Однак значна частина потенційних страхувальників не користується послугами зі страхування життя, що вказує на вагомі перспективи його розвитку в Україні за сприятливих макроекономічних умов і кон'юнктури страхового ринку. За результатами оцінки управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя було виявлено значне зменшення кількості life-страховиків. Однак, незважаючи на щорічне зменшення кількості страховиків, страхові платежі не зменшилися. Навпаки, вони продовжують зростати, що свідчить про те, що на ринку залишилися сильні гравці з ефективним механізмом управління конкурентоспроможністю. Запропоновано визначення рейтингової позиції компанії проводити за шістьма показниками: активи,

власний капітал, страхові платежі, страхові виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід. Це зробить процес управління конкурентоспроможністю більш ефективним. Компанія з найнижчим рейтингом буде лідером, а компанія з найвищим рейтингом – аутсайдером ринку. Компанія із сумарним рейтингом «шість» очолить ринок. Проведене дослідження засвідчило, що серед компаній зі страхування життя в Україні виокремилось потужне ядро лідерів (переважно з іноземним капіталом), які впевнено утримують свої позиції протягом тривалого часу, намагаючись дотримуватися стратегії поступового нарощення основних показників своєї діяльності. Саме вони формують кластер «потужних» страховиків. Це трійка лідерів – «МЕТЛАЙФ», «ТАС» та «ГРАВЕ ЖИТТЯ», які визначають основні тенденції розвитку сегменту загалом. Визначено чинники впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, аналіз яких довів важливість їх поділу на зовнішні (макрорівень та мезорівень) та внутрішні (мікрорівень). За результатами PEST-аналізу компаній зі страхування життя і SWOT-аналізу передбачається, що в повоєнний період конкуренція серед компаній зі страхування життя зросте, оскільки цей сегмент ринку буде найбільш інвестиційно привабливим і соціально значущим. Отже, ефективність системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя визначається сукупним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що формуються відповідно на макро-, мезо- та мікрорівні. Враховуючи різноманітність та неоднакове походження цих чинників, доцільним є застосування багатоступеневої методики оцінки їх впливу на управління конкурентоспроможністю компаній та її ефективність з метою визначення власних поточних чи потенційних конкурентних переваг і можливостей їх залучення у процес управління. Зроблено висновок, що компанії зі страхування життя в Україні повинні розробити комплексну стратегію управління конкурентоспроможністю, яка включала б використання своїх сильних сторін, подолання своїх слабкостей, використання можливостей і мінімізацію загроз.

У третьому розділі роботи проведено науково-методичне обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Здійснена перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, розроблено рекомендації з методичного забезпечення формування і реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та запропоновано методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Діяльність страхових компаній, а тим паче компаній зі страхування життя в сучасних умовах, є критично важливою для суспільства, оскільки вони забезпечують фінансовий захист як бізнесу в кризових умовах, так і громадян шляхом відшкодування можливих збитків, або забезпечують їм гарантію поліпшення рівня життя, тим самим активізуючи інвестиційний потенціал економіки країни. Оскільки конкурентоспроможність страхової компанії прямо залежить від зміни кількості аналогічних суб'єктів на ринку, то для кращого розуміння ситуації на страховому ринку України на найближчу перспективу доцільно окреслити можливі тенденції щодо кількості безпосередньо компаній зі страхування життя, застосовуючи для цього інструменти економіко-математичного моделювання. Прогноз кількісних показників можна здійснювати методом екстраполяції, методом експоненціального згладжування та за допомогою трендового аналізу, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Алгоритм дій, запропонований для охоплення загальних тенденцій розвитку компаній зі страхування життя на коротко- та довгострокову перспективу, складається з п'яти етапів: перший – збір даних з офіційних джерел; другий – створення матриці вхідних даних у систему; третій – аналіз динаміки фактичних даних і вибір рівняння тренду; четвертий – розрахунок прогнозних значень показників; п'ятий – інтерпретація отриманих значень. Дослідження показали, що для прогнозування найближчих значень кількості компаній зі страхування життя в Україні рекомендується використовувати рівняння експоненціального тренду. Запропоновано класифікувати компанії зі страхування життя за

операційними показниками, такими як активи, власний капітал, страхові премії та виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід. Це дозволить визначити місцезнаходження конкретної компанії на ринку (аутсайдер чи лідер). Актуалізація проблематики управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя обумовлена не лише окресленою тенденцією в динаміці кількості компаній на ринку та їх позиціонуванні, а й акцентуванням уваги на необхідності формування та реалізації стратегії її управління, оскільки в умовах воєнного стану та бойових дій на території нашої країни страхові компанії зіткнулися із низкою проблем, які потребують ретельного вивчення та використання нових методичних підходів саме до управління конкурентоспроможністю. Досягнення певного рівня ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя можливе за умови поєднання трьох видів заходів її забезпечення: організаційних, маркетингових та адаптивних. Розроблено методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, яке складається з організаційного, інвестиційного, інституційного, інформаційного, маркетингового та кадрового забезпечення. Встановлені тісні структурно-функціональні зв'язки зі складовими стратегії для досягнення головних стратегічних цілей, що дає можливість провести оцінку конкурентоспроможності компаній зі страхування життя та визначити основні напрями її підвищення. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя базується на реалізації певних стратегічних цілей, основою для визначення яких є загальна концепція розвитку страхової компанії. Стратегія управління конкурентоспроможністю має бути забезпечена відповідними інструментами менеджменту та дієвими засобами досягнення перспективних цілей страхових компаній. Формування та реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю на страховому ринку може включати низку заходів, спрямованих на поліпшення позицій компанії, збільшення її конкурентних переваг та підвищення результативності. Тому запропонований методичний

підхід дасть змогу розробити заходи, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності страховиків, а також оцінити рівень управління конкурентоспроможністю страхового ринку України.

Ключові слова: теоретико-методичні засади, стратегія, управління конкурентоспроможністю, компанії зі страхування життя, методичне забезпечення, методичний підхід, оцінка, ефективність

ANNOTATION

Anna Novoseletska. Theoretical and Methodological Foundations of the Strategy for Managing the Competitiveness of Life Insurance Companies. - A qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management (educational and scientific program – Management), Field of Knowledge 07 – Management and Administration. - O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to summarizing theoretical provisions and developing practical recommendations for forming the competitiveness management strategy of life insurance companies. The functioning of the insurance services market ensures the financial stability of business entities in complex and risky situations and their ability to respond quickly by compensating for potential losses, improving the population's welfare, implementing state social and economic protection policies, and accumulating the country's investment potential. To provide their competitiveness and achieve leading positions, insurers must continuously monitor and improve their business processes, using innovative management methods and competitive strategies.

The study generalizes the essence and components of the competitiveness management strategy of life insurance companies and examines the issues and features of competition in the insurance market. Proposed definitions of insurer competitiveness include capability, opportunity, advantage, and outcome. These definitions have been developed by analysing existing scientific and empirical approaches to understand the essence of insurer competitiveness. Researching existing attitudes to managing the competitiveness of life insurance companies allowed for the proposal of a unique definition. Thus, the competitiveness management strategy of an insurance company is a set of managerial decisions whose implementation ensures the formation and utilization of competitive advantages and the potential to achieve a particular competitive position, operational efficiency, and adaptability to changes in the long-term perspective.

The study identifies the features of managing the competitiveness of life insurance companies in Ukraine. Three levels of approaches (strategic, tactical, and operational) and the following functional subsystems are proposed to manage the competitiveness of life insurance companies: insurance activity management, quality and competitiveness of insurance service management, finance and investment management, personnel management, and insurance service marketing. It is concluded that the primary strategy should be the strategy of forming competitive advantages, supplemented by the strategy of ensuring competitiveness, ending with the competitive behaviour strategy.

The activities of all insurance companies, particularly life insurance companies, encompass numerous processes that differ in essence and implementation mechanism but are closely interconnected through the management system. Competitiveness is a multifaceted process that pertains to all areas of company operations and requires efficiency determination and management. Summarizing methodological approaches to assessing the effectiveness of managing the competitiveness of life insurance companies has led to the conclusion that it is appropriate to determine how effective life insurers' competitiveness management is at the macro (national economy), meso (insurance market and life insurance

segment), and micro (company) levels. It is concluded that achieving these goals requires comprehensive methods or a combination of different approaches.

Chapter 2 deals with an analysis of the development of life insurance companies as entities in the Ukrainian insurance market, an assessment of the competitiveness management of life insurance companies, and an identification of factors influencing the effectiveness of competitiveness management of life insurance companies. Based on the analysis of the dynamics of insurance companies in general and life insurance companies in particular, it is noted that the life insurance market has undergone significant changes, including periods of activation and decline. The state of concentration and monopolization has shown that the Ukrainian insurance market is characterized by a moderate level of concentration, while a high level of monopolization is observed in the life insurance market, highlighting and exacerbating the issue of managing the competitiveness of life insurance companies to maintain or secure leading positions.

The Ukrainian insurance market and life insurance industry have gone through a challenging path characterized by numerous obstacles, crises, and unforeseen circumstances. The sectoral structure of the insurance services market is marked by a significant predominance of risk types for life insurance, which does not align with the global practices and indicates the underdevelopment of this field in Ukraine. Over the studied period, a clear trend towards significant concentration in the life segment, a reduction in the number of life insurance companies, and the formation of a "core" of powerful insurers in this market have emerged. In the last five years, accumulation and other life insurance services have gained the most popularity. However, a significant number of potential policyholders does not use life insurance services, indicating substantial growth prospects in Ukraine under favourable macroeconomic conditions and insurance market environment.

The assessment of the competitiveness management of life insurance companies has revealed a significant reduction in the number of life insurers. Despite the annual decrease of insurers, insurance premiums have not decreased; they rather continue to grow, indicating that strong players with effective competitiveness

management mechanisms stay in the market. It is proposed to determine the company's rating position using the following six indicators: assets, equity, insurance premiums, insurance payouts, insurance reserves, and investment income. Such an approach will make the competitiveness management process more effective. The company with the lowest rating will be a leader, and the company with the highest rating will be a market outsider. The company with a total rating of six will lead the market.

The research has showed that among life insurance companies in Ukraine, a strong core of leaders has emerged (mostly with foreign capital) that confidently hold their positions over an extended period, adhering to a strategy of gradually increasing their major performance indicators. They form the cluster of "powerful" insurers. The top three leaders, "METLIFE," "TAS," and "GRAVE LIFE," set the main development trends in the industry.

Factors influencing the effectiveness of competitiveness management of life insurance companies have been identified. Their division into external (macro and meso levels) and internal (micro level) factors has been substantiated. Based on the PEST analysis of life insurance companies and SWOT analysis, it is anticipated that competition among life insurance companies will increase in the post-war period, as this market segment will become the most investment-attractive and socially significant.

Thus, the effectiveness of the competitiveness management system of life insurance companies is determined by the combined influence of external and internal factors formed at the macro, meso, and micro levels. Given the diversity and different origins of these factors, it is advisable to apply a multi-level methodology for assessing their impact on competitiveness management and its effectiveness to determine current or potential competitive advantages and opportunities for their incorporation into the management process. It is concluded that life insurance companies in Ukraine should develop a comprehensive strategy for managing competitiveness, including leveraging strengths, overcoming weaknesses, exploiting opportunities, and minimizing threats.

A scientific and methodological substantiation of the strategy for managing the competitiveness of life insurance companies has been conducted in Chapter 3. A prospective assessment of the competitiveness of life insurance companies has been carried out, methodological support for the formation and implementation of the strategy for managing the competitiveness of life insurance companies has been developed, and a methodological approach to evaluating the strategy for managing the competitiveness of life insurance companies has been proposed. The performance of insurance companies, especially life insurance under given circumstances, is critically important as they provide financial protection to businesses and citizens in crisis conditions by compensating for possible losses or guaranteeing an improved quality of life, thereby activating the investment potential of the national economy.

Since the competitiveness of an insurance company directly depends on changes in the number of similar entities in the market, it is advisable to outline possible trends in the number of life insurance companies in Ukraine for a better understanding of the market situation in a short perspective, using economic-mathematical modelling tools. Quantitative forecasts can be made using extrapolation, exponential smoothing, and trend analysis.

The proposed action algorithm to cover general trends in the development of life insurance companies in the short- and long-term consists of five stages. The first one is data collection from official sources; the second is the creation of an input data matrix for the system; the third is an analysis of the dynamics of actual data and selection of the trend equation; the fourth is a calculation of forecast values of indicators; the fifth is an interpretation of the obtained values. Studies show that it is recommended to use the exponential trend equation for forecasting the near future values of the number of life insurance companies in Ukraine.

It is proposed to classify life insurance companies based on operational indicators such as assets, equity, insurance premiums and payouts, insurance reserves, and investment income. Such an approach will allow determining the market position of a specific company (outsider or leader). The relevance of the

competitiveness management of life insurance companies is driven not only by the outlined trend in the dynamics of the number of companies in the market and their positioning but also by the emphasis on the need to form and implement its management strategy, since insurance companies under the circumstances of martial law and hostilities in our country have faced several problems that require careful study and the use of new methodological approaches to competitiveness management.

Achieving a certain level of effectiveness in the competitiveness management strategy of life insurance companies is possible through the combination of three types of measures: organizational, marketing, and adaptive. Methodological support for forming and implementing the strategy for managing the competitiveness of life insurance companies has been developed. The key elements of such an approach are organizational, investment, institutional, informational, marketing, and personnel types of support. Close structural-functional links with the components of the strategy for achieving the main strategic goals have been established, allowing for assessing the competitiveness of life insurance companies and identifying the main directions for its enhancement.

The formation of the strategy for managing the competitiveness of life insurance companies is based on the implementation of specific strategic goals, the foundation of which is the overall development concept of the insurance company. The strategy for managing competitiveness should be supported by appropriate management tools and effective means of achieving the prospective goals of insurance companies. The formation and implementation of the strategy for managing competitiveness in the insurance market may include several measures aimed at improving the company's position, increasing its competitive advantages, and enhancing performance. Therefore, the proposed methodological approach will allow for the development of measures aimed at improving the competitiveness and financial stability of insurers and assessing the level of competitiveness management of the Ukrainian insurance market in general.

Keywords: theoretical and methodological foundations, competitiveness management strategy, life insurance company, methodological support, methodological approach, assessment, effectiveness.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Вороніна О. О., Новоселецька А. О. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с., с. 265-278 (особистий внесок здобувача: побудовано матрицю визначення поняття «фінансова стійкість страхових компаній» та запропоновано схему розробки управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страховиків).

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Кривицька О. Р., Новоселецька А. О. Теоретико-методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю страхових компаній. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 288-294 (особистий внесок здобувача: запропоновано етапи проведення оцінки конкурентоспроможності страхової компанії на страховому ринку України).

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-288-294> .

URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_12_0_288_294.

3. Новоселецька А. О. Стан концентрації та монополізації страхового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2021. № 21(49). С. 10-18.

[https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21\(49\)-10-18](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21(49)-10-18).

URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/issue/view/109>

4. Новоселецька А. О. Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Економіка та суспільство*. 2024. №59.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-123>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3497>

5. Новоселецька А. О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15>

URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-15>

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

6. Kryvytska, O., Kneysler, O., Cirella, G.T., Spasiv, N., Korol, S., Novoseletska, A. (2024). Insurance Companies and Territorial Positioning in Ukraine's Post-war Economic Development: A Comprehensive Historical Analysis, 2015-2019. In: Cirella, G.T. (eds) *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine*. Contributions to Economics. Springer, Cham. pp. 121-136 (**Scopus**) (особистий внесок здобувача: проаналізовано структуру страхових премій та рівень проникнення страхування в розрізі територій України – областей).

https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_8.

URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48735-4_8.

7. Новоселецька А. О. Використання методу радара для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2024. №127. С. 13-18.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10723839>

URL: <https://nor-ijournal.com/2024/02/26/127-4/>

Праці апробаційного характеру:

8. Новоселецька А. О. Управління конкурентоспроможністю страхового ринку України. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки»* (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 69 - 71.

URL:

https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf

9. Новоселецька А. О. Сучасні дефініції сутності конкурентоспроможності страхової компанії. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку»* (м. Острого, 24 листопада 2023 р.). Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2023. С. 296-298.

URL: https://drive.google.com/file/d/1UULce3_mub3HZkb7TpHYKVUdMoD1kprDI/view.

10. Новоселецька А. О. Перспективи підвищення конкурентоспроможності страхових компаній України. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації»* (м. Харків, 01 – 28 лютого 2024 року). С. 162-164.

URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf>.

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	28
1.1. Сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	28
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні	51
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	81
Висновки за розділом 1	102
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ	105
2.1. Розвиток компаній зі страхування життя як суб'єкта страхового ринку України	105
2.2. Оцінка управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	126
2.3. Фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	154
Висновки за розділом 2	175
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	177
3.1. Перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя	177
3.2. Методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	191

3.3. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	215
Висновки за розділом 3	228
ВИСНОВКИ	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	235
ДОДАТКИ.....	255

ВСТУП

Актуальність теми дисертації. Страховий ринок будь-якої країни завжди відіграє важливу роль в отриманні національних конкурентних переваг, тому сьогодні для України вкрай важливим є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів вітчизняного ринку. Розширення сфери та підвищення якості страхових послуг, удосконалення механізму мобілізації та використання ресурсів для забезпечення надійного страхового захисту всіх верств населення є важливими питаннями, які свідчать про значні зміни в організації страхової справи. Розвиток процесів лібералізації фінансового ринку в контексті перспектив вступу України до ЄС, присутність іноземних страхових компаній на українському ринку сприяло збільшенню інтенсивності конкуренції та зростання вимог до страховиків з боку споживачів страхових послуг.

Сучасні умови ведення страхової справи вимагають від менеджменту організацій стратегічного мислення та креативного підходу до ведення бізнесу, що ґрунтується на власній відповідальності за успішне функціонування та розвиток страхових компаній. Правильно розроблена й обґрунтована стратегія є головною умовою стратегічного розвитку страхових компаній, що забезпечує високу конкурентоспроможність та ефективність їх діяльності в довгостроковій перспективі.

В умовах стратегічних змін, пов'язаних насамперед із військовою агресією з боку РФ, досягнення стійкого соціально-економічного розвитку для України набуло важливого значення. Активізація системи страхування життя є потенціалом для економічного зростання держави. Зі свого боку, управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя сприятиме розвитку реального сектора економіки, оскільки кошти, зібрані страхувальниками, перетворюються на фонди фінансових ресурсів, а потім трансформуються в інвестиції.

Створення передумов для розвитку ринку страхування життя та

підвищення якості страхових послуг обумовлюють необхідність розробки дієвої стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя з урахуванням специфіки їх діяльності. Формування стратегії вимагає розробки науково обґрунтованого методичного забезпечення та нових методичних підходів до створення, реалізації й оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Конкурентоспроможність, як економічна категорія, завжди була предметом дослідження багатьох учених-економістів. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: І. Ансофф, Т. Васильців, А. Гречан, І. Должанський, О. Драган, Т. Загорна, Ф. Котлер, О. Кузьмін, Ж. Ламбен, М. Портер, А. Слоан, Р. Солоу, Х. Фасхієв, Й. Шумпетер та багато ін.

Проблеми розвитку страхування та страхового ринку України завжди були у центрі уваги провідних вітчизняних учених. Особливої уваги заслуговують праці В. Базилевича, О. Василика, Н. Внукової, К. Воблого, О. Гаманкової, О. Барановського, О. Залєтова, О. Заруби, О. Козьменко, М. Лутака, М. Мниха, С. Осадця, В. Унинець-Ходаківської, В. Федосова, В. Фурмана, І. Школьник та ін.

Теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя розглядали у працях такі вчені, як: М. Волкова, Н. Кондратенко, Г. Кравчук, С. Криворучко, О. Кривицька, С. Кучерівська, М. Новікова, І. Савчук, Л. Шірінян, О. Фарат та ін.

Проте деякі питання щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та методичного забезпечення розробки дієвих стратегій залишаються не вирішеними, що обумовлено багатьма факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які значно ускладнюють розвиток та популяризацію такого виду страхових послуг.

Усі ці обставини і визначили вибір теми дослідження, його мету, завдання, структуру та стали основою для обґрунтування формування та

реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до таких законодавчих актів, як: Закон України «Про страхування»; Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»; «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та згідно з планом науково-дослідних робіт Національного університету «Острозька академія» за темою «Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості системи управління підприємствами та організаціями» (номер державної реєстрації: 0120U105285, 2021-2025 рр.), у межах якої здобувачем запропоновано трирівневий підхід (стратегічний, тактичний і оперативний рівні) в організації управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні та методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, що побудований на системі таких показників-індикаторів як: імідж компанії; надійність; асортимент і якість послуг; розгалуженість мережі; ефективність маркетингової діяльності; вартість страхових послуг; якість менеджменту; позиція на ринку.

Метою дисертації є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Для досягнення поставленої мети в дисертації виконано такі завдання:

- узагальнено сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя;
- визначено особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя;
- проведено оцінку управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя;

- визначено фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя;
- проведена перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя;
- розроблено методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя;
- розроблено методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Об'єктом дослідження є стратегія управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є фундаментальні принципи теорії фінансів, страхування та маркетингу, сучасні ідеї операційного та страхового менеджменту, а також теоретичні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених-економістів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю страхових компаній. Для вирішення поставлених у роботі завдань застосовано *загальнонаукові та спеціальні методи* наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння та систематизації* – для узагальнення сутності та складових управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя; *системного аналізу* – при дослідженні особливостей управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні; *економіко-статистичні методи* – при дослідженні сучасного стану управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя; *порівняння та групування, кластерного аналізу* – при перспективній оцінці конкурентоспроможності компаній зі страхування життя; *економіко-математичного моделювання* – при розробці методичного підходу до оцінки стратегії управління

конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя; *синергетичний підхід* – при розробці методичного забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, закони України; постанови Кабінету Міністрів України; статистичні матеріали Національного банку України; офіційна звітність за результатами діяльності компаній зі страхування життя України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

- перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, особливість якої полягає у кластеризації компаній за такими показниками їх діяльності, як активи, власний капітал, страхові премії та виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід, що дозволяє виявити потенційні можливості та сильні сторони для виходу з категорії компаній-аутсайдерів у категорію компаній-лідерів, або з метою втримати статус компанії-лідера на страховому ринку;

- методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, яке, на відміну від наявних, має тісні структурно-функціональні зв'язки між складовими стратегії та використовує певні види заходів (організаційні, маркетингові, адаптивні), які є стійкими та здатними одночасно задовольняти інтереси всіх груп стейкхолдерів, які беруть участь у процесі страхування життя при реалізації стратегічних цілей та пріоритетних тактичних завдань;

- методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, що, на відміну від

інших, побудований на системі показників-індикаторів, яка включає: імідж компанії; надійність; асортимент і якість послуг; розгалуженість мережі; ефективність маркетингової діяльності; вартість страхових послуг; якість менеджменту; позиція на ринку, що дає можливість розробити заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності страховиків, а також оцінити рівень управління конкурентоспроможністю страхового ринку України загалом;

дістали подальшого розвитку:

- сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, яку потрібно розглядати як сукупність управлінських рішень, реалізація яких забезпечуватиме формування та використання конкурентних переваг і потенціалу, досягнення певної конкурентної позиції, ефективності функціонування страховика та його адаптивності до змін у довгостроковій перспективі, що у підсумку дозволить створити привабливий страховий продукт (послугу), який буде затребуваним на ринку і відповідатиме вимогам страхувальника;

- особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні, які, на відміну від інших, ґрунтуються на трирівневому підході в організації управління (стратегічний, тактичний і оперативний рівні) та використовують функціональні підсистеми управління: страховою діяльністю, якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги, фінансово-інвестиційною діяльністю, персоналом, страховим маркетингом, що безпосередньо впливатиме на конкурентні переваги, конкурентні недоліки і конкурентний потенціал страховика;

- фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, які, на відміну від наявних, розглядаються як явища або процеси їх діяльності, систематизовані за класифікаційними групами та враховують перспективи популяризації страхових послуг, підвищення страхової культури та загострення конкуренції серед life-

страховиків у повоєнний період, оскільки цей сегмент страхового ринку буде найбільш інвестиційно привабливим та соціально значущим.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертації використані у роботі: Асоціації «Страховий бізнес». Об'єднання учасників страхового ринку України (довідка про впровадження №1-466 від 05.06.2024 р.); Національного університету «Острозька академія» (довідка про впровадження №78/2024-нп від 12.06.2024 р.) при викладанні дисциплін «Страховий менеджмент», «Менеджмент організації», «Ризик-менеджмент у бізнесі» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти; Західноукраїнського національного університету (довідка про впровадження № 126-36/1441 від 12.06.2024 р.) при викладанні дисциплін «Менеджмент організації», «Корпоративне управління», «Страховий менеджмент» та «Фінансове адміністрування та менеджмент установ і організацій» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.); X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (м. Острог, 24 листопада 2023 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації» (м. Харків, 01 – 28 лютого 2024 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто і відображені в

наукових публікаціях. Із наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

Публікації основних положень дисертаційної роботи подані в 10 наукових працях. Серед них: 1 участь у колективній монографії, 6 статей (4 одноосібні), з яких 5 статей у наукових фахових виданнях категорії «Б»; 1 – стаття у виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази даних (Scopus); 3 тези доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,9 ум.-друк. аркушів, із яких здобувачеві належить 3,6 ум.-друк. аркушів.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, у тому числі основний текст становить 216 сторінок, який включає 21 таблицю, 49 рисунків. Список використаних джерел налічує 182 найменування. Робота включає 15 додатків, що подані на 37 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

1.1. Сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Складні політичні та соціально-економічні умови розвитку України як незалежної держави обумовлюють необхідність застосування ефективних методів та інструментів управління національною економікою, складовою частиною якої є страховий ринок. Функціонування ринку страхових послуг сприяє забезпеченню фінансової стійкості суб'єктів господарювання у складних та ризикових ситуаціях, а також здатності швидко на них реагувати шляхом компенсації можливих збитків, підвищенню добробуту населення, реалізації державної політики соціально-економічного захисту населення, накопиченню інвестиційного потенціалу країни. Саме тому рівень якості надання страхових послуг, ефективності функціонування та конкурентоспроможності страховиків мають вирішальний вплив не лише на рівень розвитку ринку страхових послуг, а й на рівень економічної безпеки суб'єктів національної економіки.

Страховий ринок є системою економічних відносин і результатом взаємодії між продавцями страхових послуг (страховими компаніями, товариствами взаємного страхування, об'єднаннями страховиків) та їх покупцями (фізичними та юридичними особами). Пропозицію на ринку страхових послуг формують страховики, а попит – страхувальники.

Страховики є основними «гравцями» на ринку страхових послуг, вони надають страховий захист та забезпечують покриття можливих витрат при настанні страхового випадку.

Згідно із Законом України «Про страхування», страховик - фінансова

установа або філія страховика-нерезидента, які мають право здійснювати діяльність із страхування на території України [1]. Страховики можуть бути створені лише у формі акціонерного товариства або товариства з додатковою відповідальністю (крім філій страховиків-нерезидентів). Юридичній особі для здійснення діяльності зі страхування необхідно отримати ліцензію від регулятора ринку страхових послуг.

Також відповідно до вище згаданого Закону страховики мають право здійснювати на території України діяльність зі страхування та діяльності з надання супровідних послуг. Так, діяльність зі страхування передбачає здійснення прямого страхування відповідно до класів, передбачених Законом, перестраховування, управління активами, діяльність з реалізації страхових продуктів та інші види, пов'язані зі страхуванням. У свою чергу, до діяльності з надання супровідних послуг належить надання посередницьких (реалізація страхових, перестрахових продуктів) і допоміжних послуг.

Особливості діяльності страхових компаній визначають їх класифікацію. Так, Осадець С. С. розподіляє страховиків за:

- формою власності - на державних та приватних;
- характером роботи - на компанії, що здійснюють страхування життя; ті, що надають страхові послуги за іншими видами страхування та страховиків, що надають виключно перестрахові послуги [2].

Журавка О. С. розширює цю класифікацію та здійснює розподіл страховиків за такими класифікаційними ознаками:

- організаційно-правовою формою (акціонерне товариство чи товариство з додатковою відповідальністю);
- характером виконуваних операцій (спеціалізовані, універсальні, композитні та перестраховальні);
- зоною обслуговування (регіональні, національні, міжнародні);
- величиною основних економічних показників (великі, середні, малі) [3, с. 78].

Однак найбільш значущою та загальноприйнятою класифікацією

страхових компаній відповідно до європейських вимог є їх поділ за характером роботи або ж за класами страхування, яке вони здійснюють. У національному законодавстві вказані класи зі страхування життя (life страхування) та класи зі страхування іншого, ніж страхування життя (non-life страхування). Life страхування містить лише 5 класів: класичне страхування життя, страхування життя до шлюбу та до народження дитини, інвестиційне страхування життя, безперервне страхування здоров'я та пенсійне страхування. До другого типу страховиків належать ті, що здійснюють 18 класів ризикових видів страхування у галузях особистого, майнового та страхування відповідальності. Саме зазначений розподіл відіграє визначальну роль у визначенні характерних особливостей діяльності страховиків, специфіки управління ними та формування їх конкурентоспроможності.

На страховому ринку України діє значна кількість страховиків, тому важливим чинником його ефективного функціонування є конкуренція, що визначає особливості діяльності, подальшого розвитку та формування стратегії страхових компаній на ньому.

Загалом поняття конкуренції вітчизняні та зарубіжні вчені ототожнюють із категоріями суперництва чи змагання. Тому можна зазначити, що конкуренція передбачає певне суперництво чи змагання між учасниками ринку щодо досягнення найкращих результатів діяльності, завоювання ринку, отримання більшої величини прибутку. У національному законодавстві також існують визначення цього терміна. Зокрема, у Законі України “Про захист економічної конкуренції” вказано, що конкуренція є змаганням між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку[4].

Конкуренція дає стимул для якнайповнішої реалізації підприємницького таланту та потенціалу, сприяє підвищенню макроекономічної і соціальної

ефективності функціонування національної економіки. Результатом змагальної взаємодії суб'єктів господарювання є створення конкурентного середовища, яке забезпечує розвиток учасників ринку, вдосконалення їх діяльності та максимізацію задоволення потреб споживачів.

Формування ж конкурентного страхового середовища сприятиме підвищенню якості надання та реалізації страхових послуг, забезпеченню надійності й ефективності діяльності страховиків, зростанню попиту на страховий захист, зменшенню соціальної напруги тощо.

Налукова Н. пропонує розглядати конкуренцію на страховому ринку «як процес взаємодії та боротьби діючих страховиків, спрямований на досягнення найвигіднішої позиції для учасника страхового ринку, яка забезпечить йому можливість захисту від конкурентів або впливу на них із вигодою для себе, створить кращі умови для реалізації необхідних страхувальникові послуг» [5, с. 105].

Варто зауважити, що конкуренція на страховому ринку володіє власними характерними рисами, що зумовлено особливостями страхової послуги та специфікою страхових відносин:

- суперництво у галузі страхування перебуває під контролем з боку держави, оскільки основними споживачами зазначених послуг є фізичні та юридичні особи. і потреба у них виникає, переважно, за ризикових, несприятливих обставин, тому це є певною мірою інструментом послаблення соціальної напруги;

- момент надання та споживання страхової послуги можуть бути значно віддалені у часі, тому часто досить складно проконтролювати ефективність її реалізації;

- страхова послуга має нематеріальний характер, і її споживча вартість проявляється лише під час виплати страхового відшкодування, тому остаточна оцінка якості страхування можлива лише у цьому випадку;

- страхові компанії з огляду на специфіку своєї діяльності повинні володіти значними фінансовими ресурсами, бути надійними та фінансово

стійкими;

- наявність перестрахових процесів обумовлює подвійну сутність іншого страховика на ринку, адже він може виступати як у ролі конкурента, так і в ролі партнера.

До основних елементів процесу конкуренції на страховому ринку варто зарахувати сферу, її об'єкт та предмет, а також суб'єктів. Сферою виникнення конкуренції на ринку страхових послуг є власне сам ринок, тобто відносини, що мають місце на ньому. Ключовим і кінцевим об'єктом конкуренції є страхувальник, потреби та інтереси якого і повинні задовільнити страховики в результаті конкурентної боротьби. Однак, вона може бути спрямована і на завоювання певної конкурентної позиції, ринкової частки чи певного сегменту або досягнення інших цілей, що і буде обумовлювати вибір конкретної політики співпраці зі споживачем. Страхова послуга та страховий продукт виступають як предмет конкуренції, адже за вдалого формування їх асортименту і страхового портфеля страховик здатен завоювати страхувальника. І, нарешті, до суб'єктів конкуренції належать інші страхові компанії, яким може надати перевагу споживач при купівлі страхового захисту.

Варто зауважити, що окремі автори (Терещенко Г. М., Лис Н. П.) пропонують використовувати поняття «гіперконкуренції» для національного страхового ринку, адже він розвивається у час інновацій та змін [6]. Термін «гіперконкуренція» досліджували багато іноземних та кілька українських науковців. На думку Р. Авені, він передбачає «постійно зростаюче суперництво у формі товарних інновацій, які інтенсивно проявляються, агресивною конкуренцією цін і компетентностей, експериментування із новими підходами до обслуговування потреб споживачів» [7]. Даний процес є дуже багатогранний і багатоаспектний, адже повинен задіювати найважливіші сфери діяльності страховика та використовувати максимально можливу кількість критеріїв його конкурентоспроможності. Окрім того, суб'єкти прийняття рішень у страховій сфері просто зобов'язані враховувати

динамічність процесів на ринку та вміти швидко реагувати на зміну умов його функціонування, адже гіперконкуренція передбачає використання агресивних методів конкурентної боротьби.

Задля забезпечення власної конкурентоспроможності та досягнення лідируючих позицій кожен страховик повинен здійснювати постійний контроль і вдосконалення своїх бізнес-процесів, використовувати інноваційні методи управління та конкурентної боротьби. Вказані дії страхових компаній сприятимуть зростанню ефективності функціонування страхового ринку загалом. За таких умов особливої ваги набуває необхідність досягнення та забезпечення конкурентоспроможності страховиків на ринку, а також визначення компонентів, що її формують.

Поняття конкурентоспроможності є дуже багатограним та багатовимірним, тому існує значна кількість дефініцій цього явища. Однак, узагальнивши підходи науковців, варто виокремити кілька основних аспектів, за допомогою яких у науковій літературі відображена сутність досліджуваної категорії:

- здатність, властивість чи характеристика суб'єкта/об'єкта, що дає йому можливість відповідати вимогам споживача;
- є порівняльною величиною, адже виникає лише за наявності суперництва чи змагання;
- є динамічним явищем, адже змінюється під впливом значної кількості факторів;
- проявляється як результат конкурентної боротьби та породжує конкурентне середовище;
- формується внаслідок використання конкурентних переваг щодо інших об'єктів чи суб'єктів ринку;
- відображає вплив не лише кількісних, а й якісних факторів чи показників.

Варто зауважити, що конкурентоспроможність доцільно розглядати на міжнародному та національному рівні, а також виокремлювати за часовою

належністю (наприклад, на певний момент часу, чи за проміжок часу або потенційну). Загальноприйнятим також є поділ на конкурентоспроможність товару/послуги та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Так, під першою категорією розуміють властивість товару чи послуги якнайкраще задовольнити потреби споживача. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання визначається його здатністю максимально ефективно використовувати власні переваги аби бути кращими за конкурентів, відповідати вимогам споживача, покращувати конкурентну позицію, досягати поставлених цілей тощо. Окремі автори також пропонують розглядати конкурентоспроможність конкретної галузі чи ринку та економіки загалом.

Як і щодо загального поняття конкурентоспроможності, у сучасній науковій літературі сформувалось кілька основних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність страхової компанії» (Додаток А).

Низка авторів (Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. [8], Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С. С. [9], Временко Л. В., Кондратенко Д. В. [10], Левченко В. [11], Мазурук Г. І. [12]) розглядають конкурентоспроможність страховика як його здатність чи властивість до створення та використання конкурентних переваг.

Зокрема, Внукова Н. М. і Мамедова Е. Р. вважають, що кінцевою метою цього процесу має бути зростання попиту на страхові послуги, підвищення їх привабливості задля можливості конкурувати на ринку з іншими страховими компаніями. Вони здійснюють ієрархію понять конкуренції, розподіляючи їх на 6 рівнів. 6-ий рівень представлений конкурентною стратегією та конкурентним потенціалом, які є визначальними факторами для ефективності інших складових ієрархічного дерева. На наступній 5-ій сходинці автори розташували привабливість страхової послуги, що формує конкурентні переваги та конкурентоспроможність страхової послуги, тобто 4-ий та 3-ій рівні. Конкурентоспроможність страховика (2-га сходинка) базується на попередніх і напряду залежить від ефективності їх формування. Кінцевим показником та індикатором привабливості страхової компанії є конкурентна

позиція, яка є результатом дії усіх рівнів ієрархічної будови [8].

Зі свого боку, Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С. С. пропонують визначати конкурентоспроможність страхової компанії в певний проміжок часу, адже задля утримання або покращення власної конкурентної позиції страховикам необхідно постійно перебувати в стані конкурентної боротьби, вдосконалювати свою діяльність та підвищувати якість страхових послуг, швидко реагувати на зміни ринкових потреб та запити споживачів, впроваджувати інновації тощо. Спроможність страхової компанії конкурувати на ринку піддається впливу сукупності внутрішніх (наприклад, диверсифікація страхових послуг, розвинена мережа представництв, частка на ринку, залучення іноземного капіталу тощо) та зовнішніх факторів (політичні, інвестиційні, макроекономічні та інші) [9].

Временко Л. В. і Кондратенко Д. В. також звертають увагу на динамічність конкурентоспроможності та вплив на неї цілої низки факторів, однак, на їхню думку, в сучасних умовах надзвичайно важливу роль відіграє інтелектуальний капітал. Вказані автори вважають, що задля привабливості та успішності страхової компанії на ринку їй необхідно ефективно використовувати її ключові компетенції або ж стратегічні переваги, тобто те, що вона може робити краще за інших за певної комбінації ресурсів та можливостей. Ними також запропоновано класифікацію вказаних компетенцій залежно від потреб споживачів і життєвого циклу страхової послуги: матеріальні та нематеріальні; вербальні та декларовані; наявні та потенційні; індивідуальні та корпоративні; зовнішні та внутрішні; ринкові та ресурсні [10, с. 406].

На думку Левченко В., в основі визначення конкурентоспроможності страховика лежить здатність витримувати тиск конкурентів із врахуванням усіх чинників конкурентного середовища задля досягнення довготривалого ефекту, що ґрунтується на її конкурентних перевагах [11, с. 170]. Фактори, що впливають на здатність страховика конкурувати на ринку, автор розподіляє на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Перші відображають внутрішні

особливості функціонування страхової компанії та визначають її здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища і впливу другої групи чинників. Також Левченко В. пропонує досліджувати рівень конкурентоспроможності страховика як відношення використаних конкурентних переваг до максимально можливих.

Мазурук Г. І. акцентує увагу на основних інструментах досягнення такої здатності страхової компанії, як конкурентоспроможність, зокрема, технології, ресурси, методи управління, навички та знання персоналу, компоненти маркетингової діяльності, і вважає, що вона безпосередньо залежить від конкурентоспроможності страхової послуги, ефективності управління компанією [12, с. 376].

Відомий науковець Осадець С. С. визначає конкурентоспроможність як наявність певних можливостей. Автор акцентує увагу на необхідності використання цього потенціалу для надання таких страхових послуг, що будуть пріоритетними для споживача, користуватимуться попитом і забезпечуватимуть ефективність діяльності страхової компанії у довгостроковому періоді [2, с. 264]. Отже, визначальним фактором успіху страховика виступає можливість збуту його страхових продуктів, що дещо звужує поняття та фактори формування конкурентоспроможності.

Свтушенко Н. А. та Хоміч Н. О. також асоціюють сутність спроможності конкурувати на ринку страхових послуг із фінансовими можливостями, що виникають внаслідок особливостей ведення страхового бізнесу, і наголошують на важливості процесу андеррайтингу [13, с. 17]. Цей підхід охоплює широке коло детермінантів конкурентоспроможності страхових компаній, базується на визначенні конкурентних переваг не лише у сфері створення, просування та продажу страхових послуг, а і функціонування самого страховика, його адаптивності і динамічності розвитку.

Як характеристику або результат ефективних дій страхових компаній пропонують розглядати конкурентоспроможність такі автори, як Кравчук Г. В., Приступа Л. А. та Харчук О. Б. Так, Кравчук Г. В. підходить до визначення

досліджуваного поняття з аналітичного погляду та наповнює його системою показників ефективності діяльності страховика, що відображають його фінансову стійкість, економічну активність, рентабельність, результативність інвестиційної діяльності тощо. Окрім того, автор дефініції наголошує, що оцінка вказаних індикаторів проводиться за визначений період та у порівнянні з аналогічними даними конкурентів у певному сегменті ринку страхових послуг [14]. Також Кравчук Г.В. вважає, що конкурентоспроможність страхової компанії ґрунтується на конкурентоспроможності страхової послуги і страхового продукту. На її думку, одним із важливих інструментів забезпечення здатності конкурувати на ринку є використання системи стратегічного менеджменту та створення альтернатив розвитку страховика на перспективу.

Приступа Л. А. та Харчук О. Б. розглядають здатність страховика конкурувати на ринку як результат досягнення цілей та завдань, поставлених у ході тактичного та стратегічного управління [15, с. 1203]. Варто зауважити, що ключовими детермінантами конкурентних переваг страхової компанії на ринку названо управлінську, продуктову, фінансову, інноваційну, кадрову та маркетингові складові. Отже, вказані науковці вважають, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке охоплює усі сфери діяльності страхової компанії, відображаючи її ефективність за допомогою системи критеріїв, показників тощо.

Кучерівська С. С. пропонує розмежовувати конкурентоспроможність та конкурентоздатність. Науковець визначає конкурентоспроможність (компанії, ринку, економіки) як потенційну можливість до дій, володіння певними перевагами, а конкурентоздатність – як результат застосування відповідних конкурентних переваг, вчинення дій, операцій, процесів, що сприяло успіху на ринку, досягнення поставленої мети [16, с. 25].

У науковій літературі останнім часом трапляється також комбіноване поняття «стратегічної конкурентоспроможності». Так, А. Шпанко вважає, що це властивість суб'єкта господарювання, «що демонструє наявність у нього

ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей» [17]. А на думку Смоліна І.В., ця категорія відображає довгострокову здатність суб'єкта господарювання зберігати сукупність його конкурентних переваг [18, с. 137].

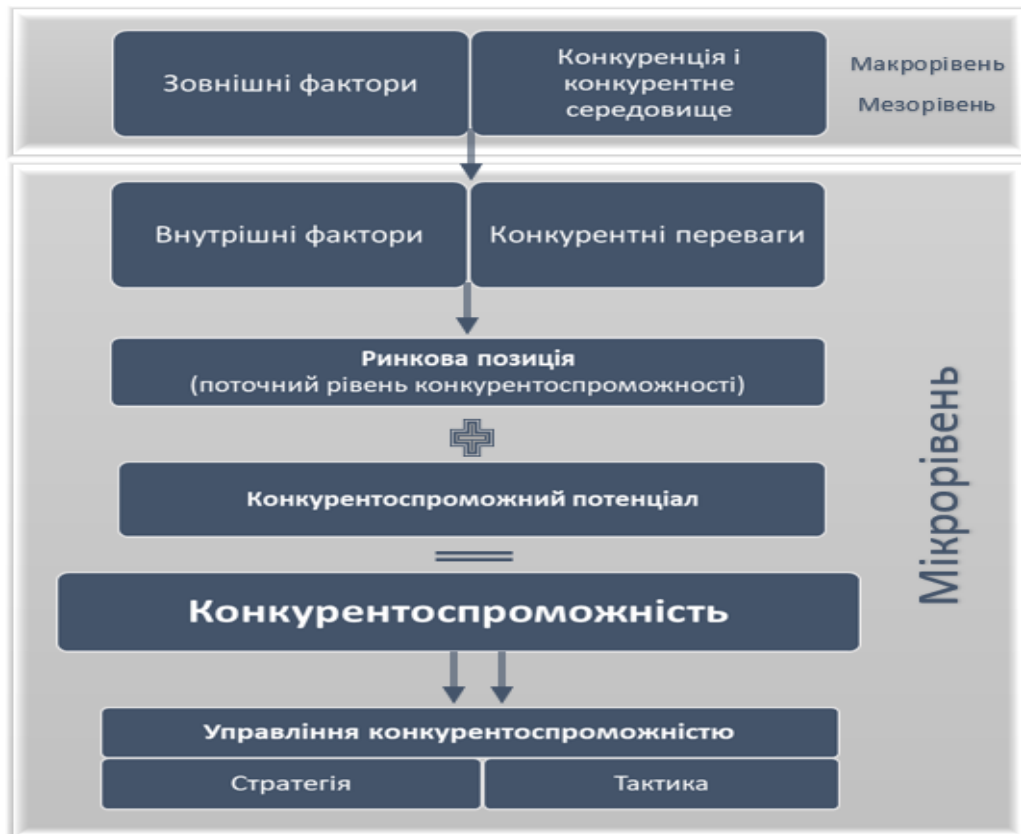
Багатогранність визначень поняття конкурентоспроможності страхової компанії відображає необхідність ефективного розвитку усіх сфер її діяльності, адже у сучасних умовах функціонування національної економіки це є запорукою формування конкурентних переваг на ринку страхових послуг.

Запропонуємо комплексне визначення досліджуваної економічної категорії, яка враховуватиме управлінський підхід на макро- та мікрорівні. На нашу думку, конкурентоспроможність страхових компаній полягає в їх здатності, шляхом якісної реалізації завдань тактичного та стратегічного управління, створювати і використовувати переваги, за допомогою яких можна конкурувати або ж перемагати на страховому ринку в певний період, забезпечуючи підвищення рівня задоволеності потреб споживачів, зростання прибутковості страховиків та ефективності функціонування страхового ринку загалом.

Складність означеного поняття обумовлює актуальність та необхідність дослідження таких важливих категорій теорії конкуренції, як фактори впливу, конкурентоспроможність страхової послуги, конкурентні переваги, конкурентна позиція, конкурентний потенціал, управління та стратегія управління конкурентоспроможністю страхової компанії (рис.1.1).

У ході конкуренції між страховими компаніями на ринку страхових послуг та під впливом зовнішніх (екзогенних) чинників на макро- та мезорівні формується конкурентне середовище. Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С.С. дають таке визначення конкурентного середовища: «Це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, а саме страхових компаній, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову

ситуацію» [9, с. 843]. Природно, що лише ті страхові компанії, котрі володіють значною часткою ринку, можуть певною мірою впливати на сукупність зазначених факторів.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок категорій конкурентоспроможності компанії зі страхування життя

Власне у внутрішньому середовищі або ж на мікрорівні страхової компанії під впливом ендогенних чинників формуються конкурентоспроможність страхової послуги, конкурентні переваги та конкурентна позиція.

Так, Кравчук Г. В. розмежовує поняття конкурентоспроможності страхового продукту та послуги. На її думку, перша категорія відображає ступінь відповідності страхового продукту потребам та вимогам страхувальників щодо його змісту. У свою чергу, конкурентоспроможність

страхової послуги базується на відповідності потребам та вимогам споживачів страхових продуктів, що входять до її складу, а також процесу їх реалізації, порівняно зі страховиками-конкурентами [14].

Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. вважають, що в основі можливості страхової послуги бути конкурентною порівняно з аналогами на ринку лежить саме її привабливість для страхувальників [8]. Загалом, конкурентоспроможність страхової послуги варто розглядати як її здатність задовільнити вимоги споживачів більшою мірою, ніж аналогічні страхові послуги конкурентів, шляхом якісної організації та реалізації страхового захисту.

Конкурентні переваги Іонін М. Є. пропонує визначати як «характеристики товару, послуги та компанії, що їх виробляє та продає, які відрізняються від інших виробників-продавців того ж самого ринку» [19, с.87]. Приступа Л. А. та Харчук О. Б. дану категорію асоціюють із концентрованим проявом переваг страховика над конкурентами, що зумовлені наявністю ключових детермінант у різних сферах його діяльності [15, с. 1205]. Також Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. розглядають конкурентні переваги як основу формування конкурентоспроможності страхової послуги, страхової компанії та конкурентної позиції на страховому ринку України [8]. Отже, узагальнюючи, варто вказати, що конкурентні переваги є характерними особливостями функціонування певного страховика, завдяки яким він досягає певної конкурентної позиції або може її досягти у майбутньому та вирізняється серед конкурентів.

Конкурентоспроможність страхової послуги та частина конкурентних переваг, що задіяні, формують конкурентну позицію страхової компанії на страховому ринку. На думку Внукової Н. М. та Мамедової Е. Р., позиція страховика щодо конкурентів визначається як конкурентоспроможністю страхової послуги і самого страховика, так і конкурентними перевагами, а також стратегією конкурентоспроможності та конкурентним потенціалом.

Вони також вказують, що це є цільовий показник будь-якої конкурентної стратегії, котрий відображає ефективність діяльності страхової компанії загалом [8].

Незвичне визначення досліджуваного поняття дає Іонін М. Є., який вважає, що конкурентна позиція страховика - це частина території ринку страхових послуг, яка визначається обсягом і складом його ресурсів та обраною стратегією розвитку [20, с. 137]. На нашу думку, зміст цієї категорії відображає частка ринку, яку займає відповідний страховик на певний момент часу, що виражається в сукупності показників (рейтинги, інтегральні показники, індекси тощо).

Місце страхової компанії на ринку страхових послуг визначається реалізованою частиною її конкурентних переваг, однак певна їх частина залишається невикористаною чи через відсутність необхідності, чи через неможливість їх залучення у певний момент чи період часу. Це вказує на наявність конкурентного потенціалу. В науковій літературі існує низка визначень даного поняття. Так, Внукова Н. М. та Мамедова Е. Р. розкривають сутність конкурентного потенціалу страхової компанії через сукупність можливостей та ресурсів забезпечення і підвищення її конкурентоспроможності, досягнення її цілей [8]. Натомість Кравчук Г. В. розглядає досліджувану категорію як набір конкурентних переваг страховика [14, с. 62]. А Іонін М. Є. визначає конкурентний потенціал як можливість страховика бути конкурентоспроможним на ринку завдяки наявності та використанню конкурентних переваг та вважає, що найважливішою його частиною є саме економічний потенціал. Також, на думку згаданого науковця, його варто використовувати у ролі індикатора адаптивності, стресостійкості та успішності страхової компанії [21; 22]. Отже, беззаперечно зазначена категорія є надзвичайно важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності страховика та становить сукупність його реалізованих та перспективних конкурентних переваг, які здатні утримати або ж поліпшити конкурентну позицію компанії в умовах динамічного ринку

страхових послуг.

Узагальнивши зазначені та досліджені вище підходи до розуміння сутності такої багатовимірної категорії як конкурентоспроможність страховика запропоновано розглядати її в чотирьох-вимірній площині (рис.1.2).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.2 – Ключові категорії визначення сутності конкурентоспроможності страхової компанії

Деталізацію компонент, що визначають сутність конкурентоспроможності страхової компанії за конкретною ключовою категорією, наведено в Додатку А.

Забезпечення, підтримка та пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності є надзвичайно важливою сферою управління

діяльності суб'єкта господарювання. Так, існує значна кількість визначень сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, організації тощо. Однак їх детальне вивчення та систематизація дають змогу узагальнити кілька основних і найбільш поширених підходів до формування змісту досліджуваного терміна.

За одним із найчастіше вживаних підходів, управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є сукупністю управлінських дій чи заходів (або ж діяльністю з їх реалізації, або ж процесом їх реалізації) щодо дослідження конкурентного середовища, вивчення і використання конкурентних переваг, розробки конкурентних стратегій, утримання конкурентних позицій, забезпечення успішності та конкурентоспроможності бізнесу. Існує також низка визначень, котрі розкривають сутність досліджуваного поняття через вплив на систему конкурентоспроможності задля забезпечення ефективності її функціонування, стабільності або ж здатності адаптуватись до нових умов. Також є коло науковців, котрі вважають, що категорію управління суб'єкта здатністю конкурувати на ринку варто розглядати як функцію (напрям, аспект) чи як процес виконання загальних функцій менеджменту, що мають за мету підвищення конкурентоспроможності підприємства, установи, товару/послуги, пошук, використання та розвиток конкурентних переваг, забезпечення життєздатності суб'єкта, товару/послуги. Реалізація зазначених функцій відбувається через систему заходів планування, оперативного управління, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності, мотивації персоналу та контролю за вказаними процесами.

Попри значну кількість загальних дефініцій управління конкурентоспроможністю підприємства чи суб'єкта господарювання, деталізованих та специфікованих визначень даної категорії саме для страхових компаній практично немає.

Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. та Троян В. І. наголошують на тому, що сучасні системи управління конкурентоспроможністю компаній зі

страхування життя повинні бути спрямовані на створення та використання конкурентних переваг, а також взаємовигідних відносин із клієнтами, державними органами та бізнес-структурами в країні та за кордоном [23].

Мамедова Е. Р. розглядає управління конкурентоспроможністю страхових компаній на ринку туристичних послуг та вважає, що це діяльність, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на здатність страхової компанії забезпечувати привабливість страхових послуг для кінцевого споживача та випереджати конкурентів на ринку туристичних послуг [24, с. 30].

А також Козьменко О. В., Бойко А. О., Капшук О. О. вважають, що ефективність управління конкурентоспроможністю страховика досягається шляхом встановлення раціонального та привабливого для страхувальника рівня страхових тарифів, вторинного перерозподілу ризиків і диверсифікації страхового портфеля через операції перестраховування, залучення іноземного досвіду, використання адекватних систем рейтингових оцінок [25, с. 71].

Враховуючи вище зазначене, доцільним є формулювання власного визначення «управління конкурентоспроможністю страхової компанії» - це сукупність управлінських дій та заходів щодо формування, використання і розвитку конкурентних переваг, а також подолання конкурентних недоліків, закріплення та/або посилення конкурентної позиції, розкриття конкурентного потенціалу, що реалізується за допомогою таких засобів, як організація, стратегічне та поточне планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею та її підвищення в умовах динамічного конкурентного середовища.

Процес управління конкурентоспроможністю страхової компанії здійснюється на стратегічному, поточному та оперативному рівнях, кожен із яких передбачає формування і реалізацію відповідної сукупності дій – стратегічних чи тактичних.

У науковій літературі розроблена значна кількість визначень стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства (Додаток Б). Переважна

більшість варіацій терміна базується на ключових словах «рішення», «дії» або ж «заходи», що є цілком раціональним, адже стратегія реалізується саме через сукупність певного роду рішень, що забезпечуватимуть досягнення довгострокових цілей суб'єкта господарювання. Поширеним також є науковий підхід, який вказує на те, що це є різновид стратегії, котрий переслідує цілі підприємства у сфері його конкурентоспроможності. Низка авторів розглядає стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства або ж з позиції сукупності напрямів розвитку підприємства, або ж через призму можливостей чи способів досягнення конкурентних переваг, або ж як довгострокову поведінку щодо набуття певного рівня конкурентоспроможності.

Важливим критерієм структуризації визначень досліджуваної категорії також є детермінація кінцевих цілей, котрих бажає досягти суб'єкт господарювання у результаті реалізації стратегічних рішень. Цілком раціональною та виправданою є думка, що стратегія управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання має бути націлена на формування, забезпечення та використання конкурентних переваг (конкурентного потенціалу), адже саме вони є рушійною силою успішності функціонування на ринку. Низка авторів наголошує на тому, що такі орієнтири повинні розглядатись саме у довгостроковій перспективі. Існує також чимало дефініцій стратегії управління конкурентоспроможністю, що орієнтуються на досягнення конкурентної позиції, її закріплення чи підвищення як індикатора привабливості суб'єкта та його продукції чи послуг, що є логічним продовженням попередньо розглянутого підходу. Решта визначень досліджуваного поняття базуються на забезпеченні конкурентоспроможності, отриманні високих результатів та показників ефективності діяльності суб'єкта господарювання або ж досягнення його стратегічних цілей в цілому і мають загальний характер.

Попри значну кількість визначень стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, науковці у сфері страхування не приділяли значної уваги дослідженню категорії для страхових компаній.

Внукова Н. М. та Мамедова Е. Р. вважають, що вказана стратегія є моделлю дій та сукупністю правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для забезпечення привабливості страхової послуги, формування її конкурентних переваг та досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності страхової компанії [8]. Саме за її допомогою страхова компанія може реалізувати свій конкурентний потенціал, досягти певної конкурентної позиції та забезпечити конкурентоспроможність на ринку страхових послуг. Временко Л. В. і Кондратенко Д. В. ідентифікують цілі стратегії управління конкурентоспроможністю страховика – створення привабливого страхового продукту та страхової послуги, що буде успішним на ринку і відповідатиме вимогам страхувальника [10].

Враховуючи вище розглянуті підходи до визначення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств загалом та страхової компанії зокрема, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення. Отже, стратегія управління конкурентоспроможністю страхової компанії – це сукупність управлінських рішень, реалізація яких забезпечуватиме формування та використання конкурентних переваг і потенціалу, досягнення певної конкурентної позиції, ефективності функціонування страховика та його адаптивності до змін у довгостроковій перспективі.

Стратегію управління конкурентоспроможністю страхової компанії можна зобразити у вигляді піраміди (рис.1.3), в основі якої лежить стратегія формування конкурентних переваг, що передбачає необхідність визначення ключових детермінант забезпечення конкурентоспроможності страховика та напрямів їх залучення у його діяльність. Дана політика може бути реалізована за допомогою стратегій контролю над витратами, індивідуалізації, концентрації на ринковій ніші, досягненні справжньої вартості, використанні інновацій та стратегії фокусування.

Стратегія контролю за витратами передбачає формування конкурентних переваг на основі регулювання рівня витрат страховика, що призводить до зниження страхових тарифів та підвищення привабливості

страхової послуги порівняно з конкурентами.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.3 – Ієрархія побудови стратегій управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Зазначені стратегічні рішення будуть менш ефективні в умовах інфляції, проблем із ресурсним забезпеченням, кризових ситуацій тощо. Наступним видом стратегії, що може бути реалізована на шляху до формування конкурентних переваг страховиком, є стратегія індивідуалізації, що полягає у розробці та реалізації унікальних страхових послуг або ж наданню їм рис, котрі суттєво їх вирізнятимуть на ринку страхових послуг. Вказані стратегічні дії повинні ґрунтуватись на ретельному вивченні потреб ринку та страхувальників, їх вимог до змісту і якості страхових продуктів, аналогічних або ж подібних страхових послуг конкурентів, адже саме це буде запорукою успішного результату їх виконання. Стратегія концентрації зусиль страховика на освоєнні та захопленні певної ринкової ніші, а саме конкретного сегменту страхового ринку, регіону чи категорії страхувальників, реалізується за рахунок диференціації страхових продуктів і надання їм специфічних рис для відповідності вимогам споживачів. Такий варіант рішень підходить для середнього розміру страхових компаній з відсутністю амбітних планів на

найближчу перспективу. Політика досягнення справжньої вартості страхової послуги передбачає формування такого страхового портфелю, елементи котрого матимуть нижчу собівартість, однак вищу якість порівняно із конкурентами. Дані заходи будуть можливими за умови ефективного управління витратами страхової компанії та їх оптимізації. Стратегія інновацій забезпечує страховика конкурентними перевагами за рахунок використання нововведень у різних сферах його діяльності і є достатньо ризиковою, однак може забезпечити значне зростання його конкурентоспроможності у довгостроковому періоді та досягнення вигідної конкурентної позиції або ж монопольного становища на страховому ринку. І, нарешті, стратегія фокусування, яка часто використовується у середньостроковому періоді як допоміжна, і передбачає зосередження зусиль на утриманні своїх досягнень чи то у певному сегменті, чи то на певній території дрібними або середніми за розміром страховими компаніями.

Наступним рівнем піраміди формування стратегії управління конкурентоспроможністю страхової компанії є стратегія її забезпечення. У науковій літературі прийнято виділяти такі її складові, як товарна, ресурсна, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна та управлінська [26].

Товарну складову в контексті функціонування саме страхової компанії варто перейменувати на продуктову, що передбачатиме власне управлінські рішення щодо формування набору, якості та привабливості страхових послуг/страхових продуктів страховика, швидкості їх трансформації в умовах мінливості ринкових умов, реклами, формування страхових тарифів тощо. Основним завданням ресурсної стратегії є формування такого ресурсного потенціалу компанії, який забезпечуватиме їй відповідний рівень конкурентоспроможності на ринку страхових послуг у довгостроковій перспективі. Для підприємств технологічна складова досліджуваної стратегії полягає у підвищенні ефективності залучення та використання технологій. Технологічний компонент стратегії управління конкурентоспроможністю

страховика зводиться до рішень щодо впровадження інноваційних методів забезпечення його здатності перемагати у конкурентній боротьбі, тому, на нашу думку, його доцільно перейменувати на інноваційну стратегію.

Інтеграційна стратегія страховика становить сукупність дій щодо різноманітних інтеграцій та, очевидно, пов'язана з гнучкістю, здатністю вчасно реагувати на зміни ринкового середовища й адаптовуватись до них. Наступна складова стратегії управління конкурентоспроможністю страхової компанії – інвестиційно-фінансова – є надзвичайно важливою, особливо для компаній зі страхування життя, адже передбачає реалізацію довгострокових рішень та дій, що пов'язані з формуванням їх капіталу і вибором складу та структури інвестиційного портфеля. Основу соціальної компоненти становлять питання управління персоналом, зокрема тим, що бере активну участь у розробці, забезпеченні якості, реалізації страхової послуги. Зазначену складову можна ще назвати кадровою стратегією. Останній елемент – управлінський – містить довгострокові рішення страхової компанії у сфері загального менеджменту (тип управління, організаційної структури, вибору політики комунікації тощо).

На вершині піраміди містяться стратегії конкурентної поведінки, в основі яких якраз лежать попередні рівні. Оскільки конкуренція – це змагання, боротьба, то страховики можуть здійснювати «агресивні» або ж «захисні» дії на ринку, тому розрізняють наступальну та оборонну стратегії. Використовувати перший вид можуть як новачки, так і досвідчені гравці, що бажають укріпити свої позиції. Агресивна наступальна стратегія може здійснюватись за рахунок удосконалення конкурентних переваг супротивника, аналізу його слабких сторін, захоплення пустих ніш, здійснення попереджувальних «атак». Оборонна ж стратегія має на меті захист власного «місця» страховика на ринку та його діяльності від нападів конкурентів. Вона може бути реалізована за допомогою превентивних дій, гострої реакції на конкурентні дії супротивників тощо. Одним із варіантів оборонної стратегії є рішення щодо об'єднання зусиль з іншими страховими компаніями у боротьбі

з агресивними або конкурентами-монополістами. Участь у таких об'єднаннях дає можливість нівелювати «білі плями» в управлінні конкурентоспроможністю та посилити свої конкурентні переваги.

Динамічне конкурентне середовище на страховому ринку визначає і набір стратегічних дій страховиків щодо формування та підвищення власної конкурентоспроможності. Цікавим є підхід до класифікації стратегій поведінки на ринку, запропонований Пономарьовою О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьовою С. С. [9] і деталізований Левченко В. П. [11]. Компанії-лідери на ринку використовують модель поведінки «Інтроверт», суть котрої полягає у формуванні управлінських рішень незалежно від дій конкурентів, диктуванні умов на ринку та домінантному впливу на його функціонування. Кравчук Г. В. пропонує поділяти інтровертів на «Лідерів» та «Пасивних інтровертів». «Лідери» володіють стійкою конкурентною позицією, мають ринкову владу та активно залучають інновації, тоді як «Пасивні інтроверти» намагаються використати конкурентні переваги задля утримання стійкого фінансового стану [14, с. 377].

Для страховиків, які зважають чи орієнтуються на політику управління конкурентоспроможністю інших страховиків або ж потребують певного її удосконалення, варто застосовувати стратегію «Екстраверт», котра має чотири модифікації. Компанії з нульовою активністю на ринку або ж «Пасивні екстраверти» та з незначною активністю, тобто «Безперспективні екстраверти», потребують інтенсивного коригування стратегій управління конкурентоспроможністю, в іншому випадку їх чекає невдача у конкурентній боротьбі. Натомість активні екстраверти – «Екстраверт-адаптація» і «Перспективний екстраверт» – мають середній і вище рівень конкурентоспроможності та потенційні можливості його підвищення. Перша група страховиків акумулює внутрішні конкурентні переваги для забезпечення здатності швидко реагувати на зміни конкурентного середовища та вимоги страхувальників. Другий тип страхових компаній задля отримання додаткових конкурентних переваг прагнуть залучити якомога більше

інновацій у свою діяльність, що формуватиме їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [9; 11].

Кравчук Г. В, доповнює класифікацію стратегій поведінки страхових компаній на ринку стратегією «очікування» або «нейтральної позиції» [14, с. 378]. Використання такого типу стратегічних дій характерне для страховиків, які володіють конкурентними перевагами, сформованими внаслідок дії як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Страховим компаніям, що перебувають у проміжній «нейтральній позиції» і бажають її змінити до типу «екстраверта» через те, що не мають достатньо потенціалу для утримання ринкової влади, варто застосовувати стратегію «зовнішнього очікування» та пристосовуватись до тенденцій конкурентного середовища. Стратегія «внутрішнього очікування» корисна для тих страховиків, котрі, перебуваючи у «нейтральній позиції», намагаються перейти у групу «інтровертів» шляхом залучення інновацій, підвищення якості страхових послуг задля досягнення провідного становища на ринку.

Слід також зауважити, що, враховуючи особливості функціонування страхових компаній типу life і non-life, стратегії управління їх конкурентоспроможністю будуть володіти певними характерними рисами та відрізнятимуться за змістом та інструментами досягнення стратегічних цілей.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні

В умовах динамічності розвитку страхового ринку України і наявності значної кількості страхових компаній на ньому, коли виникає необхідність прийняття стратегічно ефективних управлінських рішень, які максимально сприяють адаптації страхових компаній до зовнішнього середовища [27], важливим елементом їх успішності постають питання забезпечення, підвищення та управління конкурентоспроможністю. Цей процес має

надзвичайну важливість у загальній системі управління страховика, оскільки у сучасних умовах необхідно не лише вміти досягнути певних позицій на ринку, а й знати, як адаптуватись до змін конкурентного середовища та як утримувати свою ринкову владу у довгострокову періоді.

Питання управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, зокрема підприємства, набуло широкого вивчення у сучасній науковій літературі. Попри це незначна кількість науковців у сфері страхування досліджували саме управління конкурентоспроможністю страхових компаній в Україні як з теоретичного, так із практичного погляду. Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. відзначають, що управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя має бути спрямоване на формування, розвиток і реалізацію їх конкурентних переваг, створення передумов для забезпечення життєздатності компаній в умовах конкуренції [28].

Природно, що окремі теоретичні положення організації управління конкурентоспроможністю підприємств можуть бути адаптовані у ході функціонування страховиків загалом та компаній зі страхування життя зокрема. Кондратенко Н. О. та Волкова М. В. метою стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя вбачають максимізацію цінності бізнесу, незважаючи на ризик його зниження в короткостроковій перспективі [29].

Оскільки управління конкурентоспроможністю страхової компанії варто розглядати як сукупність управлінських дій і заходів щодо її забезпечення та підвищення в умовах динамічного впливу ринкового середовища, наукові дослідження містять значну кількість підходів до розкриття сутності означуваного поняття загалом. До найважливіших з них саме для страховиків належать: системний, синергетичний, процесний, ситуаційний, ресурсний, компаративний, цільовий, логічний, структурний, функціональний, поведінковий, маркетинговий, інноваційний, віртуальний, глобальний, інтеграційний.

Сутність системного підходу полягає у визначенні управління конкурентоспроможністю страхової компанії як сукупності взаємопов'язаних елементів таких, як мета, об'єкт, суб'єкти, зовнішнє та внутрішнє середовище, методи та принципи. Більш сучасною варіацією цього підходу є синергетичний, що застосовується до більш складних систем і передбачає отримання максимально можливого ефекту від управлінських дій, згенерованих за допомогою різних методик. Поряд із вказаними підходами важливим є процесний, що розглядає управління як послідовність процесів, котрі відображають реалізацію функцій менеджменту щодо забезпечення конкурентоспроможності страховика. Особливої актуальності на сьогодні набувають управлінські рішення, що враховують можливість настання різноманітних ситуацій. Саме ситуаційний підхід передбачає перспективний аналіз можливих обставин та формулювання умов і особливостей застосування визначених заздалегідь альтернативних конкурентних стратегій. Нестабільність макроекономічної ситуації в Україні загалом та кон'юнктури на ринку страхових послуг обумовлює необхідність вивчення та застосування вказаного підходу.

Деяко пов'язані ресурсний та компаративний підходи до управління конкурентоспроможністю, запропоновані М. Портером, що враховують саме наявність ресурсних переваг у суб'єкта господарювання та виокремленні тих, які будуть виконувати роль ключових у забезпеченні порівняльних конкурентних переваг. Цільовий підхід до управління конкурентоспроможністю страхової компанії полягає у визначенні ключових стратегічних цілей її забезпечення та постійному прагненні їх досягти задля максимізації ефективності діяльності. Дотримання законів логіки у процесі управління передбачає логічний підхід, тоді як структурний на основі використання логічних принципів вимагає визначення системи пріоритетів щодо організації різних процесів, застосування інструментів, методів, ресурсів тощо. Основою функціонального підходу є ототожнення потреби у чомусь із набором функцій, які потрібно виконати для її досягнення чи то задоволення.

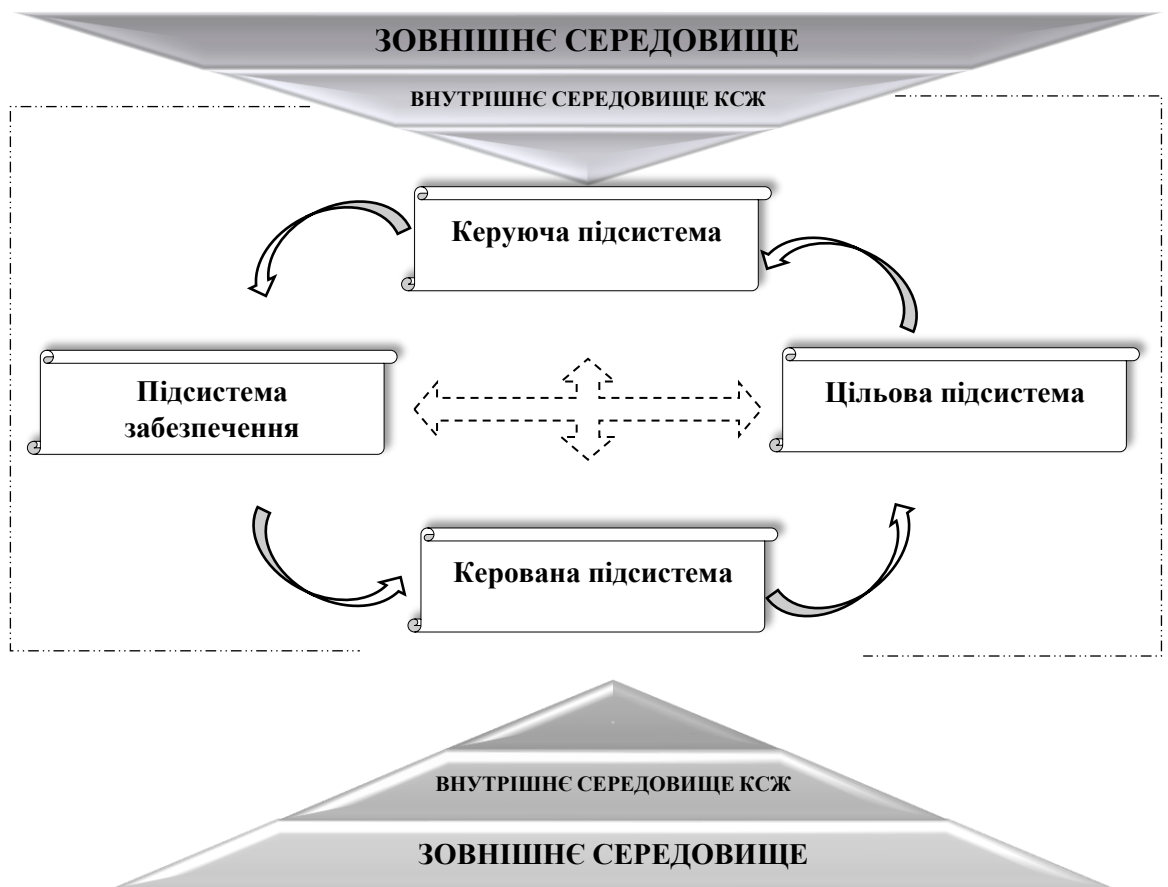
Можна провести певну паралель із цільовим підходом, адже певною мірою задоволення потреби може бути чи то короткостроковою, чи то довгостроковою ціллю.

Використання інструментів управління персоналом страхової компанії лежить в основі поведінкового підходу, що пов'язаний із підвищенням мотивації працівників до генерації креативних ідей, пошуку нових шляхів нарощення продажів страхових продуктів та зростанням продуктивності їх роботи. Оскільки весь процес управління конкурентоспроможністю спрямований на завоювання інтересу страхувальника у купівлі страхового захисту, то цілком логічним є застосування маркетингового підходу в реалізації управлінських дій у цій сфері.

Постійні зміни на страховому ринку України, його адаптація до умов функціонування європейського та світового страхових ринків вимагають застосування нових підходів до управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя таких, як інноваційний, віртуальний, глобальний та інтеграційний. Інноваційний та віртуальний підходи зосереджують увагу управлінців на активізації залучення інновацій у ході діяльності страховиків, особливо у сфері цифровізації, діджиталізації, створення віртуальних сервісів роботи зі страхувальниками. Використання інтеграційного підходу до управління конкурентоспроможністю дає можливість посилити конкурентні позиції та переваги страховика шляхом співпраці та об'єднання з іншими страховиками. А для тим страховим компаніям, котрі бажають вийти на арену світового ринку страхування життя, варто підходити до цього процесу з врахуванням глобального підходу щодо управління своєю здатністю бути конкурентоспроможними порівняно з іншими відомими страховиками міжнародного рівня.

Одним із найважливіших підходів до організації управління конкурентоспроможністю будь-якого суб'єкта, в тому числі і компанії зі страхування життя, є системний, відповідно до якого виділяють кілька взаємопов'язаних підсистем, функціонування котрих забезпечує вказаний

процес (рис.1.4).



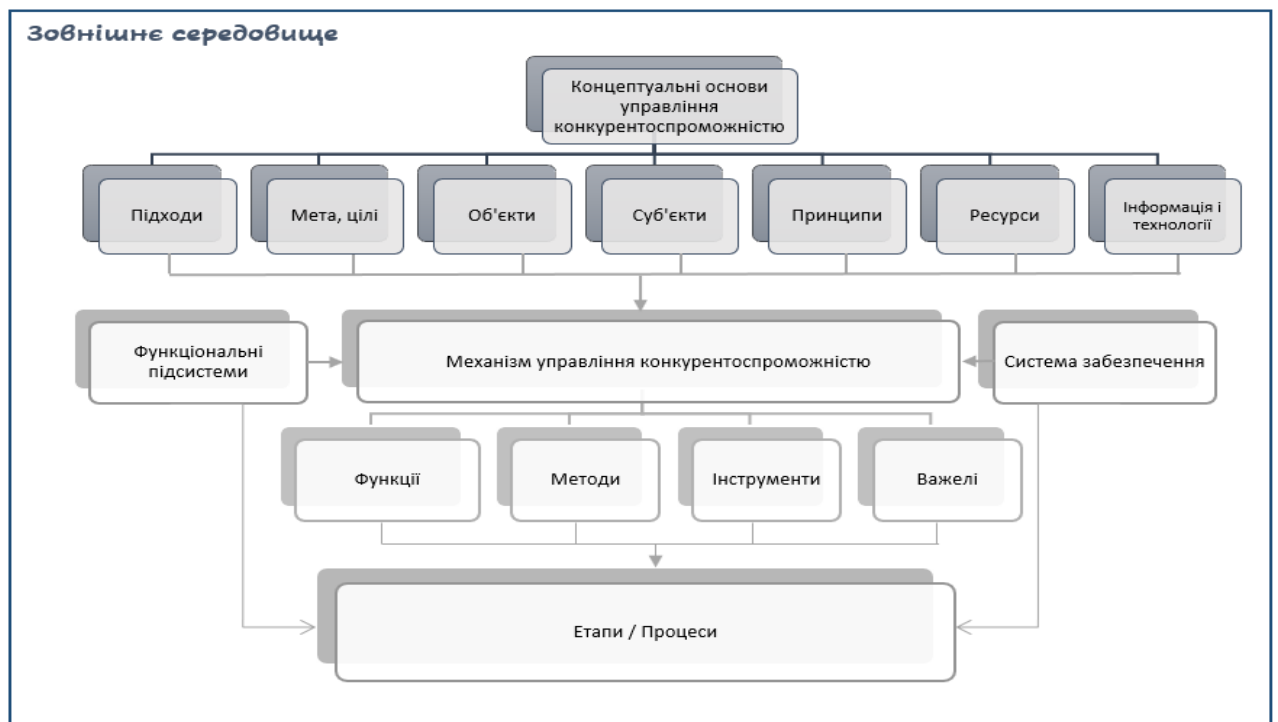
Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.4 – Складові системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Вхідні ресурси компанії зі страхування життя формують підсистему ресурсного забезпечення, яка і буде основою для створення та використання її конкурентних переваг. Керуюча складова складається із тих суб'єктів управління, що визначають цілі та особливості прийняття і реалізації управлінських рішень. В управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії у ролі керованої підсистеми виступатиме конкурентний потенціал, який визначатиметься залученими та потенційно можливими конкурентними перевагами, і формуватиметься під впливом факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища функціонування страховика. Саме ефективність процесу управління керуючої складової керованою зумовлюватиме успішність функціонування цільової підсистеми і досягнення стратегічних орієнтирів щодо завоювання певної конкурентної позиції та рівня конкурентоспроможності. Важливо розуміти, що системний підхід дає змогу дослідити напрямок та характер взаємозв'язків між частинами цілого, виявити можливі проблемні місця та усунути їх вплив на кінцевий результат, визначити ключові компоненти та фактори успіху компанії зі страхування життя на ринку страхових послуг.

Система управління конкурентоспроможністю будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і страхової компанії, має складну структуру та містить набір елементів: мета, об'єкт, суб'єкт, методологія, принципи, функції, інструменти та важелі тощо (рис.1.5).



Джерело: розроблено автором

Рисунк 1.5 – Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Мета управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя полягає у забезпеченні здатності страхової компанії бути конкурентоздатною та успішною за будь-яких умов функціонування страхового ринку та економіки загалом. Вказана мета може бути реалізована через систему заходів, спрямованих на подолання кризових явищ чи уникнення негативного впливу конкурентного середовища, управління ризиками, розвиток конкурентних переваг і посилення дії зовнішніх позитивних факторів, надання гнучкості та адаптивності діяльності страховиків.

Об'єктом досліджуваного процесу виступає рівень конкурентоспроможності компанії зі страхування життя, якого вона може досягти за використання наявного у неї конкурентного потенціалу. До суб'єктів управління конкурентоспроможністю страховика варто віднести управлінський персонал, який приймає управлінські рішення задля реалізації кінцевої мети.

Концептуальні основи теорії управління становлять методологічну базу управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя, зокрема, ключові закономірності функціонування ринку страхових послуг, формування та використання конкурентних переваг, основоположні принципи й актуальні інструменти дослідження, аналізу, формалізації, прогнозування тощо, а також матричні, розрахункові, графічні методи і їх комбінації.

Характеристика принципів управління конкурентоспроможністю страхової компанії наведена у Додатку В.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя передбачає і реалізацію таких функцій менеджменту, як цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль (табл. 1.1).

Останньою складовою, що потребує розгляду, є сукупність інструментів та важелів, що використовуються в процесі управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя. Економічні

інструменти передбачають розробку різноманітних економічних планів та бюджетів, а соціально-психологічні – соціальних планів, програм адаптації, мотивації, підвищення кваліфікації працівників, рекомендацій щодо системи винагород для них за успішні результати роботи тощо.

Таблиця 1.1 – Характеристика функцій управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування

Принцип	Зміст
Цілепокладання	Є первинною та основоположною щодо інших, адже передбачає усі управлінські дії щодо визначення мети та цілей функціонування страховика загалом та системи управління її конкурентоспроможністю на ринку.
Планування	Формування сукупності стратегічних та тактичних дій для досягнення поставлених цілей, розробці програм забезпечення та підвищення конкурентоспроможності страховика, деталізації термінів їх виконання.
Організація	Полягає у реалізації вище зазначених запланованих управлінських дій, визначенні обсягів та розподілі необхідного ресурсного забезпечення, повноважень структурних підрозділів щодо втілення у життя планів.
Мотивація	Формування системи мотивації суб'єктів управління сприятиме зростанню їх зацікавленості у генеруванні нових ідей, пошуку нових чинників підвищення успішності компанії зі страхування життя та ефективному виконанню управлінських рішень.
Контроль	Оцінити правильність та ефективність реалізації усіх процесів і програм, досягнення цілей за певною сукупністю критеріїв, оціночних показників тощо.

Джерело: розроблено автором

Такі інструменти можуть бути як класичними (стандартними), так і новітніми, креативними, інноваційними. Важелі відповідно можуть мати економічний, правовий, соціальний, фінансовий, техніко-технологічний, організаційний та управлінський характер залежно від сфери їх виникнення та застосування.

Успішна реалізація управлінських рішень у будь-якій сфері передбачає необхідність формування механізму управління. На основі узагальнення різних підходів до визначення механізму управління встановлено, що переважно його трактують як систему або сукупність елементів (функції, методів, важелів чи інструментів), за допомогою яких керуюча система

здійснює вплив на керовану систему чи на об'єкт управління задля досягнення задалегідь поставленої мети та визначених цілей.

Враховуючи вище зазначене, механізмом управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя потрібно вважати сукупність взаємопов'язаних елементів таких, як функції, методи, важелі та інструменти, за допомогою яких суб'єкти управління формують і реалізують управлінські рішення задля досягнення визначених цілей, здійснюють пошук конкурентних переваг для підвищення її конкурентоспроможності і посилення конкурентних позицій на страховому ринку. Архітектура такого механізму повинна характеризуватись єдністю цілей, логічністю, послідовністю, гнучкістю, наявністю ефективно діючих зв'язків та комунікацій між елементами і суб'єктами, швидкою реакцією на зміни ринкового середовища, здатністю до динамічного засвоєння інновацій, інтеграції тощо. При його побудові необхідно дотримуватись загальних підходів і принципів до управління конкурентоспроможністю, забезпечувати ефективність витрачання та якість ресурсів, максимізацію кінцевого результату не тільки у короткостроковому, але і в довгостроковому періоді.

Ефективне функціонування механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя неможливе без належним чином організованої підсистеми забезпечення, що складається з наступних компонент (рис. 1.6).

Усі вказані компоненти є важливими детермінантами досягнення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя та результативності її діяльності загалом.

Ключовими напрямками впливу управлінських дій щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя є сфери або ж функціональні підсистеми, у яких відбуватиметься формування конкурентних переваг, що в сукупності становитимуть конкурентний потенціал компанії (рис. 1.7).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.6 – Складові елементи системи забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.7 – Функціональні підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

До таких сфер належать:

- підсистема управління страховою діяльністю, яка і буде основним джерелом генерування конкурентних переваг страховика та забезпечення його конкурентоспроможності;

- не менш важливим є управління якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги, адже це кінцевий продукт діяльності страхової компанії, який повинен відповідати вимогам та задовольняти потреби страхувальників краще, ніж аналогічні страхові послуги конкурентів;

- підсистема страхового маркетингу, що охоплює широке коло внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності страхової компанії, починаючи від дослідження кон'юнктури ринку страхових послуг та страхового поля і закінчуючи моментом реалізації страхового захисту шляхом виплати страхових відшкодувань;

- управління фінансово-інвестиційною діяльністю є необхідним напрямом забезпечення привабливості страховика, особливо life типу, адже ефективність формування та використання його капіталу, а також диверсифікації його інвестиційного портфелю, безпосередньо визначатиме фінансову стійкість, надійність, привабливість і успішність компанії на ринку;

- важливість компетентності суб'єктів прийняття управлінських рішень, зацікавленості у їх спільному результаті, мотивації до пошуку нових ідей обумовлює включення компоненти управління персоналом до набору функціональних підсистем управління конкурентоспроможністю страхових компаній.

Отже, з погляду системного підходу управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є надзвичайно складним, багатовимірним та багатокomпонентним процесом, адже містить значну кількість елементів, підсистем, сфер, складових тощо. Однак, як уже було зазначено раніше, не менш важливим є процесний підхід, що визначає управління як сукупність певних процесів щодо забезпечення здатності страхової компанії конкурувати на ринку страхових послуг.

Саме процесний підхід вимагає визначення етапності, послідовності

процесів реалізації управлінських функцій у сфері конкурентоспроможності страхової компанії. Важливість цього погляду для управління конкурентоспроможністю обумовлюється тим, що всі системи компанії зі страхування життя можна відобразити як сукупність процесів, у ході яких формується споживча вартість страхових послуг та його конкурентні переваги.

За умови використання такого підходу управління конкурентоспроможністю будь-якої страхової компанії, в тому числі і компанії зі страхування життя, варто розглядати як сукупність таких етапів та процесів:

1. Аналіз зовнішнього середовища та екзогенних чинників впливу:

- вивчення макроекономічної ситуації, визначення сприятливих тенденцій та можливих загроз;

- вивчення тенденцій на ринку страхових послуг і градація їх впливу на страхову компанію;

- оцінка концентрації, монополізації конкурентного середовища на ринку страхових послуг та ступеня впливу конкурентних сил.

2. Діагностика конкурентного потенціалу страхової компанії:

- аналіз ключових ендогенних факторів успіху (конкурентних переваг), детермінант конкурентоспроможності страхової компанії та природи їх походження;

- розподіл компонентів конкурентного потенціалу, як внутрішніх, так і зовнішніх, на залучені та ті, що можуть бути залучені або посилені у процесі управління конкурентоспроможністю страховика, а також за ступенем їх впливу.

3. Оцінка конкурентної позиції страховика.

4. Дослідження та аналіз рівня конкурентоспроможності страхової компанії.

5. Формування концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю:

- обґрунтування мети та цілей;
- ідентифікація об'єкту управління і кола суб'єктів прийняття рішень;
- розробка механізму управління, деталізація його архітектури;
- визначення необхідного ресурсного, інформаційного та технологічного забезпечення.

6. Розробка стратегії і тактики управління конкурентоспроможністю страховика:

- формування набору можливих стратегій управління, кінцевих цілей їх реалізації та ризиків, що можуть виникнути;
- деталізація тактичних та оперативних управлінських заходів, критеріїв оцінки їх ефективності та системи контролю за впровадженням;
- визначення системи дій при виникненні діагностованих ризиків;
- прогнозування можливих рівнів конкурентоспроможності за умови реалізації кожного виду стратегії і тактики, що їй відповідає.

7. Імплементация обраних стратегії і тактики управління конкурентоспроможністю:

- впровадження стратегії і тактики управління;
- моніторинг реалізації заходів та ризиків, що їх супроводжують;
- оперативне управління та контроль;
- коригування або ж усунення проблемних зон.

8. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю страхової компанії та досягнення поставлених цілей.

9. Визначення перспектив вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, в тому числі із залученням інновацій.

У ході здійснення першого етапу управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя для аналізу макроекономічної ситуації можна використовувати різноманітні аналітичні методи, методики оцінки ризиків, а також специфічні методики, інструменти та показники, притаманні лише для сфери страхування.

Для страхового ринку, як і для будь-якого іншого, рушійною силою

розвитку є наявність конкуренції між його суб'єктами, адже лише в конкурентній боротьбі відбувається удосконалення продукції та послуг, чим і забезпечується якісно вищий рівень задоволення потреб споживачів та функціонування ринку загалом.

У ході оцінки рівня конкуренції на страховому ринку загальноприйнято використовувати коефіцієнти концентрації та індекс монополізації або ж індекс Герфіндаля-Гіршмана. Як додаткові показники можна застосовувати індекс Лінда, коефіцієнт відносної ентропії, коефіцієнт Джині та інші [30, с. 29]. Національні регулятори ринку страхових послуг України протягом тривалого часу для оцінки рівня конкуренції використовували саме коефіцієнти концентрації та індекс монополізації.

Коефіцієнт концентрації відображає сукупну частку визначеної кількості страховиків на ринку: топ 3, топ 5, топ 10, топ 20, топ 50, топ 100 та топ 200. Для ринку страхових послуг його визначають на базі показника валових страхових премій. Зазначений індекс слугує індикатором для органів державного регулювання щодо концентрації ринкової влади у найбільш впливових гравців ринку. Так, наприклад, у США не допускається зосередження в руках однієї компанії більш ніж 31% страхового ринку, двох – 44%, трьох – 54% [30, с. 29]. Однак варто звернути увагу на те, що коефіцієнт концентрації відображає саме сукупну частку певної кількості страхових компаній, «поглинаючи» інформацію щодо розподілу індивідуального впливу конкретних страховиків, тобто для різних структур ринкової влади його значення будуть тотожними.

Національна офіційна статистика паралельно з коефіцієнтами концентрації відображає динаміку індексу Герфіндаля-Гіршмана (ІНН), що має більш загальний характер та розраховується як сума квадратів часток усіх страховиків на ринку. На відміну від вище згаданих коефіцієнтів, цей індекс враховує коливання структури ринкової влади. Для оцінки рівня монополізації у різних країнах використовуються різні градації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Розмежування рівня монополізації ринку на основі індексу Герфіндаля-Гіршмана (ІНН)

Вид ринку	США	Європа	Україна
Низькоконцентрований	До 1500	До 1000	До 1000
Помірноконцентрований	1500-2500	1000-2000	1000-1800
Висококонцентрований	2500 і вище	2000 і вище	1800 і вище

Заслуговує на увагу методика градування цього індексу, запропонована науковою групою на чолі з Л. В. Шірінян у своїй монографії. Досконало конкурентним вважається ринок при значенні індексу 100 і вище; високо конкурентним (з пропорційно розподіленим ринком) – за умови потрапляння в інтервал від 100 до 1000; слабоконкурентним (монополістичним) – у разі перебування показника у межах від 1000 до 2000; з нерозвиненою конкуренцією (олігополістичним) – при $2000 < \text{ІНН} \leq 5000$, відповідно у випадку $\text{ІНН} > 5000$ ринок можна вважати неконкурентним [31, с. 61]. Також науковці пропонують використовувати у ролі базису для розрахунку індексу монополізації показник валових страхових виплат. У такому разі індекс Герфіндаля-Гіршмана відобразитиме надійність страхового ринку та слугуватиме додатковою характеристикою ефективності його функціонування.

Окрім того, згаданими авторами було запропоновано визначати ступінь нерівномірного розподілу ринку за показником конкуренції (ІНН) $\varepsilon_{\text{ІНН}} = [\text{ІНН} - \text{ІНН}_{\text{min}}] / \text{ІНН}_{\text{min}}$, де ІНН_{min} – мінімальне значення, яке розраховується за формулою $\text{ІНН}_{\text{min}} = 10000/N$ і відповідає рівномірному розподілу (для фактичної кількості банків чи страхових компаній N), а ІНН є фактичним значенням на ринку. Також, на їхню думку, можна деталізувати ступінь нерівномірного розподілу за кількістю банків (страхових компаній) на ринку: $\varepsilon_{\text{ІНН}} = (N - N_{\text{opt}}) / N_{\text{opt}}$, де N_{opt} , яке відповідає рівномірному розподілу гравців на ринку (для фактичного значення показника ІНН), визначається як: $N_{\text{opt}} = 10000 / \text{ІНН}$ [31, с. 66-67].

Вартою уваги є методика Временко Л. В. та Деркач К. І. щодо групування страхових компаній відповідно до розміру зібраних валових страхових премій (за даними порталу «Форіншурер: страхування»). Усі компанії за сумою отриманих валових страхових премій необхідно розмежувати на 4 групи: 1) більше 100 млн грн – великі; 2) 50–100 млн грн – середні; 3) менше 50 млн грн – малі; 4) інші (компанії, які не надають дані «Форіншурер: страхування») [32, с. 360].

Баглюк Ю. Б. вважає за доцільне доповнити оцінку концентрації ринку страхових послуг групуванням страхових компаній за розподілом ризику та визначенням коефіцієнта децильної диференціації, а також рейтингуванням страховиків на основі системи рангів [33, с. 71].

Світовий досвід оцінки конкурентного поля страхової компанії та її впливу передбачає проведення незалежного рейтингового оцінювання. Всесвітньо відомими рейтинговими агентствами є Standard&Poor`s, Moody`s, Duff&Phelps та інші. В Україні лише існує портал «Форіншурер: страхування», котрий формує рейтинги страхових компаній у розрізі секторів на основі таких показників як обсяг валових страхових платежів та страхових виплат, обсяг активів, власного капіталу, страхових резервів, рівень виплат тощо. Однак не усі страховики подають свої дані до вказаного порталу, що обмежує його інформаційні та аналітичні можливості [34, с. 290].

Козьменко О. В., Бойко А. О., Капшук О. О. вважають, що одним із найважливіших критеріїв оцінки конкурентоспроможності страхової компанії є рейтингові оцінки, котрі є індикатором конкурентних переваг одного страховика над іншим [25, с. 71].

Подальші три етапи управління конкурентоспроможністю страховика передбачають оцінку його конкурентного потенціалу як сукупності конкурентних переваг та рівня його конкурентоспроможності. Варто зауважити, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища страхової компанії можуть виконувати роль і її конкурентних переваг.

Чинники формування та впливу на конкурентоспроможність та

конкурентну позицію страхової компанії характеризує Білецький Н. А., виділяючи конкурентоспроможність страхових продуктів, фінансовий стан страховика, ефективність діяльності зі збуту та супроводу страхових продуктів, операційної, інвестиційної діяльності, якість управління, соціальна ефективність, а також імідж страхової компанії [35].

Приступа Л. А. розподіляє фактори на внутрішні та зовнішні (фактори мікро- та макросередовища). Внутрішні фактори належать до сфери управління страхової компанії: наявність іноземного капіталу, фінансовий стан страховика, ефективність і диверсифікованість страхового портфеля, цінова і «товарна» політика, якість управління, імідж, використання людського та інтелектуального капіталу, інновацій і сучасних технологій. Зовнішнє мікросередовище формують такі чинники: маркетингова діяльність та комунікація зі споживачами, співпраця зі страховими посередниками, відносини з конкурентами, політика держави. На рівні зовнішнього макросередовища на конкурентоспроможність страховика впливатимуть соціально-демографічні, економічні, культурні, політичні та інші фактори [15, с. 1203].

На думку Временко Л. В. та Кондратенко Д. В., важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності і конкурентною перевагою страхової компанії є наявність інтелектуального капіталу, котрий характеризує знання та інтелектуальний потенціал організації, і ключових компетенцій, що є визначальними факторами при формуванні унікальності чи то страхової послуги, чи то страхової компанії загалом [10, с. 404].

На основі окресленої сукупності ключових факторів впливу на конкурентоспроможність страхової компанії можна здійснювати її оцінку з визначенням конкурентної позиції та конкурентних переваг конкретного страховика на страховому ринку.

У ході конкуренції кожен страховик формує свою конкурентну позицію, яка, фактично є становищем (місцем), у (на) котрому він перебуває у порівняно зі своїми конкурентами. Вирішальний вплив на конкурентну позицію

здійснюють конкурентні переваги страхової компанії – ключові особливості послуги чи діяльності, що вирізняють її з-поміж інших та стимулюють споживача до співпраці саме з нею.

Іонін М. Є. для оцінки конкурентної позиції пропонує використання комплексу показників таких як ділова активність, коефіцієнт навантаження, показник забезпечення власними коштами, резервний леверидж, показник генерування доходів, коефіцієнт ринкового положення та показник витривалості компанії. Таким чином, рівень конкурентоспроможності страховика визначатимуть наступні індикатори: рівень рентабельності, рівень інноваційної політики, рівень спеціалізації, витрати, рівень стійкості, імідж та відносна частка ринку. Значення останніх оцінюються за бальною шкалою, формуючи рейтинговий рівень конкурентоспроможності страхової компанії на страховому ринку [20, с. 142-143].

Шірінян Л. В. акцентує увагу на тому, що показники ринкової позиції є важливими для дослідження рівня охоплення ринку страхування конкретним страховиком. Зокрема, запропоновано інтегральний показник конкурентної позиції компанії зі страхування життя, що базується на визначенні таких показників: частки life-страховика на страховому ринку за страховими преміями (К1), кількістю підрозділів (К2), кількістю договорів страхування (К3), кількістю штатних співробітників (К4) та рентабельності адміністративних витрат страховика (К5) [36, с.116].

Цікавим є підхід Приступи Л. А. та Харчук О. Б. стосовно визначення ключових детермінантів конкурентних переваг страхової компанії на страховому ринку. До них належать управлінська, продуктова, фінансова, інноваційна, маркетингова, кадрова, організаційно-культурна. Кожна детермінанта враховує певний набір ключових індикаторів, які її визначають. Так, наприклад, управлінська складається з таких компонентів: гнучкість і раціональність організації управління страховою компанією, стиль та методи управління, адаптаційні можливості [15, с. 1203]. Варто розуміти, що управління такими ключовими детермінантами повинно враховувати принцип

системності, оскільки усі конкурентні переваги та елементи, що формують конкурентоспроможність страхової компанії на страховому ринку, є взаємопов'язаними.

На думку Залюбовської С. С., для оцінки конкурентоспроможного потенціалу страхової компанії необхідно визначати коефіцієнти конкурентоспроможності страхової послуги та ефективності страхового портфеля, показник та інтегральний показник конкурентоспроможності. Однак обрахунку цих індикаторів повинен передувати ґрунтовний аналіз потреб споживачів, дій конкурентів, кон'юнктури ринку, можливостей реалізації послуги тощо. Також автор рекомендує поєднувати вказаний комплекс показників з іншими методами визначення конкурентоспроможності страховика [37, с. 30-31].

Зазначений етап передбачає використання цілої низки інструментів та методів. Так, вартою уваги є класифікація, запропонована Євтушенко Н. А. та Хоміч Н. О., що систематизує методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності страхової компанії у 4 групи: кількісні, якісні, матричні та графічні [13, с. 16]. Кількісні методи передбачають визначення інтегральних показників на основі вираження певних аспектів конкурентоспроможності в умовних позначеннях (балах чи коефіцієнтах).

До прикладу, Баглюк Ю. Б. пропонує використовувати SPACE-аналіз, що передбачає експертну оцінку ключових показників за обраними критеріями: фінансовий стан страховика (активи, продажі та прибуток), наявність конкурентних переваг (оцінено на основі темпу зростання страхових премій та темпу зростання Net Investment Income), привабливість галузі (у ролі показників виступають інвестиційна привабливість ринку, можливість електронних продажів та капіталізація страхового сектора) і стабільність сфери страхових послуг (здійснюється аналіз обмеження платоспроможного попиту, фіскального тиску на галузь та конкуренції). Результатом згаданого методу є визначення інтегрального показника та побудова вектора розвитку страхової компанії [38].

Білоус Н. М. та Пелешанко М. В. основною методикою оцінки конкурентоспроможності страховика вважають сукупність «тестів раннього попередження», що базуються на дослідженні капіталу, активів, страхових резервів, ліквідності і дохідності, перестраховування [39, с. 7].

Левченко В. П. пропонує власний підхід до аналізу конкурентоспроможності страхової компанії як учасника ринку небанківських послуг, котрий складається з 6 етапів:

- визначення інформаційної бази оцінки факторів, що мають найбільший вплив;
- нормування показників оцінки конкурентоспроможності задля забезпечення однорідності вихідної інформації;
- визначення вагових коефіцієнтів;
- визначення інтегральної оцінки на основі принципів зваженої сумарної ефективності;
- аналіз конкурентоспроможності страховика в динаміці;
- якісний аналіз отриманих результатів [40].

Цікавою та комплексною є модель рейтингового оцінювання, запропонована Кривицькою О. Р., що передбачає розрахунок інтегрального рейтингового показника. Ключовими факторами цієї моделі є нормовані середньозважені показники діяльності компаній зі страхування життя та вагові коефіцієнти k_i , які є зваженим середньгеометричним відношенням частки ринку досліджуваної компанії x_{ij} стосовно такого виду послуг до частки компанії x_{ij}^{max} , що є фаворитом на ринку, тобто займає найбільшу частку ринку з реалізації цих послуг щодо кожного показника:

$$R_j = \prod_{i=1}^n (1 - \widetilde{f}_{ij})^{k_i}, j = 1, \dots, m \quad (1.1)$$

де R_j – інтегральний рейтинговий показник оцінки j -ої страхової компанії; \widetilde{f}_{ij} – нормовані значення i -ого деталізованого середньозваженого показника оцінки функціонування компанії зі страхування життя; k_i – ваговий

коефіцієнт впливу i -ого показника функціонування компанії на рівень її рейтингу [41, с.325-326].

Для визначення інтегрального показника були обрані такі показники діяльності компаній зі страхування життя, як активи, власний капітал, страхові премії та виплати, страхові резерви, інвестиційний дохід. Результативний показник R_j може набувати значень від 0 до 1. Позитивним є рівень коефіцієнта, наближений до 0.

На думку Приказюк Н. та Ткаченка А., оцінка здатності компаній зі страхування життя до конкуренції має відбуватись на основі комбінації процесів ранжування страховиків за певними критеріями та методу радара. Вказана методика базується на системі показників фінансової стійкості life-страховиків, їх нормуванні, розрахунку площі радара еталонної та інших страхових компаній, обчислення інтегрального показника та здійснення їх рейтингування [42, с. 49].

Гриценко К. Г. для оцінки конкурентоспроможності страховика вважає за доцільне використовувати методи нечіткої логіки, особливість котрих полягає у тому, що частинні критерії та показники конкурентоспроможності є лінгвістичними змінними, що виражаються за допомогою нечітких термів. Дана методика передбачає низку етапів: визначення факторів впливу (критеріїв) на кінцевий результат, кожен із яких оцінюється на основі комплексу показників; окреслення множин і функцій належності лінгвістичних змінних до нечітких термів; створення нечітких баз знань та налаштування параметрів моделі [43; 44; 45]. Сформована нечітка модель для визначення рівня конкурентоспроможності страхової компанії є комплексною, гнучкою, динамічною, інформативною щодо сильних та слабких сторін страховика, а також дозволяє змінювати набір факторів та правил.

Колектив авторів на чолі з Д'яконовою І. пропонують використовувати інструменти економіко-математичного моделювання для оцінки ефективності діяльності та конкурентоспроможності страхової компанії [46]. Одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності страховика є оптимізація

набору страхових послуг (оптимізація страхового портфеля), що включає визначення раціонального поєднання окремих видів страхування в портфелі, аналіз платоспроможного попиту на певні види послуг, беручи до уваги обмеження та потреби ринку, вибір оптимального поєднання цін та продажів з врахуванням ринкового попиту.

Науковці для розробки та впровадження економіко-математичної моделі оцінки рівня конкурентоспроможності страхової компанії пропонують використовувати методи лінійного програмування. Фактори моделі поділяються на змінні та умовно-постійні та є кількісними характеристиками діяльності страховика. Вхідними, і в цьому випадку, змінними моделі є частки певних страхових послуг у страховому портфелі і-тої компанії, які визначаються не тільки зовнішнім середовищем, але і значною мірою залежать від управлінського рішення. У ролі цільової функції виступає максимізація рівня конкурентоспроможності, який визначається обсягом конкурентних переваг, спричинених певною комбінацією страхових послуг у страховому портфелі.

Алгоритм розв'язання задачі лінійного програмування за допомогою симплексного методу передбачає здійснення п'яти кроків:

1. Формування опорного плану задачі лінійного програмування шляхом її доведення до канонічної форми та виділення одиничної матриці, яка буде характеризувати основні змінні - початковий еталонний план та відповідне значення цільової функції.

2. Побудова симплекс-таблиці, що відображає формалізацію початкового еталонного плану задачі лінійного програмування.

3. Перевірка еталонного плану на оптимальність за допомогою рейтингів, які мають бути невід'ємними рішеннями задачі лінійного програмування, що передбачає максимізацію цільової функції. Якщо всі оцінки задовольняють умові оптимальності, тоді визначений контрольний план є оптимальним. Якщо хоча б одна з оцінок не задовольняє умови оптимальності, тоді потрібно переходити до нового довідкового плану або

вказувати, що оптимального плану завдання не існує.

4. Перехід до нового опорного плану задачі здійснюється шляхом зміни базису, змінної, що покращує значення цільової функції або її погіршує.

5. Повернення до п.3. [46, с. 371].

Окреслений метод кількісної оцінки дає можливість визначати перспективи забезпечення та розвитку конкурентоспроможності страхових компаній на найближче майбутнє.

Науковці Демиденко М. А. і Пістунов І. М. розробили модель оцінки конкурентоспроможності страхової компанії на основі визначення та групування її конкурентних переваг у такі блоки, як «Надійність», «Якість послуг», «Конкуренція», «Аналіз ринку страхових послуг», «Соціальна активність». Як зазначають автори, вказана модель відображає ефективність роботи страховика та дає змогу експериментувати з впливом показників із різних блоків на кінцевий результат [47, с. 101].

Цікавою також є методика колективу науковців Буртняка І. В., Судук Н. В. та Рогач О. Д., які проводять комплексну оцінку конкурентоспроможності страхових компаній в Україні з використанням методу деревовидної кластеризації, методу Уорда з евклідовими відстанями і дискримінантного аналізу [48].

Застосування економіко-математичних методів та інструментів для дослідження конкурентоспроможності страхових компаній загалом, та компаній зі страхування життя зокрема розглядали у своїх наукових працях Панасенко О., Чаговець Л. [49], Головка О., Гнип Н., Бакланов Е. [50].

Наступною групою методів, що можуть бути використані у процесі оцінки конкурентоспроможності страхової компанії, є якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок тощо). Особливостями їх застосування є суб'єктивність, гнучкість, висока інформативність, відсутність необхідності формалізації даних у вигляді формул, показників, функцій тощо.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності (матриця Мак-Кінсі, матриця БКГ, Shell matrix, PIMS matrix тощо) передбачають визначення

ринкової позиції компанії за допомогою двовимірних таблиць у системі координат на основі маркетингової оцінки їхньої діяльності. Методи достатньо прості та зрозумілі у використанні, однак мають низку недоліків, наприклад, обмежена можливість використання інформації у матриці тощо.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності належать профільний метод, полігон конкурентоспроможності, радіальна діаграма та інші. Вказані методи обмежені у використанні, оскільки дають статичну картину конкурентоспроможності страхової компанії, не відображають вагомість факторів та ін.

У ході дослідження конкурентної позиції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності страхової компанії не варто обмежуватись інструментарієм лише певного виду. Адже саме поєднання різних методик забезпечить суб'єктів прийняття рішень необхідним масивом інформації [34, с. 292].

Варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя має здійснюватися на трьох рівнях: стратегічному (втіленням усіх управлінських рішень є стратегія), тактичному (управлінські дії становлять тактику управління) та оперативному. На кожному із зазначених рівнів формується сукупність відповідного виду планів: стратегічних, поточних і оперативних. Спрямуванням стратегічного управління та планування страховика є забезпечення стійких конкурентних переваг, утвердження його позицій, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Тактикою управління конкурентоспроможністю страховика є сукупність управлінських дій для досягнення стратегічних цілей. Призначенням оперативного управління є коригування поточних рішень для досягнення конкретно визначених тактичних цілей.

Стратегічне управління є надзвичайно важливим процесом у забезпеченні конкурентоспроможності страхової компанії та може містити такі процеси: управління цілями, стратегічний аналіз, управління вибором

стратегічних рішень та їх реалізація.

До основних цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю страховика належать встановлення конкурентних переваг та формування конкурентного потенціалу, забезпечення його здатності утримувати позиції на ринку і бути успішним у довгостроковому періоді, накопичення резервних ресурсів для можливості адаптації компанії до нових ринкових умов тощо. Варто згадати, що останнім часом науковці звертають увагу на таку перспективу суб'єкта господарювання, як стратегічна конкурентоспроможність або його довгострокова здатність до зберігання конкурентних переваг. На нашу думку, ця категорія буде відігравати ключову роль саме для страхових компаній, що здійснюють страхування життя, адже воно має довгостроковий характер і обумовлює ключову важливість перспектив компанії зі страхування життя працювати довго і успішно на страховому ринку України. Тому саме у згаданому секторі страхування досягнення стратегічної конкурентоспроможності буде однією із найвагоміших цілей.

Стратегічний аналіз передбачає діагностику особливостей функціонування зовнішнього та внутрішнього середовищ формування конкурентоспроможності страхових компаній. У рамках цього етапу необхідним є застосування низки особливих методів таких, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, метод Бостонської консалтингової групи, матриці Мак-Кінсі, GAP-аналіз, SPACE-аналіз, портфельний аналіз, сценарний, експертний аналіз та інші. Окрім того, у ході стратегічного аналізу також здійснюється оцінка конкурентоспроможності страховика. Власне результати цих досліджень стануть основою для наступного етапу – формування набору стратегічних рішень та вибору ключової композиції.

Формування набору стратегій управління конкурентоспроможністю страховика передбачає розробку сукупності альтернативних або ж взаємодоповнюючих стратегій щодо формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та вибору конкурентної поведінки.

Кожний наступний рівень стратегічних рішень повинен базуватись на цілях та результатах попереднього рівня, утворюючи таким чином систему конкурентних стратегій, кожна з яких повинна підлягати детальній оцінці з точки зору ефективності, досягнення кінцевої мети, відповідності умовам і потребам ринку тощо. На основі вказаної системи страхова компанія формує власний «індивідуальний» набір, який виконуватиме ключову функцію, однак інші стратегії можуть бути використані як допоміжні або «запасні» у ході оперативного управління.

Найскладнішим процесом у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії є саме втілення стратегії, тобто розробка та реалізація тактичних дій. Як стратегічні, так і тактичні управлінські заходи повинні бути гнучкими, ефективними, взаємозамінними та взаємодоповнюючими. У ході реалізації стратегії через тактичні завдання важливим є процес моніторингу та контролю.

Власне моніторинг управління конкурентоспроможністю є системою перманентних заходів щодо стеження за визначеними заздалегідь маркерами, індикаторами чи показниками результативності та успішності реалізації стратегічних та тактичних рішень. Основне завдання такої процедури - ідентифікація та швидке попередження проблем поточного характеру в процесах імплементації стратегії та тактики управління конкурентоспроможністю страхової компанії. Застосування моніторингу має превентивний характер та значно підвищує ефективність досліджуваних процесів.

Обов'язковою умовою процесу реалізації стратегії і тактики управління здатністю страховика бути конкурентоспроможним є виконання контрольних заходів на стратегічному та оперативному рівнях. Така необхідність викликана не лише можливістю виникнення помилок та проблем під час планування чи реалізації управлінських рішень, але динамічністю процесів на страховому ринку України. Тому задля досягнення кінцевих цілей страховикові необхідно пристосовувати чи змінювати обраний індивідуальний набір стратегій до тих

умов, що виникли на ринку, тобто здійснити повторне проходження етапів стратегічного управління.

Невід'ємним етапом визначення рівня конкурентоспроможності страховика на страховому ринку повинен бути аналіз ефективності управління нею, методику якого запропонував Арич М. І. Процес оцінки передбачає проходження 2 етапів: визначення коефіцієнтів концентрації (частки однієї чи декількох страхових компаній на ринку залежно від суми валових премій, доходів та активів) та індексу Герфіндаля-Гіршмана; розрахунок рівня ефективності управління конкурентоспроможністю страхового ринку з використанням показника рівня сігма (σ) концепції Six Sigma, що визначається виходячи із максимального і середнього значення показника та середньоквадратичного відхилення.

Управління конкурентоспроможністю страховика вважатиметься найбільш ефективним, якщо різниця між максимальним (бажаним) та середнім значенням досліджуваного показника дорівнюватиме 6σ (середньоквадратичним відхиленням). Найнижчим рівнем ефективності є рівень 1σ , за якого неефективність процесу управління становитиме 69%, тоді як найвищий рівень спостерігатиметься при 6σ (неефективність становитиме лише 0,003%) [51].

Методика Six Sigma є новаторською, тому має значні перспективи використання у ході оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю страхової компанії на страховому ринку.

Завершальним етапом реалізації управління конкурентоспроможністю страхової компанії як сукупності процесів є визначення проблемних місць у плануванні та реалізації управлінських рішень, розробка дій щодо їх усунення та коригування.

В Україні функціонують страхові компанії двох типів non-life та life, які здійснюють відповідно страхування ризиків та страхування життя. Специфіка функціонування цих страхових компаній загалом обумовлюється їх спеціалізацією, оскільки дані типи страховиків мають індивідуальні

законодавчі вимоги до діяльності, різну природу страхових послуг, особливі відмінні риси в організації власних бізнес-процесів, різний ступінь конкуренції у відповідних сегментах страхового ринку тощо. Очевидно, що процес управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя як складова усієї системи управління, володіє певними особливими характерними рисами, відмінними від страхових компаній, що здійснюють ризикові види страхування.

Значний вплив на діяльність загалом, на формування, реалізацію і ефективність управлінських цілей та рішень щодо конкурентоспроможності компаній зі страхування життя зокрема чинять зовнішні макроекономічні фактори такі, як наявність платоспроможного попиту, ментальні чинники, політична ситуація, стабільність економічної ситуації, стан фондового та банківського ринку тощо. Оскільки страхування життя є довгостроковим, важливим є врахування можливостей та загроз з боку макроекономічного середовища саме у довготривалій перспективі для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності страховика. Формування стратегічного конкурентного потенціалу, який ає ключовою рушійною силою здатності страхової компанії бути успішною, утримувати чи покращувати свою конкурентну позицію, швидко адаптовуватись до змін, є життєво важливим завданням управління цими процесами.

Ринок страхування життя України, на відміну від сегменту ризикових видів, є високо концентрованим зі сформованим ядром компаній-лідерів, які володіють значними частками. Така нерівномірність розподілу ринкової влади обумовлюватиме необхідність посиленої конкурентної боротьби як між потужними страховиками, так і між тими, хто хоче покращити свої позиції. Варто також звернути увагу на той факт, що страхування життя в Україні має значний потенціал, оскільки лише незначна частка населення України користується послугами компаній зі страхування життя, що обумовлено різними факторами (низький рівень доходів, недовіра, нестабільна економічна та політична ситуація та інше). Тому боротьба за кожного потенційного

страхувальника та максимальне задоволення його вимог є надзвичайно важливою складовою загальної конкурентної боротьби й управління конкурентоспроможністю усіх компаній зі страхування життя.

До особливостей управління здатністю компаній зі страхування життя бути конкурентними, враховуючи довготривалий характер відносин зі страхувальниками, належить надзвичайна важливість такої функції, як планування. Від правильності, точності, ефективності побудови стратегічних та поточних планів в умовах мінливої і нестабільної макроекономічної ситуації в Україні залежить успішність усієї діяльності страховика, що забезпечуватиме йому привабливу репутацію на ринку страхових послуг, можливість займати відповідну конкурентну позицію та бути конкурентоспроможним у різних умовах та у різні часові проміжки.

У ході конкурентної боротьби будь-які суб'єкти господарювання, в тому числі і страхові компанії, можуть використовувати як цінові, так і нецінові методи. Тому важливим напрямом в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є раціональне формування системи страхових тарифів на основі ефективно діючої системи андеррайтингу і можливих варіантів надання знижок, нагромадження значного обсягу статистичної та іншої інформації. Це є особливо актуальним на фоні загальної недовіри населення до ринку страхування, низького рівня доходів, відсутності стабільності в економіці України.

Також елементом забезпечення конкурентоспроможності національних компаній зі страхування життя є формування такого набору страхових послуг, котрий відповідатиме вимогам часу, ринку та потребам споживачів краще за аналогічні набори конкурентів. Оскільки страхові послуги та продукти компаній зі страхування життя є довгостроковими і призначені для споживання конкретним індивідумом протягом тривалого часу за можливості зміни набору обставин, вони потребують рис диференціації, індивідуалізації і гнучкості. Саме ці властивості забезпечуватимуть не лише їх стратегічну конкурентоспроможність, але і усієї страхової компанії.

Наступною особливістю управлінських процесів щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні є важливість формування конкурентних переваг у сфері управління персоналом. Компетентність та мотивованість людського ресурсу є визначальною на усіх стадіях управлінських процесів, у тому числі й у сфері конкурентоспроможності. Необхідним є залучення не лише кваліфікованих управлінців, а й андеррайтерів, маркетологів, фінансових консультантів, страхових посередників, працівників, що займатимуться реалізацією страхових послуг, оцінкою страхових випадків, виплатою страхового відшкодування тощо. Адже їх діяльність безпосередньо впливає на якість та привабливість страхових послуг зі страхування життя для страхувальників, прибутковість, репутацію і рейтинги страховика. Варто звернути увагу на те, що компанії зі страхування життя в Україні у ролі каналу для просування та поширення страхових послуг активно використовують агентські мережі та мережі фінансових консультантів, що дає їм можливість виходити за територіальні межі свого місцезнаходження, усуваючи необхідність у створенні власних відокремлених підрозділів, а також швидко розповсюджувати інформацію щодо своєї діяльності.

В епоху значного розвитку технологій будь-який суб'єкт господарювання не може бути успішним без їх використання. Компанії зі страхування життя в Україні, схильні до цифровізації та використання інновацій у процесі розробки та надання страхових послуг, активно переймаючи досвід інших країн. Саме це і є додатковими, а подекуди і визначальними детермінантами формування їх конкурентоспроможності на страховому ринку України та елементом системи управління нею.

Отже, управління конкурентоспроможністю страхових компаній є складним, багатогранним процесом, що потребує виважених, раціональних підходів до формування його концептуальних засад, побудови механізму його реалізації, розробки внутрішньої структури його підсистем та чіткої, логічної послідовності бізнес-процесів. Важливими є не лише стратегічні цілі та

рішення, але і тактичні, що забезпечуватимуть наявність конкурентних переваг страхової компанії, її здатність бути конкурентоспроможною не тільки у короткостроковому, а й довгостроковому періодах. Управління конкурентоспроможністю страховика визначає ступінь його ринкового впливу, поточні та потенційні можливості росту, напрями їх використання, можливі загрози реалізації поставлених цілей, визначення ефективності управлінських дій стратегічного і тактичного характеру.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Сучасні умови функціонування національної економіки вимагають від суб'єктів господарювання не лише успішного здійснення основної діяльності, але і досягнення максимально можливих результатів у всіх сферах життєдіяльності. Тому ключовим процесом у таких обставинах постає забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання усіх сфер виробництва та послуг, у тому числі і страхового ринку України. Діяльність усіх страхових компаній та компаній зі страхування життя зокрема охоплює значну кількість процесів, що є різними за своєю суттю і механізмом реалізації, однак тісно пов'язаними завдяки системі управління. Саме таким багатоаспектним процесом, що стосується усіх сфер функціонування компаній та потребує визначення ефективності здійснення й управління, є конкурентоспроможність.

Поняття ефективності є одним із найбільш актуальних для наукових досліджень, тому існує широке різноманіття визначень сутності цього терміна. Систематизація думок науковців [52; 53] дала можливість виокремити наступні підходи (рис. 1.8).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.8 – Підходи до визначення сутності «ефективності»

Підхід до визначення ефективності з погляду співвідношення «витрати-результат» бере свій початок із наукових праць класиків (Д. Рікардо, Дж. Кейнс та інші) та розглядає її в достатньо широкому контексті, не акцентуючи уваги на тому, який саме результат береться до уваги та як він повинен співвідноситись із витратами.

Більш конкретним є підхід щодо розкриття сутності ефективності як забезпечення максимального результату за умови здійснення мінімальних витрат. Однак даний погляд розглядає саме мінімізацію витрат як необхідну умову досягнення ефективності, але не враховує того моменту, що не у будь-якій ситуації можливо оцінити величину витрачених коштів та напрями її зменшення. Також в окремих випадках необхідно оцінювати результативність тих процесів, котрі важко виразити саме у кількісному вимірі, або ж визначити ефективність досягнення певних цілей (наприклад, у ході планування).

Найбільш узагальнюючою є думка науковців, що під ефективністю варто розуміти результативність діяльності. Такий підхід дає можливість розглядати та аналізувати ефективність не лише тих видів діяльності, що

забезпечуються кількісними витратами та дають кількісно виражені результати, але і тих процесів, оцінити витрати та результати яких кількісно важко, неможливо або недоцільно. Однак цілковите ототожнення досліджуваного поняття з результативністю теж недоречне.

Враховуючи окреслені підходи, доходимо висновку, що ефективність варто розглядати з двох позицій. Насамперед ефективність відображає досягнення певного результату (ефекту) при здійсненні різноманітних витрат. Логічним продовженням цього підходу є розгляд ефективності як отримання певного результату, що відповідає поставленій меті чи цілі. Очевидно, що витрачання будь-яких ресурсів повинне підпорядковуватись загальній меті та цілям діяльності суб'єкта господарювання, що й обумовлює взаємозалежність вказаних поглядів.

Цікавим, на наш погляд, є підхід колективу авторів на чолі з Р. І. Завадяк. Вони пропонують визначати ефективність як «поліваріантну категорію», що відображається у таких категоріях:

- конкурентоспроможність, що характеризує ступінь реалізації стратегічних і тактичних завдань забезпечення конкурентоспроможності господарюючої системи;

- успішного залучення та використання ресурсів - забезпечення різноманітних результатів та ефектів діяльності суб'єкта господарювання за певної комбінації ресурсів;

- як результат задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін функціонування суб'єкта господарювання [54, с. 143].

Таке визначення доречно використати і для окреслення сутності ефективності управління конкурентоспроможністю та його системи для компаній зі страхування життя в Україні, оскільки воно є комплексним і демонструє усі важливі складові, що визначають ефективність діяльності та управління страховика.

Ефективність як результативність діяльності суб'єкта господарювання використовується у ході здійснення різноманітних досліджень, обґрунтування

управлінських рішень, планування та прогнозування основних процесів функціонування економічних одиниць.

У науковій літературі існує понад 20 класифікацій ефективності. Найбільш поширеною є класифікація, згідно з якою ефективність виступає в трьох видах: економічна, соціальна, соціально-економічна. Ця класифікація ефективності є основою всіх інших поділів, і тому є загальною [53, с. 11]. Економічна ефективність передбачає чітку умову порівняння отриманих результатів, виражених у певних економічних показниках (зростання доходу чи прибутку, зниження собівартості, скорочення витрат тощо), із витратами на цей захід, процес чи діяльність. Очевидно, що такий вид ефективності не враховує інших ефектів, які можуть бути отримані в результаті реалізації програм, функціонування систем тощо. Тому логічним доповненням згаданого виду є соціальна ефективність, що проявляється через задоволення соціальних потреб суспільства з врахуванням витрачених ресурсів. Саме шляхом реалізації заходів економічного характеру отримуються соціальні ефекти, тому переважно згадані різновиди об'єднують у соціально-економічну ефективність, яка охоплює як широкий спектр можливих результатів чи ефектів, так і значний перелік залучених ресурсів.

Вартим уваги також є поділ ефективності за ознакою часу на стратегічну та тактичну, а також за моментом здійснення розрахунку – на планову та фактичну. Існують також класифікації досліджуваної категорії:

- за місцем отримання ефекту (підрозділу чи діяльності всього суб'єкта господарювання);
- за видом діяльності (наприклад, основної, фінансової чи інвестиційної);
- за функціональною спрямованістю (ефективність управління, організації, системи тощо);
- за базою порівняння (дохідна, витратна, ресурсна та інші) [55, с. 22].

Мінливість та динамічність зовнішнього середовища, необхідність адаптації, збереження та підвищення здатності суб'єктів господарювання бути

конкурентоспроможними на відповідному ринку, в тому числі компаній зі страхування життя, обумовлюють актуальність дослідження ефективності системи управління загалом і конкурентоспроможністю зокрема. Прагнення утримати та посилити конкурентні позиції мотивують страховиків ефективно використовувати усі наявні ресурси, можливості та конкурентні переваги.

Для оцінки ефективності системи управління суб'єктів господарювання розроблена значна кількість методів, котрі характеризуються певними особливостями. По-перше, переважно методи оцінки ефективності системи управління зосереджуються на конкретній її складовій (ресурси, персонал, організація), а, по-друге, при застосуванні комплексних методів існує загроза нівелювання слабких місць функціонування системи. Саме це й обумовлює пошук комплексних методик оцінки ефективності системи управління, що використовуватимуть різні підходи та інструменти для дослідження як загальної ефективності, так і кожного елемента системи.

Загалом у науковій літературі існує безліч підходів до оцінки ефективності управління та систем управління. Частина науковців ототожнюють ефективність управління з ефективністю основної діяльності та пропонують використовувати відповідний аналітичний інструментарій. Окреслений підхід є цілком обґрунтованим, однак дещо спрощує сутність досліджуваного поняття та процес його оцінки.

Наступний підхід передбачає оцінювання ефективності управління та його системи з погляду порівняння результатів управління (насамперед тих, що стосуються основної діяльності) та величини витрат, здійснених для його організації та реалізації. Така думка є цілком доречною, проте в окремих випадках достатньо важко оцінити результати у кількісному вимірі, що ускладнить їх порівняння із витратами; це потребуватиме залучення додаткових інструментів аналізу.

Наступна група авторів пропонує за основу оцінки ефективності управління обрати системний підхід та розглядати цей процес як дослідження показників, що характеризують результативність діяльності як об'єкта

управління, так і суб'єктів управління. Функціонування керованої системи варто оцінювати через призму сукупності показників основної діяльності суб'єкта господарювання, тоді як керуючу систему характеризуватимуть витрати на управління. Застосування системного підходу надає безперечної переваги щодо використання даної методики, однак практичне її застосування дещо ускладнюватиме процес оцінки якісних показників, досягнення поставлених цілей, отримання соціального ефекту тощо.

Прихильники ще одного підходу пропонують здійснювати оцінку ефективності управління та системи управління з погляду ступеня досягнення поставлених цілей діяльності суб'єкта господарювання та його управління. Таку пропозицію можна вдало поєднувати з попередньою методикою та визначенням ефективності як результативності основної діяльності.

Наступна група науковців застосовує поетапний підхід до оцінки ефективності управління. На першому етапі вважається за необхідне оцінити окремо взяті управлінські рішення, в тому числі з врахуванням усіх можливих альтернативних дій. Важливим є визначення конкретних цілей та критеріїв для оцінки. Наступний етап передбачає аналіз ефективності та якості власне процесу прийняття управлінських рішень як складової системи управління на основі сукупності якісних та кількісних показників. Варто зауважити, що таке розуміння сутності ефективності управління є спрощеним та потребує використання цього підходу швидше як додаткового чи деталізуючого, аніж основного.

Кардинально інше, щоправда дещо звужене розуміння ефективності управління та системи управління демонструє інша когорта науковців, що пропонує використовувати за основу досліджуваного поняття ефективність праці управлінського персоналу. Ефективність управління з цього погляду означає досягнення цілей організації шляхом використання персоналу за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливої співзалежності між результатом праці та масштабом використання такого результату [56, с. 187]. Автори цього підходу

наголошують на тому, що у ході управління та функціонування системи управління формується не лише економічна, але і соціальна ефективність. Так, під економічною ефективністю, на їхню думку, потрібно розуміти досягнення цілей організації завдяки успішним управлінським рішенням на основі використання мінімальної кількості ресурсів або ж внаслідок мінімізації витрат. Натомість соціальна ефективність відображається у рівні задоволення інтересів працівників компанії, орієнтованих як на роботу, так і на комунікацію з іншими. Окреслений підхід акцентує увагу саме на якості управлінського персоналу та управлінських рішень, що обмежує визначення загальної ефективності управління.

Останній підхід до визначення сутності та порядку оцінки ефективності управління і його системи базується на процесах ефективності вдосконалення управління основною діяльністю. За основу береться співвідношення отриманого ефекту від реалізованих заходів вдосконалення до витрат, що були здійснені для їх розробки та реалізації. Очевидно, що вказані програми вдосконалення основної діяльності можуть не мати перманентного характеру та використовуватись за потреби, тому оцінка ефективності управління за таких умов буде точковою, тимчасовою або ж періодичною.

Отже, значна кількість науковців зробила вагомий внесок у розгляд питання оцінки ефективності управління та його системи в цілому для суб'єктів господарювання. Наукові джерела, що пов'язані з дослідженням діяльності страхових компаній в Україні загалом та компаній зі страхування життя зокрема, містять значно менше інформації з окресленої проблематики.

Так, Романовська Ю. А. вважає, що побудова ефективної системи управління страховими компаніями є надзвичайно актуальним питанням розвитку страхового ринку України, так як і розробка механізму забезпечення цієї ефективності. На її думку, «загальна ефективність управління страховою компанією складається з ефективності управління окремими підсистемами: фінансовими ресурсами, маркетингом, продажами та ін.» [57, с. 367]. Вона запропонувала модель управління страховою діяльністю страховика, що може

бути використана для дослідження ефективності управління страховою компанією. Основу моделі становлять такі показники ефективності управління, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність страхової діяльності з урахуванням інвестиційного доходу, витрати на дохід [57, с. 367]. Тому можна зробити висновок, що автор ототожнює ефективність управління з ефективністю основної діяльності страховика.

Інша авторка Роменська А. С. вважає, що «ефективність управління – це, з одного боку, своєчасне досягнення поставлених цілей з найменшим використанням ресурсів; з іншого боку, під ефективністю мається на увазі якість, тобто ефективне управління – це управління, спрямоване на підвищення якісного рівня страхової компанії за допомогою специфічних методів та інструментів» [58, с. 536]. Як і Романовська Ю. А., вона наголошує, що загальну ефективність управління страховою компанією потрібно розглядати як комплексну категорію, що відображає ефективність управління окремими підсистемами (фінансовими ресурсами, маркетингом тощо). Однак особливу увагу звертає саме на роль організації структури управління, що визначає розподіл завдань, ресурсів та відповідальності, реалізацію стратегічних і тактичних рішень тощо, та маркетингового механізму як інструменту задоволення потреб страхувальників та підвищення конкурентоспроможності страховика [59].

Науковці Демиденко М. А. і Пістунов І. М. дотримуються думки, що для оцінки та підвищення ефективності управління і конкурентоспроможності страховій компанії необхідно визначати та оперувати інтегрованим показником конкурентоспроможності страхового полісу. Згаданий показник повинен складатись із системи показників, що характеризують надійність страхової компанії, якість її послуг, конкурентоспроможність, ринок страхових послуг, соціальну активність з урахуванням відносної важливості кожного показника [47, с. 99].

Кизима О. М. також значної ваги при визначенні ефективності

управління страхової компанії та її конкурентоспроможності надає ефективно функціонуючій системі страхового маркетингу, зокрема маркетингу інновацій [60].

На думку Абдуллаєвої А. Є. та Поплавської С. М., ефективність діяльності страхової компанії та її управління визначається результатами діяльності, необхідним обсягом фінансових ресурсів, ефективністю їх використання та інше. Авторка пропонує здійснювати оцінку ефективності діяльності та управління страховика за показниками фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності і рентабельності [61].

Шірінян Л. В. та Шірінян А. А. пропонують оцінювати ефективність діяльності та управління страхової компанії з врахуванням ключових показників ефективності (КПЕ). До них вони зараховують обсяг страхових премій, ціну страхової послуги, відсоток навантаження у тарифах, кількість договорів, рівень страхового відшкодування, прибуток страховика, рентабельність активів, рентабельність продажів. Максимізація ефективності досягатиметься за рахунок зростання усіх показників, окрім рівня страхових виплат [62, с. 123].

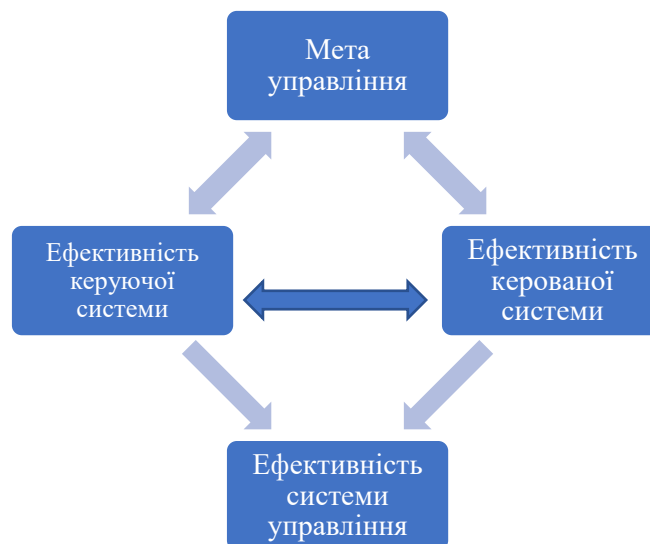
Подібного підходу дотримується і Супрун А. А., що вважає за необхідне для оцінки ефективності діяльності та управління страховою компанією використовувати систему ключових показників ефективності, які б характеризували результативність діяльності цілої компанії, її окремих підрозділів, персоналу, що відповідає за прийняття та реалізацію управлінських рішень. Тому сукупність цих індикаторів пов'язують із процесом мотивації працівників, за якої результати їх діяльності впливають на рівень їх матеріальної зацікавленості та відповідальності [63, с. 71].

Вартою уваги є позиція Козьменко О. В., яка вважає, що ефективне управління конкурентоспроможністю страхових компаній «досягається за рахунок встановлення вигідної як для страховика, так і для страхувальника тарифної ставки, залучення перестрахових операцій з метою забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності, співробітництва з іноземними

страховиками та отримання адекватної рейтингової оцінки» [25, с. 71].

Розгляд наукових думок щодо сутності ефективності управління та його системи, а також оцінки зазначених процесів дозволяє зробити наступні висновки. Найбільш оптимальним є визначення ефективності управління та системи управління як ефективність основної діяльності, що забезпечує досягнення поставлених заздалегідь цілей, а також успішність та результативність керуючої та керованої підсистем управління. Такий компромісний підхід обумовлюватиме і використання комбінованих методик оцінки досліджуваних процесів.

З огляду на окреслені раніше підходи до визначення сутності «управління конкурентоспроможністю» і «системи управління конкурентоспроможністю» компаній зі страхування життя ефективність системи буде визначатись результативністю керуючої (суб'єкти управління) та керованої систем (об'єкт управління) та взаємозв'язків між ними (рис. 1.9).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.9 – Складові ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

З іншого погляду, систему управління можна визначити як сукупність елементів, що використовуються для досягнення цілей компанії, що

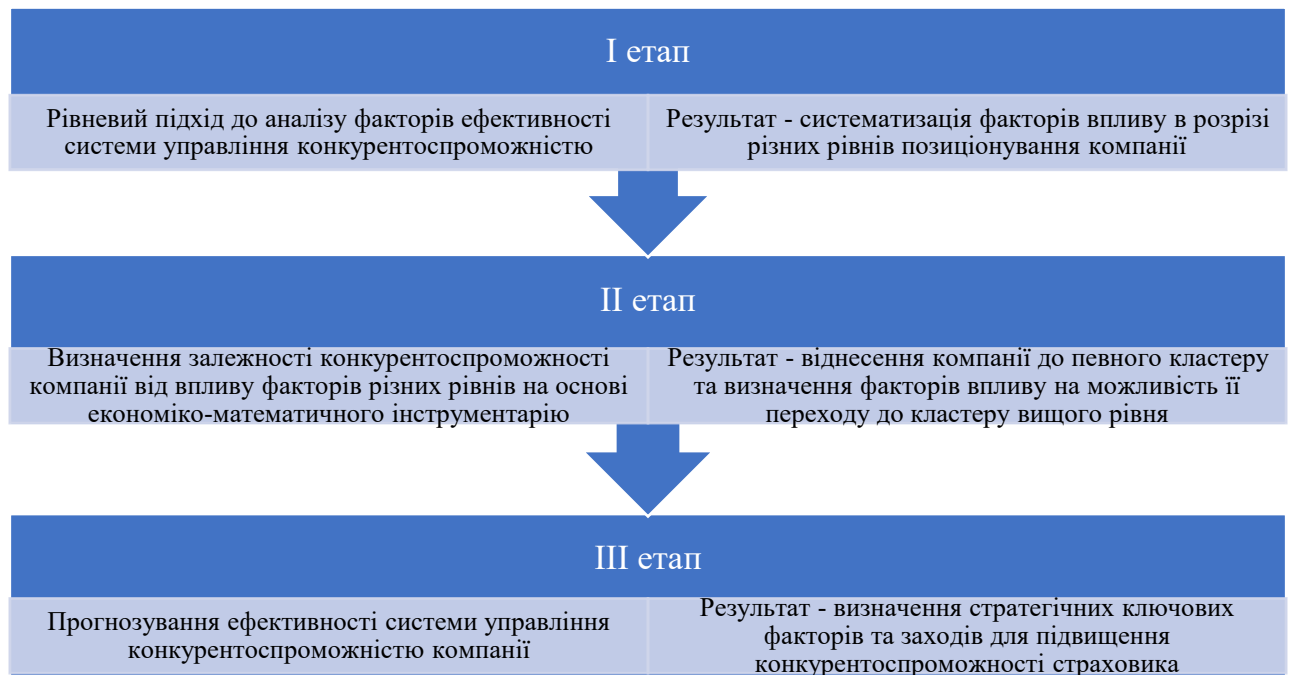
передбачатиме її оцінку з позиції ефективності діяльності страховика загалом. Вказані підходи не суперечать один одному, а лише доповнюють. Ефективне управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя неможливе без ефективно функціонуючої керуючої підсистеми, яка приймає відповідні управлінські рішення для досягнення поставленої мети. Правильно налагоджені взаємозв'язки цієї підсистеми зі складовими керованої підсистеми дають можливість управлінському персоналу моніторити результати її функціонування, контролювати їхню відповідність поставленим цілям і здійснювати поточне та оперативне управління. Методологія і процес управління формують стиль управлінської діяльності, а структура і техніка – механізм управління [64].

Результативність та успішність основної діяльності передбачає ефективну страхову діяльність компаній зі страхування життя як складову керованої підсистеми. В свою чергу, ключові індикатори страхової діяльності і будуть визначати ефективність управління страховою компанією загалом та її конкурентоспроможність зокрема. Саме вони і будуть критеріями для оцінки досягнення цілей діяльності страховика як у поточному періоді, так і в перспективі.

Різноманітність та складність процесів, що входять до складу управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, неможливо оцінити за допомогою простих методик, оскільки результати аналізу будуть спрощеними і не відображатимуть загальної картини функціонування страховика та його становища на ринку страхування життя. Тому очевидно, що для дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та його системи доцільно обирати комплексні методики або ж комбінацію різноманітних методів і підходів, що всебічно репрезентують результативність діяльності компанії у сфері забезпечення своєї здатності бути конкурентною порівняно з конкурентами у відповідному сегменті.

Враховуючи зазначені вище підходи та аргументи, вважаємо за доцільне

запропонувати комплексну методику дослідження окреслених процесів, що складається з трьох етапів (рис. 1.10).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.10 – Комплексна методика оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Першим етапом методики оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є застосування рівневого підходу до аналізу факторів впливу на ефективність управління.

Головною метою I етапу оцінки ефективності системи управління є систематизація факторів впливу в розрізі різних рівнів позиціонування компаній зі страхування життя.

Загалом, фактори впливу на діяльність страховика, його конкурентоспроможність та управління нею поділяють на зовнішні та внутрішні, однак, на нашу думку, сукупність зовнішніх чинників варто дещо деталізувати. Зовнішнє середовище функціонування страхової компанії формується як на рівні усієї сукупності загальноекономічних процесів, так і на рівні конкретної галузі – страхового ринку України загалом та сегменту

страхування життя зокрема. Внутрішні ж фактори формуються в ході функціонування страховика та в межах його внутрішнього середовища. Тому доцільною є структуризація факторів впливу на ефективність системи управління конкурентоспроможністю на три рівні: макрорівень (рівень національної економіки), мезорівень (рівень ринку страхових послуг та сегменту страхування життя) та мікрорівень (рівень власне самої компанії).

Означена структуризація потребує застосування різноманітних методик для оцінки факторів відповідного рівня, а подекуди і комбінації кількох підходів до оцінки ефективності системи управління.

Так, для оцінки впливу факторів макрорівня доцільно обрати PEST-аналіз. Цей метод аналізу основних факторів зовнішнього середовища був створений у 1967 році професором Гарварду Ф. Агіларом та передбачає визначення сукупності політичних (political – P), економічних (economic – E), соціальних (social – S) та технологічних (technological – T) чинників, що впливають на суб'єкта господарювання і визначають особливості його діяльності. Група політичних факторів відображає вплив держави на законодавчому рівні, у сфері реалізації політичних рішень щодо прийняття основних стратегічних рішень розвитку національної економіки. Оцінка економічного аспекту функціонування макросередовища дає змогу виявити основні напрямки впливу макроекономічної політики, визначальні особливості функціонування національної економіки, що чинять вплив на компанію. Для більшості суб'єктів господарювання – це найбільш вагома складова зовнішнього середовища. Дослідження сукупності соціальних чинників дає можливість виокремити вплив суспільства на основні аспекти діяльності компаній, зокрема, ставлення людей до певної проблематики, рівень їх фінансової культури, їхня активність як споживачів і т.ін. Остання група факторів – технологічні – дозволяє спрогнозувати загрози та можливості, пов'язані із запровадженням технологій, інновацій, досягнень науки і техніки.

Визначальна мета PEST-аналізу – виявлення найбільш вагомих

ключових факторів макросередовища, що впливають на компанію, а також прогнозування характеру кінцевого результату їх впливу. Такі чинники мають загальний характер для усіх компаній зі страхування життя, однак для кожного з них проявляються по-різному. При здійсненні PEST-аналізу компонентів зовнішнього макросередовища компанії зі страхування життя необхідним є використання системного підходу, оскільки усі зазначені фактори так чи так можуть бути пов'язані. Окрім того, їх сукупність є дуже динамічною, тому постійно зазнає змін, що варто враховувати при застосуванні згаданого аналізу. Також необхідно розуміти, що досліджувана методика певною мірою узагальнює вплив чинників та ситуацію на макрорівні, що, однак, не применшує її аналітичну цінність у ході оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю страхових компаній. Саме тому варто поєднувати PEST-аналіз з іншими видами стратегічного аналізу.

Отже, PEST-аналіз є необхідною передумовою визначення перспектив та можливостей розвитку компаній зі страхування життя, формування системи заходів мінімізації загроз, прийняття стратегічних управлінських рішень щодо перетворення загроз на можливості задля досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності системи управління їх конкурентоспроможністю.

Продовженням дослідження факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, є використання SWOT-аналізу для оцінки впливу факторів мезорівня. Такі чинники виникатимуть у ході функціонування страхового ринку України загалом та сегменту страхування життя зокрема і будуть характерні лише для галузі страхування як специфічної сфери фінансових відносин.

Для обґрунтування та вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя доцільним є використання сукупності наукових підходів, зокрема, системного, процесного, ситуаційного тощо. Методикою, що дає змогу їх скомбінувати у ході дослідження оцінки ефективності системи управління

конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, є SWOT-аналіз. Цей вид стратегічного аналізу найбільш поширений та дозволяє оцінити сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses), можливості (opportunities) та загрози (threats) функціонування суб'єкта господарювання, процесу, проекту тощо. Результати оцінки формують SWOT-матрицю, яка і є основою подальших досліджень.

Основними завданнями SWOT-аналізу факторів мезорівня зовнішнього середовища щодо забезпечення ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є:

- виявлення можливостей забезпечення та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компанії (компаній) з врахуванням конкурентного потенціалу і можливостей його використання у сегменті страхування життя;

- визначення загроз, що виникають у сфері функціонування страхового ринку та ринку страхування життя, і напрямів їх мінімізації або усунення;

- виявлення сильних сторін функціонування страховика (страховиків) щодо забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю та напрямів їх використання у поєднанні з можливостями;

- формування переліку слабких сторін системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, зумовлених впливом чинників мезорівня, розробка стратегічних заходів щодо їх подолання;

- визначення конкурентних переваг компаній зі страхування життя і формування стратегічних орієнтирів забезпечення та підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі групи стратегічних рішень задля досягнення вищого рівня ефективності системи управління у сфері конкурентоспроможності страховиків. У разі спрямування управлінських рішень компанії на використання сильних сторін та можливостей зростання конкурентоспроможності страхова компанія обирає

стратегію реалізації сили або стратегію росту. Сукупність дій страховика щодо використання можливостей для усунення або ж мінімізації слабких сторін формує стратегію покращення або посилення своїх конкурентних позицій. Якщо компанія зі страхування життя оцінює рівень загроз на мезорівні як такий, що матиме суттєвий вплив на ефективність системи управління її конкурентоспроможністю, доцільною є розробка стратегії захисту та концентрації зусиль на використанні конкурентних переваг для уникнення або зменшення загроз. Найбільш складною з погляду формування, реалізації та ймовірності успішного досягнення мети є стратегія попередження, яка буде актуальною для слабших компаній зі страхування життя, особливо у непростих умовах функціонування зовнішнього середовища. Вона передбачає сукупність управлінських рішень щодо подолання слабких сторін та усунення або ж зменшення впливу загроз зовнішнього середовища.

Отже, SWOT-аналіз дає можливість ранжувати вплив факторів зовнішнього середовища на мезорівні за особливостями їх впливу на забезпечення ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Кінцевим етапом оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є використання концепції Six Sigma, запропонованої для оцінки ефективності досліджуваних процесів на мезорівні Аричем М.І. Вперше цей підхід був запропонований компанією Motorola для оцінки якості виробництва і надалі набув надзвичайної популярності. Останнім часом у науковій літературі концепції Six Sigma приділяється значна увага, і не лише для застосування виробничими підприємствами. Основними її положеннями є використання статистичних оцінок ефективності бізнес-процесів та їх вдосконалення задля досягнення основної мети – забезпечення провідних позицій на ринку. Це обумовлює можливість та доцільність застосування концепції для оцінки ефективності систем управління компаніями зі страхування життя загалом та їх конкурентоспроможністю зокрема.

При адаптації концепції Six Sigma для оцінки ефективності страхового ринку України Арич М. І. за ключові показники обирає валові премії, дохід та активи. Очевидно, що ці показники можуть варіюватись залежно від вагомості їх впливу на кінцевий результат та специфіки об'єкта, ефективність якого оцінюється. Власне тому, враховуючи зміст офіційних даних НБУ, для оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя за індикатори можна обрати страхові премії, активи та власний капітал страховиків.

Процес застосування теорії Six Sigma для оцінки ефективності управління страховим ринком та його суб'єктами автор підходу пропонує розділити на два етапи:

- визначення класичних показників, за якими оцінюють конкурентоспроможність компаній (коефіцієнти концентрації та індекс Герфіндаля-Гіршмана);

- власне оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю страхових компаній на основі згаданих показників шляхом обрахунку показника рівня сигма ESS концепції Six Sigma:

$$ESS = \frac{x_{max} - \bar{x}}{\sigma}, \quad (1.2)$$

де x_{max} – максимально позитивне значення показника, що є бажаним для страховика чи ринку (мінімальні значення показників концентрації та індексу Герфіндаля-Гіршмана за досліджуваний період); \bar{x} – середня арифметична проста, тобто середнє значення досліджуваної величини; σ – середнє квадратичне відхилення, яке показує, наскільки в середньому відхиляється значення ознаки від середнього рівня. Процес вважається найбільш ефективним, якщо проміжок між математичним очікуванням процесу (середньою величиною) і граничним значенням, що є бажаним, буде дорівнювати шести середньоквадратичним відхиленням (σ) [51, с. 23]. Залежно від рівня кількості сигм буде визначатись і рівень ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

(табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Залежність ступеня ефективності управління і рівня сигма відповідно до концепції Six Sigma [51]

Рівень σ (ESS)	Частка неефективності в управлінні, %	Частка ефективності в управлінні, %
1	69	31
2	31	69
3	6,7	93,3
4	0,62	99,38
5	0,023	99,977
6	0,00034	99,99966

Отже, концепція Six Sigma забезпечує можливість для визначення ступеня ефективності будь-якого процесу на основі ключових показників, значення яких наведені у динаміці, та з врахуванням їх бажаного (максимально позитивного для досліджуваного процесу) рівня. Саме тому вказана методика і запропонована як складова комплексного підходу до оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні.

Як уже зазначалось, діяльність і ефективність управління усіма процесами компаній зі страхування життя зазнають впливу не лише зовнішніх, а й внутрішніх факторів, які формують набір конкурентних переваг страховика, його конкурентний потенціал.

Для оцінки впливу внутрішніх факторів на ефективність системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя доцільною є побудова карти чи сукупності карт конкурентоспроможності, котра міститиме ранжування компаній за їх часткою на ринку та сумарною оцінкою результату впливу внутрішніх чинників (конкурентних переваг чи недоліків).

Першим етапом побудови карти конкурентоспроможності компаній зі страхування життя є визначення набору ключових детермінант впливу на

конкурентоспроможність та ефективність системи управління нею. Залежно від особливостей функціонування ринку страхових послуг чи його сегментів цей перелік буде різним, однак основною вимогою є наявність суттєвого впливу на досліджувані процеси, конкурентну позицію чи конкурентний потенціал. Зазначені конкурентні переваги формуються у різних сферах функціонування страхової компанії та можуть по-різному впливати на її конкурентоспроможність. Такими сферами є система загального управління компанією, забезпечення якості та конкурентоспроможності страхової послуги, система страхового маркетингу, управління персоналом, фінансово-інвестиційною діяльністю та інноваціями. Надалі необхідною є градація оцінок обраних факторів впливу залежно від їх сутності, особливостей прояву, результату тощо.

Наступним етапом побудови карти є присвоєння бальних оцінок для обраних ключових характеристик ефективності системи управління конкурентоспроможністю в розрізі сфер та визначення сумарного балу. Очевидно, що чим вищий буде рейтинг, тим вищою буде ефективність системи управління.

Додатковою, але дуже інформативною є частина карти конкурентоспроможності, у якій відображена коротка характеристика страховиків з позиції ефективності системи управління конкурентоспроможністю та її складових.

Комплексне поєднання таких частин карти конкурентоспроможності, як структура сегменту страхування життя, оцінка внутрішніх факторів та ефективності системи управління, коротка характеристика страховиків, дає можливість «намалювати картину» стану конкуренції на ринку. Також такі карти будуть цінними для компаній зі страхування життя у ході аналізу ними своєї конкурентоспроможності та порівняння з конкурентами, виявлення своїх сильних та слабких сторін, конкурентних переваг та недоліків, можливостей посилення конкурентних позицій та ефективнішого використання конкурентного потенціалу.

Отримані результати цього етапу служитимуть вихідною інформаційною базою для другого етапу оцінки ефективності системи управління – визначення залежності конкурентоспроможності компаній зі страхування життя від впливу факторів різних рівнів із застосування економіко-математичного інструментарію. Важливим результатом цього етапу є зарахування компанії до певного кластеру та визначення ключових факторів, необхідних для її переходу з кластеру (підкластеру) нижчого рівня до кластеру (підкластеру) вищого рівня. Інструментом реалізації цього етапу є програмний пакет для статистичного аналізу Statistica.

З метою визначення належності компанії зі страхування життя до певного кластеру необхідним є проведення їх класифікації, що забезпечується за допомогою методів дискримінантного аналізу - статистичного методу, на основі якого можна виокремити відмінності між кількома групами об'єктів за одночасно кількома факторами.

Передумовою застосування дискримінантного аналізу є кластеризація сукупності компаній зі страхування життя. Для цього необхідно визначити кількість кластерів k , розрахувати центри тяжіння у кластері та послідовно визначити евклідові відстані між усіма страховими компаніями та центрами тяжіння кластерів. Для проведення кластеризації компаній зі страхування життя було обрано 3 кластери: сильні, середні та слабкі страховики.

Наступним етапом є визначення власне сукупності дискримінантних функцій та групування компаній зі страхування життя відповідно до отриманих значень функцій дискримінації. Оскільки для дослідження було обрано 3 кластери, то і необхідним є визначення 3 дискримінантних функцій.

Класичний вираз дискримінантної функції є наступним:

$$f = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n , \quad (1.3)$$

де f – інтегральний показник конкурентоспроможності компанії зі страхування життя; $X_1, X_2 \dots X_n$ – ключові фактори впливу на конкурентоспроможність страховика; a_1, a_2, \dots, a_n – параметри, визначені з

урахуванням вагомості та розрядності факторів на основі даних офіційної статистики; a_0 – вільний член дискримінантної моделі.

Розрахунок параметрів та вільного члена моделі здійснюється на основі емпіричних даних за умови дотримання критерію λ , відповідно до якого розмах варіації значень показників у межах групи (кластеру) повинен наближатись до мінімуму, а міжгрупова варіація – до максимуму [65, с. 27].

Дискримінантний аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя за допомогою програмного пакету Statistica складається з таких підетапів:

- підбір сукупності ключових факторів впливу на конкурентоспроможність;
- проведення економетричних розрахунків;
- знаходження параметрів дискримінантних функцій;
- визначення впливу окремих факторів на конкурентоспроможність страховика та вибір найбільш значущих;
- оцінка якості моделі.

Для кожної страхової компанії необхідно провести обрахунок за усіма 3 функціями. Зарахування страховика до конкретного кластеру здійснюється на основі визначення максимального значення із набору значень за усіма функціями.

Завершальним третім етапом оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є здійснення прогнозування на основі результатів попередньо проведеного другого етапу. Враховуючи набір дискримінантних функцій та їх результатів, страхова компанія здійснює оцінку «бажаних» значень конкретних факторів моделі для підвищення своєї конкурентоспроможності та конкурентної позиції таким чином, аби переміститись до кластеру чи підкластеру вищого рівня.

Отже, поліетапність процесу оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя обумовлена необхідністю застосування системного, процесного та ситуаційного підходів,

варіативністю та багатогранністю досліджуваних процесів, різноманітністю факторів впливу та результатів управління, складністю їх дослідження та оцінки. Однак важливість аналізу ефективності управлінських процесів є беззаперечною, особливо у сфері забезпечення та підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні.

Висновки за розділом 1

У результаті дослідження теоретичних аспектів формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя зроблено наступні висновки:

1. Свідченням того, що ринок розвивається, є наявність конкурентної боротьби на ньому. Особливо це актуально для суб'єктів ринку страхування життя, оскільки їх діяльність спрямована не лише на формування та примноження власних прибутків, але і на виконання важливої соціальної функцією – бути своєрідним гарантом фінансової стабільності громадян та інших суб'єктів господарювання. Досягнення лідируючих позицій на ринку значною мірою залежить від того, чи конкурентоспроможна страхова компанія, тобто чи здатна вона витримати економічне суперництво та виграти боротьбу за страхувальника. Дослідивши наявні в наукових колах та серед практиків підходи до розуміння сутності «конкурентоспроможність страховика», запропоновано визначати її як здатність, можливість, перевагу та результат.

2. Розвиток ринкової економіки, особливо в умовах постійних загроз і викликів, неможливо уявити без компаній зі страхування життя як одного із суб'єктів страхового ринку, основне призначення якого – допомогти громадянину сформувати в майбутньому фінансовий капітал, який буде достатнім для забезпечення його належного рівня життя, паралельно гарантуючи захист як самому громадянину, так і його родині. Саме тому в

межах дослідження актуалізовано проблематику управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, метою якого має стати посилення конкурентної позиції страхової компанії. Об'єктами управлінського впливу в такому контексті виступатимуть конкурентні переваги, конкурентні недоліки, конкурентний потенціал.

Відзначено важливість трирівневого підходу в організації управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя (стратегічний, тактичний та оперативний рівні) та запропоновано такі функціональні підсистеми: управління страховою діяльністю; управління якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги; управління фінансово-інвестиційною діяльністю; управління персоналом; страхового маркетингу.

Зроблено висновок щодо важливості на практиці не лише формувати стратегію управління конкурентоспроможністю страховика, а й будувати ієрархію стратегій, в основі якої має бути стратегія формування конкурентних переваг, доповненням до неї має стати стратегія забезпечення конкурентоспроможності, а квінтисенцією такої піраміди - стратегія конкурентної поведінки.

3. Лідерство компанії зі страхування життя на ринку значною мірою залежить не лише від наявності розробленого механізму управління конкурентоспроможністю компанії, а й від його ефективності. Рекомендовано визначати ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя на макрорівні (рівень національної економіки), мезорівні (рівень ринку страхових послуг та сегменту страхування життя) та мікрорівні (рівень власне самої компанії), застосовуючи при цьому комплексні методики або ж комбінацію різних методів та підходів. Рекомендовано визначати фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю на макрорівні за допомогою PEST-аналізу, на мезорівні - SWOT-аналізу та концепції Six Sigma, на мікрорівні – побудови карти конкурентоспроможності компанії зі страхування життя.

Зроблено висновок, що результатом оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю є визначення належності компанії зі страхування життя до певного кластеру та визначення ключових факторів, необхідних для її переходу з кластеру (підкластеру) нижчого рівня до кластеру (підкластеру) вищого рівня. Запропоновано кластеризацію компаній зі страхування життя здійснювати за 3 кластерами: сильні, середні та слабкі страховики.

Результати дослідження, що подані у першому розділі, було опубліковано у наукових працях: [34; 66; 67; 68; 69].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ

2.1. Розвиток компаній зі страхування життя як суб'єкта страхового ринку України

Страховий ринок є надзвичайно важливим для розвитку економіки будь-якої країни, адже його функціонування забезпечує страховий захист фізичним та юридичним особам у несприятливих та ризикових ситуаціях, скорочує витрати держави на компенсацію збитків від стихійних лих та надзвичайних ситуацій, сприяє формуванню інвестиційних ресурсів і забезпеченню сталого розвитку країни. Саме тому дослідження особливостей функціонування та розвитку ринку страхування загалом, а компаній зі страхування життя зокрема є надзвичайно важливим та досліджувався такими науковцями, як Нестерова С. Л., [70], Попович Д., Біда М., Закорко, К. [71], Черняхівський В. В. [72], Коцюмба О. Ю., Насипайко Д. С. [73], Мухіна О. В. [74], Олексин А. Г. [75], Марина А., Пеценко М. [76].

Розглянемо процес становлення та формування страхового ринку України. У науковій літературі існує кілька варіантів детермінації етапів розвитку національного страхового ринку. Так, Руда О. Л. виділяє такі періоди його функціонування: I етап (1991-1993 рр.), II етап (1993-1996 рр.), III етап (1996-2001 рр.), IV етап (2001 р. і донині) [77]. Усі вони пов'язані із прийняттям законодавчих актів або ж внесенням змін до них, що є цілком виправдано.

Зі свого боку, Слободянюк О. В. виокремлює 6 періодів:

- I етап (1991-1993 рр.) – відсутність структурованого законодавства та належного державного регулювання, хаотичне виникнення значної кількості страховиків;

- II етап (1993-1996 рр.) вміщує прийняття Декрету КМУ «Про страхування» та створення Комітету у справах нагляду за страховою діяльністю;

- III етап (1996-2001 рр.) – ключовою подією цього періоду є прийняття Закону України «Про страхування», який значно впорядкував процеси на страховому ринку України;

- IV етап (2001 -2008 рр.) – прийнято Програму розвитку страхового ринку України на 2001-2004 рр. та внесено зміни до Закону України «Про страхування» щодо підвищення розмірів статутного капіталу страхових компаній;

- V етап (2009-2013 рр.) – вплив світової фінансової кризи;

- VI етап (2014 р. і дотепер) [78].

Колектив авторів Мельничук Н. Ю., Залюбовська С. С. та Колупаєв Ю. Б. на основі вивчення історії розвитку страхового ринку структурують цей процес на такі етапи: зародження (1991-1992 рр.), початковий (1993-1995 рр.), новітній (1996-2000 рр.), активізації (2001-2007 рр.), занепаду (2008-2013 рр.), сучасний (2014 р. і до сьогодні) [79, с. 85].

Заслужують на увагу підходи Рудь І. Ю. та Кривицької О. Р. на періодизацію становлення та розвитку ринку страхування життя в Україні.

Так, Рудь І. Ю. виокремлює наступні етапи функціонування страхування життя:

- 1991-1996 роки – відхід від радянської організації та системи страхування життя;
- 1996-2001 роки відбувається закладення основ національного ринку страхування життя;
- 2001-2007 роки – період стрімкого становлення страхування життя, врегулювання вимог до страховиків тощо;
- 2008-2012 роки – виникнення кризових явищ на ринку, спричинених світовими тенденціями;
- 2013 рік і дотепер - посткризовий період [80].

На думку Кривицької О. Р., розвиток страхування життя відбувався у 4 етапи. Перший етап (1991-1995 роки) характеризувався занепадом радянської системи, зменшенням уваги до страхування життя, значним ростом кількості страхових компаній та виокремленням його як галузі особистого страхування. Наступний період (1996-2000 роки) присвячений активізації врегулювання розвитку страхового ринку України шляхом прийняття законодавчих актів, посилення державного нагляду, впорядкуванню діяльності страхових компаній. Важливим досягненням цього періоду з погляду ідентифікації та виокремлення life-страхування є розподіл страхових компаній на два типи: ті, що здійснюють страхування життя, і ті, що займаються ризиковими видами страхування. III етап розвитку life-страхування, що охоплює 2001-2008 роки, характеризується подальшими змінами законодавства щодо зміцнення фінансової стійкості та надійності страховиків. I, нарешті, IV етап, початок якого припадає на 2009 рік та який триває й досі, є посткризовим і характеризується зменшенням кількості страхових компаній, посиленням вимог до їх діяльності, зміною регулятора ринку страхових послуг тощо [41].

Періодизацію, запропоновану Кривицькою О. Р., можна застосувати і для виокремлення періодів розвитку страхового ринку України загалом, умовно поділивши на докризовий (1991-2008 роки) та посткризовий (2009 рік і дотепер) етапи.

Розглянемо динаміку кількості страхових компаній у розрізі їх видів протягом двох попередньо визначених умовних етапів (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 чітко відображають особливості кожного етапу функціонування страхового ринку України та тісну кореляцію із динамікою законодавчої бази. Відсутність чіткого законодавства та належного державного регулювання галузі страхування призвели до хаотичного утворення страхових компаній і зростання їх кількості від 28 од. у 1991 році до 655 од. у 1995 році.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості страхових компаній в Україні за 1991-2022 роки

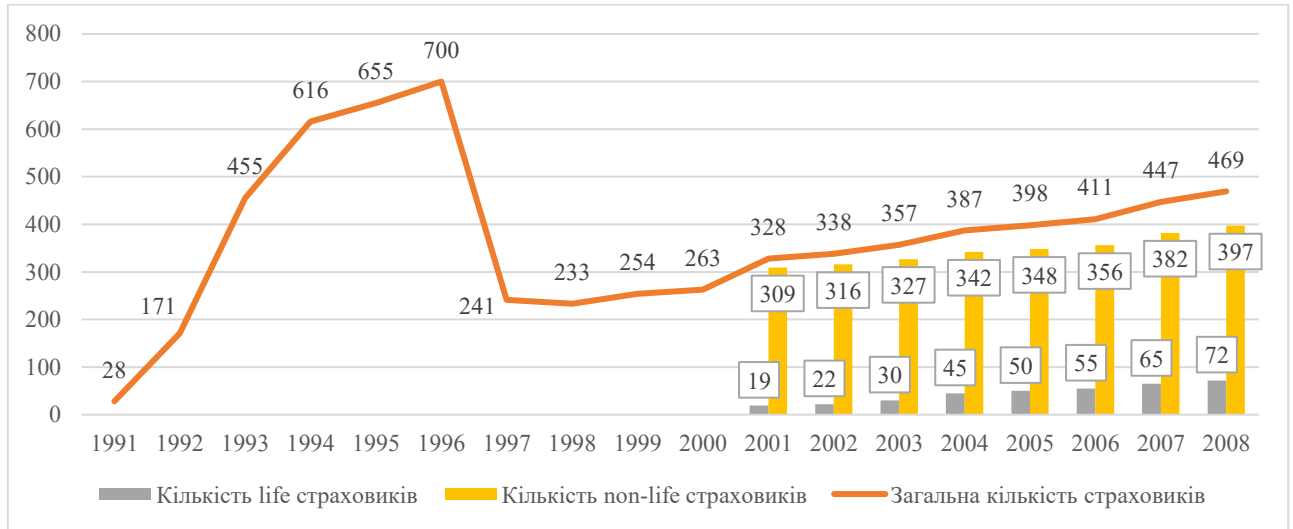
Показник	I етап		II етап		III етап		IV етап	
	1991	1995	1996	2000	2001	2008	2009	2022
Кількість страховиків, од.	28	655	700	263	328	469	450	128
Темп росту (у порівнянні із початком відповідного періоду або ж кінцем попереднього), %	-	2339,29	106,87	37,57	124,71	142,99	95,95	28,44
Кількість life страховиків, од.	-	-	-	-	19	72	72	12
Темп росту (у порівнянні з початком відповідного періоду або ж кінцем попереднього), %	-	-	-	-	-	378,95	100,00	16,67
Кількість non-life страховиків, од.	-	-	-	-	309	397	378	116
Темп росту (у порівнянні із початком відповідного періоду або ж кінцем попереднього), %	-	-	-	-	-	128,48	95,21	30,69

Джерело: сформовано автором за даними [81]

Прийняття Закону України «Про страхування» у 1996 році призупинило такі тенденції і протягом 1997 року 459 страховиків припинили своє існування. Упродовж наступних 4 років чисельність страхових компаній в Україні значно не змінювалась (рис. 2.1).

У 2001 році кількість страховиків на національному страховому ринку зросла майже на 25% та становила 328 од. Саме з цього року в даних офіційної статистики з'являється розподіл страхових компаній на life та non-life, що дає можливість відстежити особливості розвитку кожного типу. У наступні 6 років відбувалось постійне зростання чисельності страховиків, що вказує на позитивні тенденції росту ринку страхування в Україні. На кінець кризового 2008 року в Україні діяло 469 страхових компаній, з яких 397 non-life та 72 life типу. Загалом протягом III етапу відбулось збільшення кількості страховиків

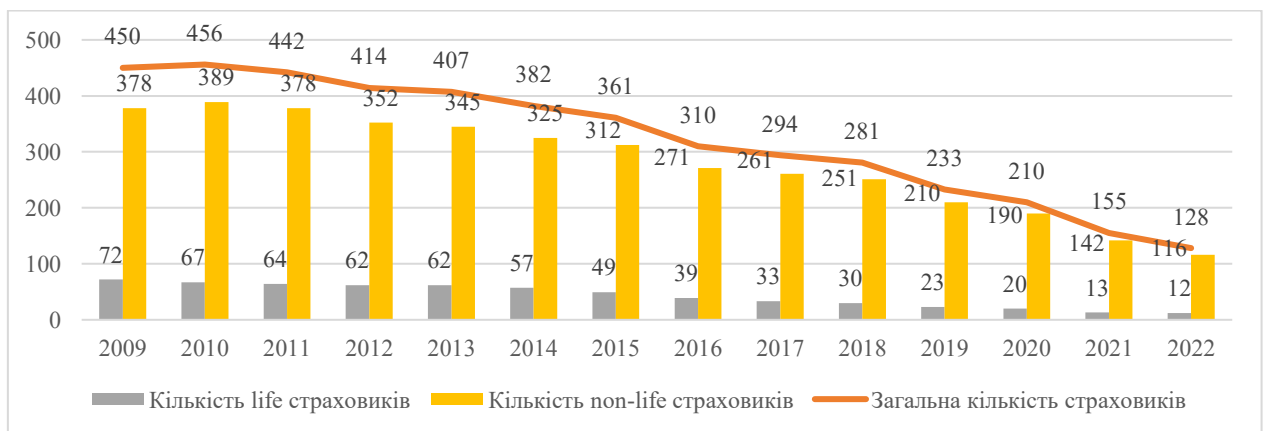
майже у 1,5 раза.



Джерело: побудовано автором за даними [81-90]

Рисунок 2.1 – Динаміка кількості страхових компаній в Україні за 1991-2008 роки, од.

На початок IV етапу становлення та розвитку страхового ринку України кількість страхових компаній загалом становила 450, з них типу life – 72 од. і 378 од. типу non-life. Протягом посткризового періоду відбувалось постійне і поступове скорочення кількості страховиків, що зумовлене як впливом світових кризових процесів, так і змінами національного страхового законодавства та системи державного регулювання, дією непереборних обставин (пандемія, війна), посиленням конкуренції та інше (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором за даними [81-90]

Рисунок 2.2 – Динаміка кількості страхових компаній в Україні за 2009-2022 роки, од.

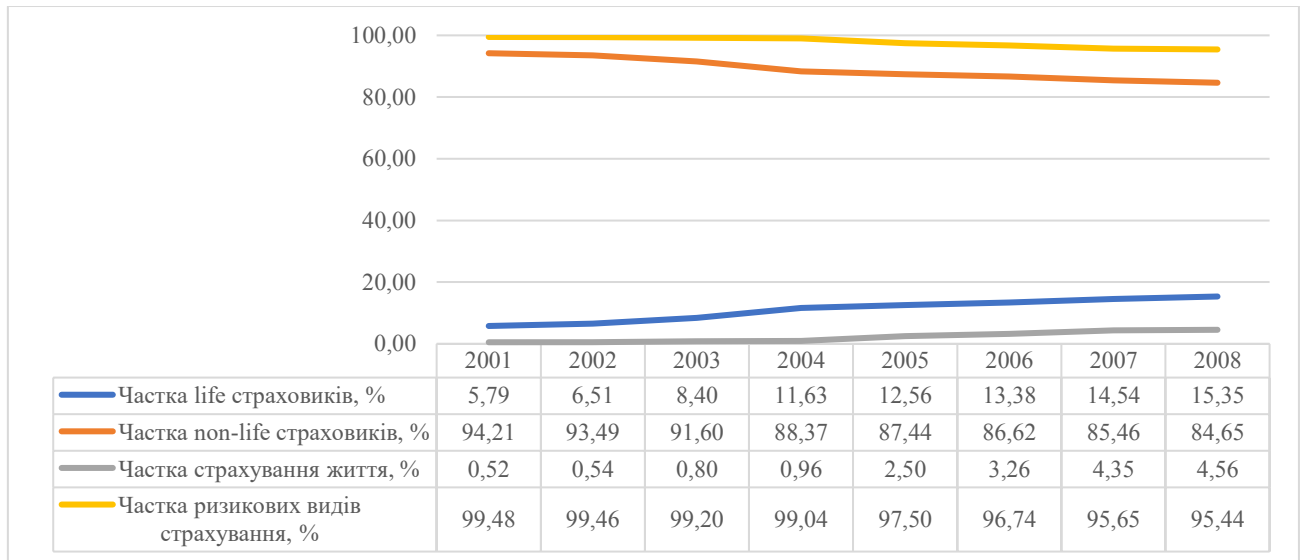
Тенденція до скорочення кількості страхових компаній у довоєнний період є наслідком як регулюючих дій Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг з метою підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості страховиків, так і несприятливих макроекономічних процесів. Варто зауважити, що запровадження у середині 2020 року «спліт» системи регулювання ринків фінансових послуг внесло свої корективи до функціонування суб'єктів цих ринків, оскільки методи регулювання НБУ дещо різняться від тих, що були притаманні Нацкомфінпослуг. Очевидно, що до початку реалізації «спліту» ринок могли залишити ті страхові компанії, які не бачили доцільності провадження своєї діяльності за нових умов. Також до цього моменту, поки не почали діяти нові умови НБУ, логічною була б поява нових страхових компаній. Протягом 2021 року відбулась «очистка» ринку страхових послуг шляхом виведення з нього тих страховиків, котрі не відповідали критеріям стабільності. Як бачимо, під час воєнного стану в Україні кількість страхових компаній ще скоротилась на 27 одиниць.

Зменшення загальної кількості страхових компаній відбувалось за рахунок відповідного скорочення чисельності life та non-life страховиків. Так, у 2009 році на страховому ринку України функціонувало 72 страхові компанії, що здійснювали страхування життя, тоді як вже у 2020 році їх залишилось лише 20, що очевидно справлятиме вплив як на рівень конкуренції, так і на рівень монополізації досліджуваного сектору. У 2021 році їх кількість становила 13, а у 2022 році – уже 12.

Визначальний вплив на спадну динаміку загальної кількості страхових компаній в Україні мало скорочення чисельності страховиків, що здійснюють ризикові види страхування. У 2009 році на ринку non-life страхування функціонувало 378 суб'єктів такого типу, на кінець 2021 року їх залишилось лише 142 од., а в 2022 році взагалі 116 од. (тобто відбулось скорочення більш ніж на 70%).

Для загального уявлення про структуру національного страхового ринку варто поглибити його вивчення аналізом структури страхових компаній та

обсягів валових страхових премій у розрізі life та non-life страхування (рис. 2.3 та рис. 2.4)



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81-90]

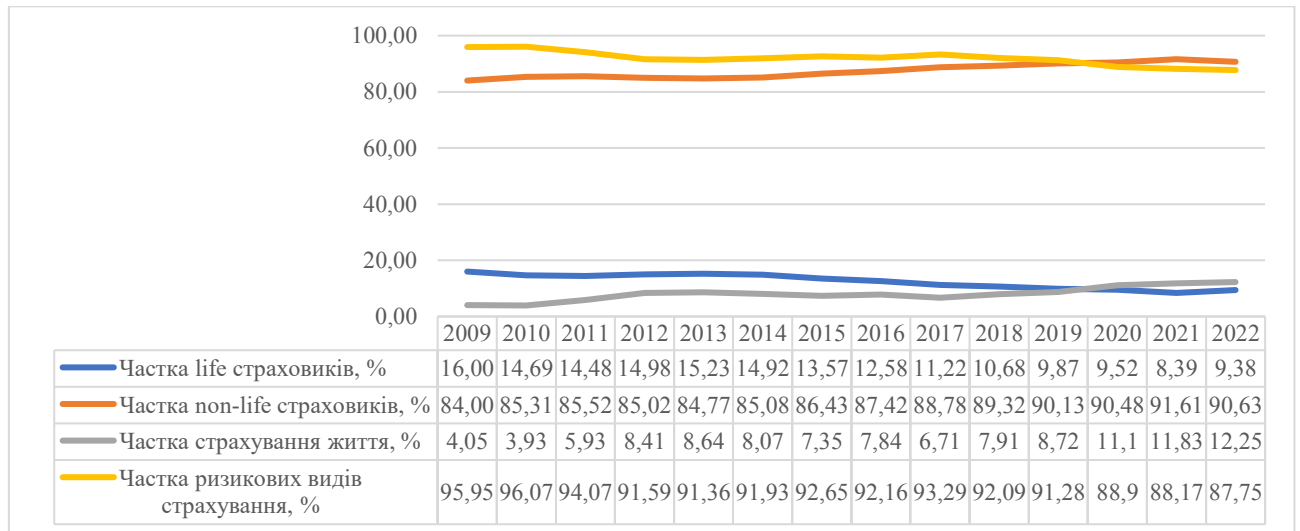
Рисунок 2.3 – Структура страхового ринку України за 2001-2008 роки, %.

На початок III етапу розвитку ринку питома вага страховиків, що здійснювали страхування життя, становила 5,79%, тоді як частка зібраних ними премій була надзвичайно малою – лише 0,52%, що свідчить про те, що попри уже 10-літнє функціонування страхового ринку, life страхування було на етапі зародження. Протягом наступних 7 років спостерігалися позитивні тенденції до зростання ваги цього виду на ринку страхових послуг. Уже у 2008 році частка life-страховиків досягла 15,35%, а обсяг, отриманих ними страхових платежів – 4,56%, що демонструє посилення позицій страхування життя у вказаному періоді. Варто звернути увагу і на те, що абсолютні значення кількості компаній зі страхування життя та валових страхових премій теж постійно зростали.

Натомість частка non-life страхування на ринку страхових послуг, попри зростання кількості компаній вказаного типу та обсягів отриманих ними страхових платежів, невпинно скорочувалась, що спричинено зазначеними раніше тенденціями у life-сегменті страхування. Загалом, протягом досліджуваного етапу питома вага кількості non-life страховиків скоротилась

практично на 10% і на кінець 2008 року становила 84,65%, при цьому вони зібрали понад 95% усіх валових страхових премій проти 99,48% у 2001 році.

Посткризовий період функціонування ринку страхових послуг України характеризується динамічністю та різноманітністю тенденцій (рис. 2.4).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81-90]

Рисунок 2.4 – Структура страхового ринку України за 2009-2022 роки, %

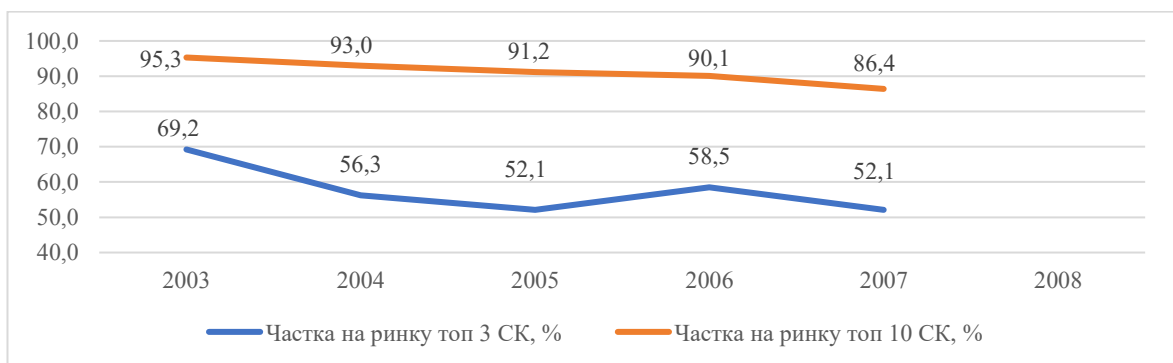
Варто звернути увагу на той факт, що протягом 2009-2022 років при зменшенні кількості та частки life-страховиків на ринку відбувалось зростання обсягів та питомої ваги зібраних ними страхових премій. На початку дослідження 72 страхові компанії (16% від усієї кількості), що здійснюють страхування життя, отримали 827,3 млн. грн. страхових премій (3,93% від загального обсягу). У 2021 році ситуація стає кардинально протилежною - лише 13 страховиків life типу (9,38% від усієї кількості) зібрали 5882 млн. грн., що становить 11,83%. У 2022 році сума страхових платежів зі страхування життя становила 4854,2 млн. грн., що супроводжувалось зростанням відповідної частки до 12,25%.

Кількість страховиків, що здійснюють ризикові види страхування, у 2009 році становила 378 од. (84% від загальної кількості), тоді як обсяг зібраних ними страхових премій – 19614,8 млн. грн. (95,95% від їх загального

обсягу). Натомість у 2021 році non-life страховиків залишилось 142 од. (91,61% від всіх страхових компаній), обсяг зібраних ними страхових платежів досяг 43826 млн. грн., а вже у 2022 році кількість страховиків такого типу зменшилась до 116, а обсяги зібраних ними страхових платежів – до 34761,5 млн. грн. При цьому частка на ринку становила 88,17% та 87,75%, що вказує на підвищення ролі страхування життя і його адаптивності та гнучкості.

У ході визначення ступеня монополізації страхового ринку необхідним є дослідження рівня його концентрації, тобто зосередження в окремих його гравців певної частки зібраних страхових премій. Відповідно коефіцієнт концентрації дорівнює сумі відповідних питомих часток валових премій страховиків [91].

Варто звернути увагу, що у різних країнах щодо значення цього показника для страхових компаній встановлені державні обмеження. Тобто існує державний нагляд, який не допускає зосередження в руках однієї компанії впливу на певний відсоток страхового ринку (наприклад у США не допускається зосередження в руках однієї компанії більш ніж 31% страхового ринку, двох – 44%, трьох – 54%). При дослідженні страхового ринку вітчизняні аналітики найчастіше використовують CR-3 (або Топ-3), CR-10, CR-20, CR-50, CR-100, CR-200 [30].

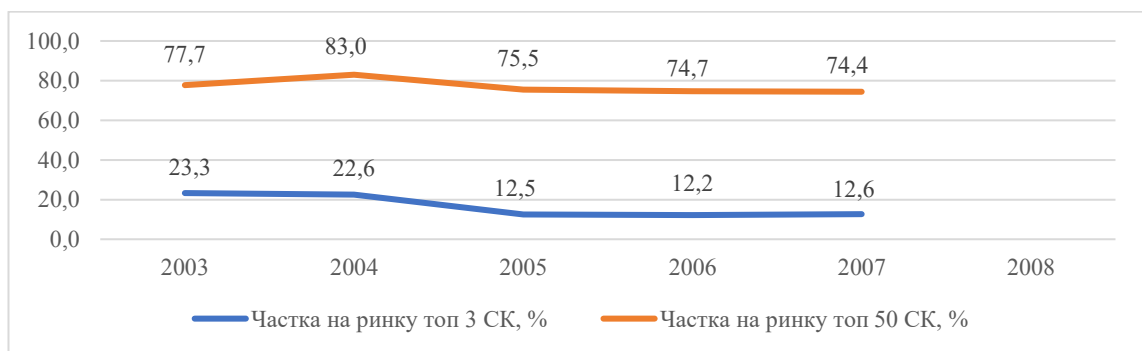


Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 90]

Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів концентрації ринку страхування життя в Україні за 2003-2008 роки, %

Рис. 2.5 наочно відображає рівень концентрації ринку страхування життя в Україні за 2003-2007 роки, оскільки офіційних даних за попередні роки та 2008 рік немає. Вказаний сегмент у цих роках уже був достатньо концентрованим, адже у руках першої трійки страховиків було зосереджено близько 60% ринку. Однак на кінець докризового періоду ступінь концентрації дещо знизився з 69,2% у 2003 році до 52,1% у 2007 році. Аналогічна тенденція спостерігалась із частками перших 10 страхових компаній, адже у 2003 році цей показник становив 95,3%, знизившись у 2007 році до 86,4%. Вказані зміни, очевидно, спричинені зростанням кількості life-страховиків із 30 до 72 од., тобто посиленням конкуренції на страховому ринку.

На відміну від ринку страхування життя, сегмент ризикових видів страхування є менш концентрованим (рис. 2.6).



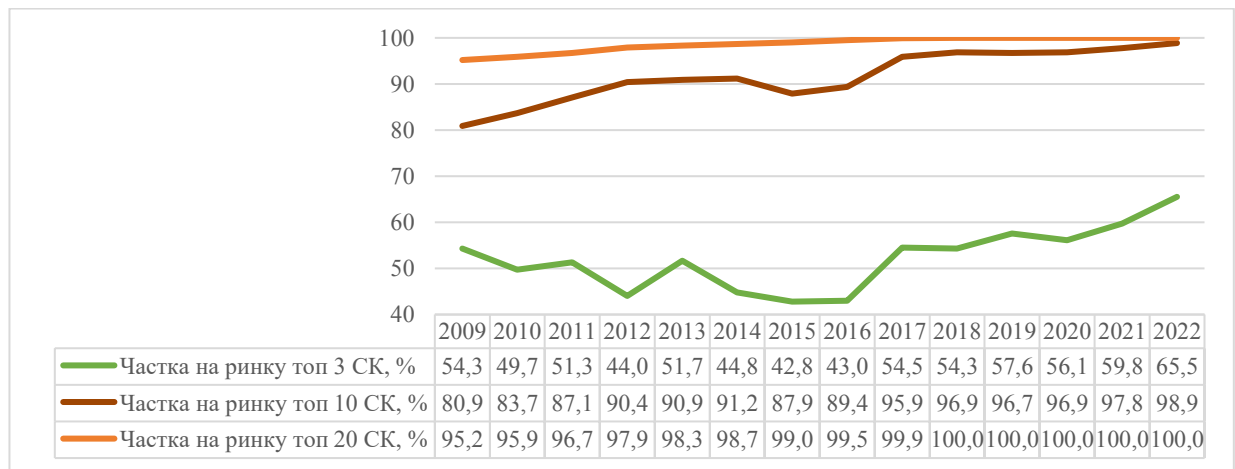
Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 90]

Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів концентрації ринку ризикових видів страхування в Україні за 2003-2008 роки, %

Трійка лідерів володіла у 2003 році лише 23,3% ринку, однак на кінець 2007 року топ 3 суттєво послабили свої позиції, охопивши лише 12,6% сегменту. Першим 50 non-life страховикам на початок досліджуваного періоду належало 77,7% усіх зібраних страхових платежів, а на кінець – 74,4%. Варто зауважити, що рівень концентрації для такої кількості страхових компаній не зазнавав суттєвих коливань протягом усього періоду.

Отже, уже навіть у докризовому періоді ринок страхування життя був більш концентрованим, ніж сегмент ризикових видів страхування, хоча кількість life-страховиків зростала з року в рік. Однак чисельність страхових компаній зі страхування життя була в рази меншою від кількості страхових компаній, що здійснювали ризикові види страхування.

Частка перших 3 страхових компаній протягом 2009-2021 років зростає з 54,3% до 59,8%, у 2022 році досягла 65,5% (рис. 2.7).



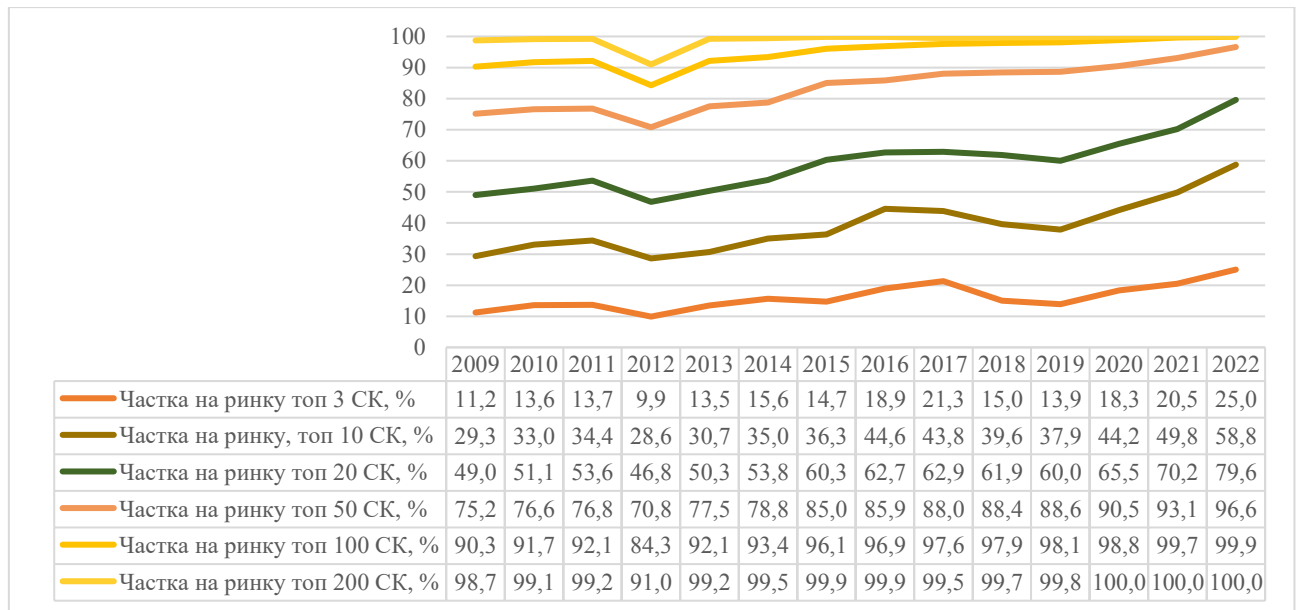
Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 83-90]

Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів концентрації ринку страхування життя в Україні за 2009-2022 роки, %

Дані показники відображають наявність процесів монополізації на ринку life-страхування, оскільки перевищують допустиму межу в 50%. Починаючи з 2015 року, незмінними лідерами ринку страхування життя є ПрАТ «МЕТЛАЙФ», ПрАТ «СК «ТАС». Саме «МЕТЛАЙФ» та «ТАС» протягом останніх років акцентували значну увагу на вивченні ринку та завоюванні нових сегментів, що забезпечувало їм середньорічні прирости валових страхових премій на рівні 20-40%. У шістку провідних компаній протягом останніх років, окрім вище згаданих, входять також ПрАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА Страхування життя», ПрАТ «Страхова компанія «ПЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ» та ПрАТ «УАСК АСКА-ЖИТТЯ». Загалом топ 10

страховиків володіють практично усім ринком страхування життя, і ці процеси з кожним роком посилюються, навіть попри воєнний стан.

Ринок ризикових видів страхування є менш монополізованим, про що свідчить динаміка показників концентрації. Частка першої трійки зросла за досліджуваний період з 11,2% до 25%, причому за період з 2021 р до 2022 р. на 4,5%, що свідчить про очищення ринку під час воєнного стану від гравців, не готових працювати у складних умовах (рис. 2.8).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 83-90]

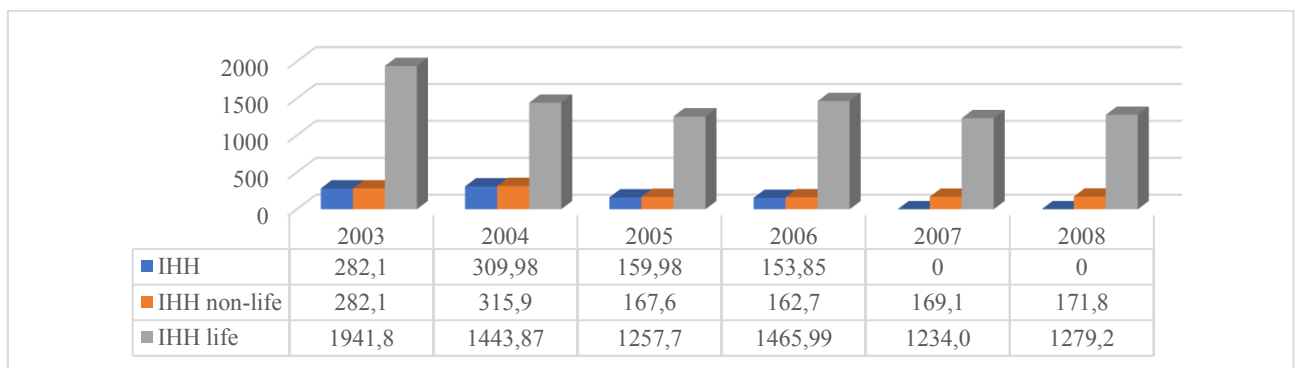
Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів концентрації ринку ризикових видів страхування в Україні за 2009-2022 роки, %

Практично незмінними лідерами у сфері ризикового страхування протягом 2018-2022 років були ПАТ «СК «УСГ», ПрАТ «СК «АРКС», ПрАТ «СК «УНІКА» та ПрАТ «Страхова Група «ТАС», що є членами фінансових груп, у складі яких функціонують лідери ринку страхування життя. Топ 10 страховиків утримують у 2009 році 29,3% ринку, у 2021 році – 49,8%, а вже у 2022 році – 58,8%. Частка першої двадцятки non-life страховиків зростає з 49% до 70,2% у 2021 році та 79,6% у 2022 році. Перші 50 страховиків у сфері ризикового страхування охоплюють практично весь ринок: на кінець 2021 року їх частка становила 93,1%, а в 2022 році зросла до 96,6%. На кінець 2022

року відбулось посилення ролі і перших 100 страховиків: їх частка становила 99,9%. Отже, як бачимо, в умовах воєнного стану (форс-мажорних обставин) ринок ризикових видів страхування демонструє посилення концентраційних процесів та самоочищається від компаній, неспроможних працювати у ризикових умовах.

Для оцінки рівня монополізації ринку в Україні також використовується індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ), що відображає розподіл ринкової влади між страховими компаніями на ринку. Основна перевага цього показника – це здатність чутливо реагувати на перерозподіл часток між фірмами, діючими на ринку [30]. При значенні $\text{ННІ} < 1000$ ринок вважається неконцентрованим, якщо ж $\text{ННІ} > 1800$, то висококонцентрованим. Проміжні значення коефіцієнта ж $1000 < \text{ННІ} < 1800$ свідчать про помірну концентрацію ринку [92].

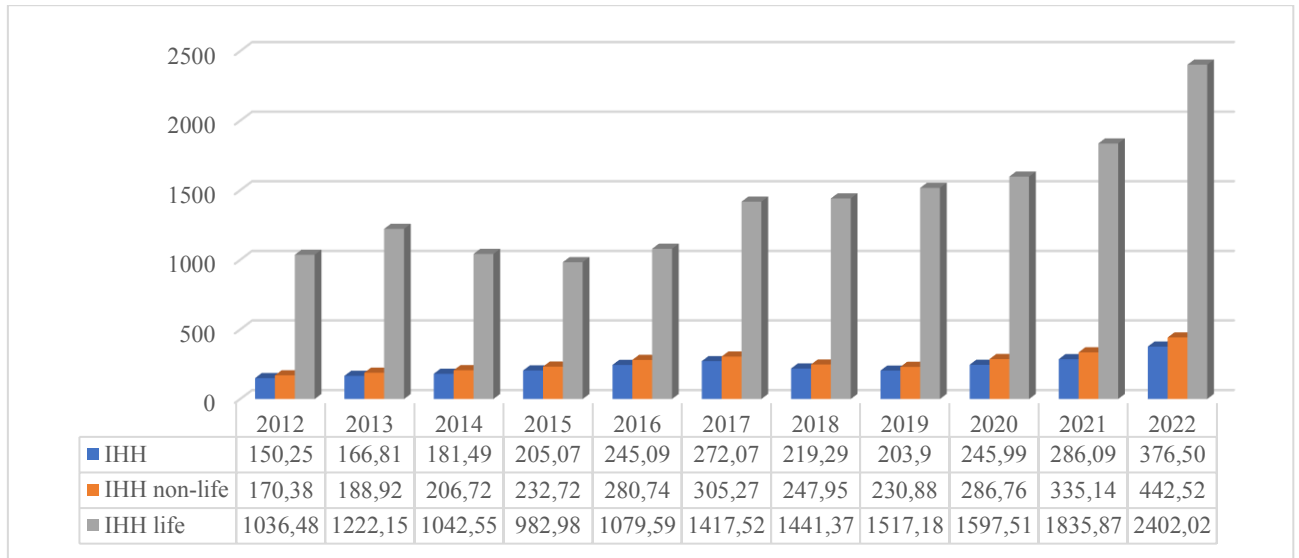
Досліджуваний індекс відображає зменшення ступеня монополізації як окремих секторів, так і страхового ринку загалом. Однак такий показник також засвідчує перевагу концентрації ринку страхування життя над ринком ризикових видів страхування. Варто зауважити, що у 2007-2008 роках офіційна статистика не надає даних щодо значень індексу Герфіндаля-Гіршмана для усього ринку страхових послуг (рис. 2.9).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 90]

Рисунок 2.9 – Динаміка індексу Герфіндаля-Гіршмана для страхового ринку України за 2003-2008 роки

Також відсутня офіційна інформація щодо значень індексу в 2009-2011 роках, тому подальше дослідження розпочнемо з 2012 року (рис. 2.10).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 83-90]

Рис. 2.10. Динаміка індексу Герфіндаля-Гіршмана для страхового ринку України за 2012-2022 роки

За даними індексу Герфіндаля-Гіршмана, страховий ринок України зв'язом є неконцентрований, оскільки значення перебувають у межах від 150,25 до 222,37. Індекс зріс у 2,5 раза за період з 2010 року, в т.ч. у 1,3 раза з 2021 до 2022 р., що пов'язано зі зменшенням кількості страхових компаній. На ринку non-life страхування спостерігається подібна ситуація: значення індексу Герфіндаля-Гіршмана коливається від 170,38 до 442,52. Сектор ризикових видів страхування теж демонструє зростання показника монополізації більш ніж у 2,5 раза, причому за останній рік він зріс на 100 од. На відміну від non-life сегменту, ринок страхування життя є високо концентрованим, протягом 2012-2022 років індекс Герфіндаля-Гіршмана зріс до 2402,02, перевищуючи порогове значення у 1800 для визнання ринку висококонцентрованим. Це є зрозумілим, адже на ринку залишилось лише 12 компаній.

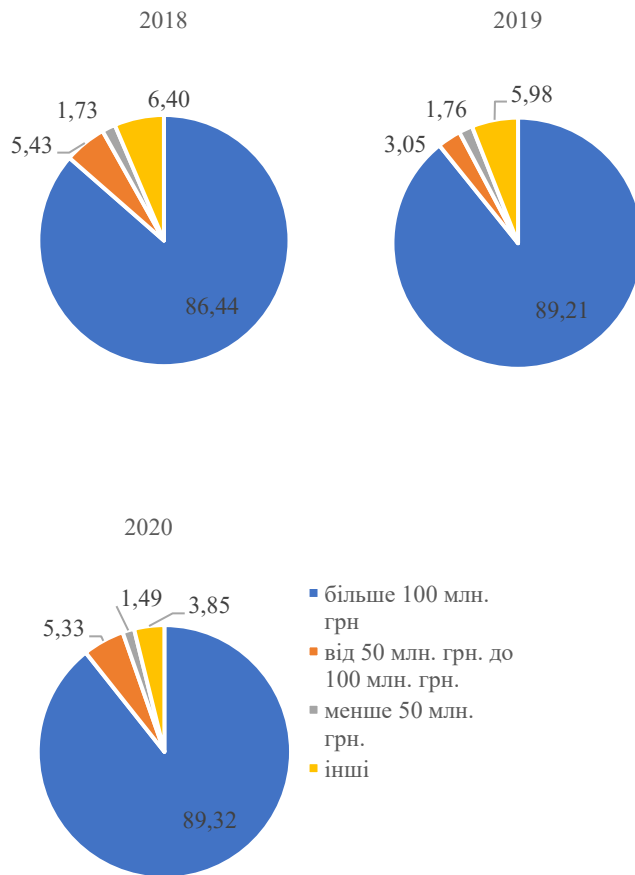
Варто зауважити, що висока концентрація ринку страхування життя може мати і свої переваги, наприклад, надійність страховиків, їх здатність акумулювати значні інвестиційні ресурси, можливість впровадження інновацій тощо. Однак при цьому діяльність основних гравців повинна

контролюватись регулятивними органами, щоб уникнути зловживань монопольним становищем, не допустити завищення страхових тарифів та ін.

Страховий ринок України характеризується помірним рівнем концентрації та монополізації, однак зазначені процеси з плином часу посилюються, особливо в умовах війни. Останнім часом ринок загалом та окремі його сегменти зокрема тяжіють до укрупнення, а відповідно, і до монополізації, внаслідок зростання і посилення ролі потужних страхових компаній та страхових груп. Певні сектори страхового ринку мають сформоване ядро з «досвідчених» страховиків, які працюють не один рік та, зазвичай, мають частку іноземного капіталу. Зважаючи на це, можна припустити, що вітчизняний страховий ринок ставатиме все більш концентрованим. Така «гра» на ринку буде доцільною та допустимою за умови, що сильні гравці не зловживатимуть монопольним чи олігопольним становищем. Саме тому дані процеси повинні бути під пильним наглядом держави, її фінансовим та антимонопольним контролем.

Ринок страхування життя є висококонцентрованим, тому особливо гостро для страхових компаній, що надають такі страхові послуги, стоятиме питання забезпечення та підвищення своєї конкурентоспроможності, організація ефективного управління цими процесами. Саме тому цей сегмент потребує більш ретельного дослідження в контексті означеної проблематики.

Розглянемо градацію компаній зі страхування життя відповідно до валових страхових премій за 2018-2020 роки за даними порталу «Форіншурер страхування» згідно з методикою, яку пропонують Временко Л. В. і Деркач К. І. Усі компанії за сумою отриманих валових страхових премій необхідно розмежувати на 4 групи: 1) понад 100 млн грн – великі; 2) 50–100 млн грн – середні; 3) від 50 млн грн – малі; 4) інші (компанії, які не надають дані «Форіншурер страхування») [32, с.359].

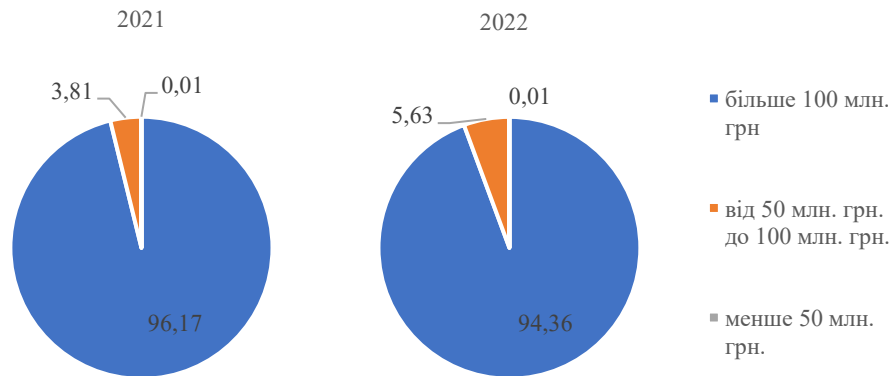


Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 82, 85-87]
 Рисунок 2.11 – Розподіл компаній зі страхування життя в Україні за обсягами зібраних страхових премій протягом 2018-2020 років, %

У 2018-2019 році порталу Форіншурер надали дані 11 страховиків, у 2020 році – уже 12. Загалом частка даних, не відображених у рейтингах, є незначною і коливається від 6,4% до 3,85%. Частка потужних страхових компаній (7 одиниць) у сегменті страхування життя протягом останніх років зростає, що підтверджує динаміку коефіцієнтів концентрації ринку, і на кінець 2020 року вже становить 89,32%. Страховики з обсягами зібраних страхових премій, що коливаються від 50 до 100 млн. грн. (3 одиниці), зайняли близько 5% ринку, тоді як решта (2 страхові компанії) - близько 2%.

У 2020 році відбулась зміна регулятора ринку страхових послуг і змінився формат надання основної інформації. Офіційні дані подаються НБУ

в розрізі страхових компаній, тому для цієї методики краще застосувати їх. Це зумовлює поділ страхових компаній на 3, а не на 4 групи: 1) понад 100 млн грн – великі; 2) 50–100 млн грн – середні; 3) менше 50 млн грн – малі.



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 82, 88, 89]

Рисунок 2.12 – Розподіл компаній зі страхування життя в Україні за обсягами зібраних страхових премій протягом 2021-2022 років, %

Отже, у ще довоєнний 2021 рік зросла кількість великих страхових компаній та частка зібраних ними страхових платежів. Зокрема, 9 таких страховиків зібрали 96,17% усіх страхових платежів зі страхування життя. Середніх страхових компаній у 2021 році було 3 од. і їм належало 3,81% від усіх валових страхових премій. Лише АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»» належить до дрібних life-страховиків із часткою 0,01%. У 2022 році відбувся незначний перерозподіл страхових компаній. ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»» перейшла з групи великих страхових компаній до середніх, оскільки обсяги зібраних нею страхових премій знизились до рівня менше 100 млн. грн.

Проведений аналіз підтверджує той факт, що на ринку страхування життя в Україні сформувалась когорта сильних гравців, які утримують свої позиції навіть у несприятливих макроекономічних та політичних умовах, а отже, володіють значним конкурентним потенціалом і вмінням пристосовуватись до реалій сьогодення.

Розглянемо основні показники функціонування ринку страхування життя в Україні за останні кілька років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників розвитку страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Темп росту, %
Валові надходження страхових платежів (премій, внесків), млн. грн.	3906,1	4624,0	5018,5	5882,0	4812,3	906,2	123,20
у тому числі: від страхувальників - фізичних осіб;	3 792,9	4490,8	4849,9	5723,0	4645,3	852,4	122,47
від страхувальників-юридичних осіб (крім перестраховальників).	113,2	133,2	163,0	151,6	163,9	50,7	144,79
Страхові виплати, млн. грн.	704,9	575,9	608,5	786,9	831,5	126,6	117,95
Резерви із страхування життя, млн. грн.	9335,1	10273,7	12454,2	14171,9	17091,0	7755,9	183,08
Інвестиційний дохід, що отримується від розміщення коштів резервів із страхування життя, млн. грн.	559,6	897,5	1108,4	1118,0	1403,6	844,0	250,82
Кількість фізичних осіб, застрахованих упродовж звітного періоду, ос.	3016611	4596863	4659469	2509751	1462853	-1553758,0	48,49
Кількість фізичних осіб, застрахованих на кінець звітного періоду, ос.	4473911	5133049	5899277	5171415	4511896	37985,0	100,85
Частка застрахованих фізичних осіб щодо потенційно можливих, %	13,75	15,96	18,58	16,52	14,63	0,88	-
Рівень проникнення, %	0,11	0,12	0,12	0,11	0,09	-0,02	
Рівень страхових виплат, %	18,0	12,5	12,1	13,4	17,3	-0,8	-

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [81, 82, 85-90]

Протягом 2018-2022 років відбулось, хоч і незначне, зростання обсягів валових страхових премій зі страхування життя, що є позитивним, однак не достатнім для належного його розвитку на національному страховому ринку. Варто відзначити той факт, що основними страхувальниками є фізичні особи, тоді як юридичні особи неохоче беруть участь у цьому виді страхування, що суттєво відрізняється від практик європейських та інших розвинених країн. На жаль, рівень проникнення страхування життя в Україні є надзвичайно низьким, що свідчить про недостатній його розвиток, однак, з іншого боку, це вказує на значний потенціал до зростання.

Хоч трохи і меншими темпами, але зростають також і страхові виплати зі страхування життя, однак їх рівень є незначним. Так, у 2018 році він становив 18%, протягом наступних 2019-2021 років перебував у межах 12,1-13,4%, а в 2022 році становив 17,3%. Зростання рівня страхових виплат було спричинене скороченням обсягів страхових платежів та незначним збільшенням страхових відшкодувань.

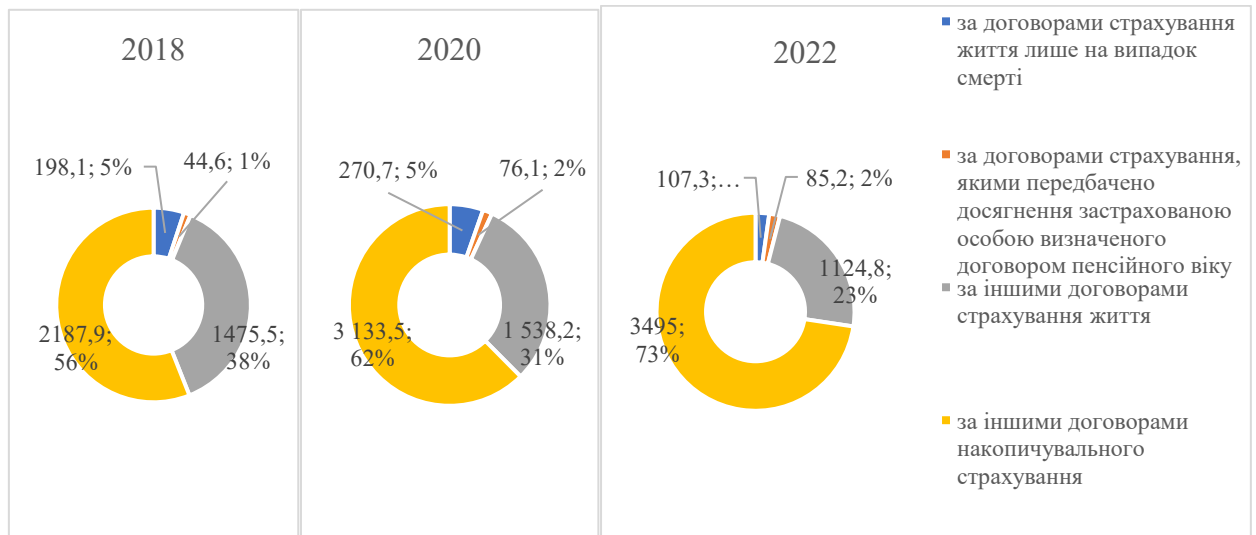
Страхові резерви зі страхування життя, та й інвестиційний дохід, попри усі негативні обставини, демонструють тенденції до зростання: протягом досліджуваного періоду перший показник зріс у 1,8 раза, тоді як другий – у 2,5 раза. Це може свідчити про зростання ефективності управління компаніями зі страхування життя, посилення їх фінансової стійкості та підвищення прибутковості їх інвестиційної діяльності, що може бути використано як стимулюючий чинник підвищення їх конкурентоспроможності.

Кількість застрахованих осіб як протягом року, так і на кінець періоду, мали нестабільні тенденції. Позитивне зростання цих показників у 2019-2020 роках змінило їх скорочення у 2021-2022 роках, причому чисельність застрахованих осіб протягом року зменшувалась щороку майже вдвічі. Загалом, за рахунок таких змін, кількість застрахованих осіб за страхуванням життя у 2022 році лише незначно перевищувала рівень 2018 року. Це становить близько 15% усього населення України віком від 0 до 60 років, тобто ступінь охоплення страхового поля є надзвичайно низьким, і life-страховики

мають значний потенціал для розширення своєї діяльності за умови забезпечення ними поточної та стратегічної конкурентоспроможності задля завоювання уваги потенційних страхувальників шляхом надання конкурентоспроможних страхових послуг, здатних якнайкраще задовольнити їхні потреби та вимоги.

До послуг зі страхування життя в Україні належать страхування на випадок смерті, страхування до досягнення визначеного договором пенсійного віку, інше страхування життя та інше накопичувальне страхування.

У структурі страхових платежів зі страхування життя в Україні за останні роки суттєвих змін не відбувалось (рис. 2.13).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 82, 85-90]

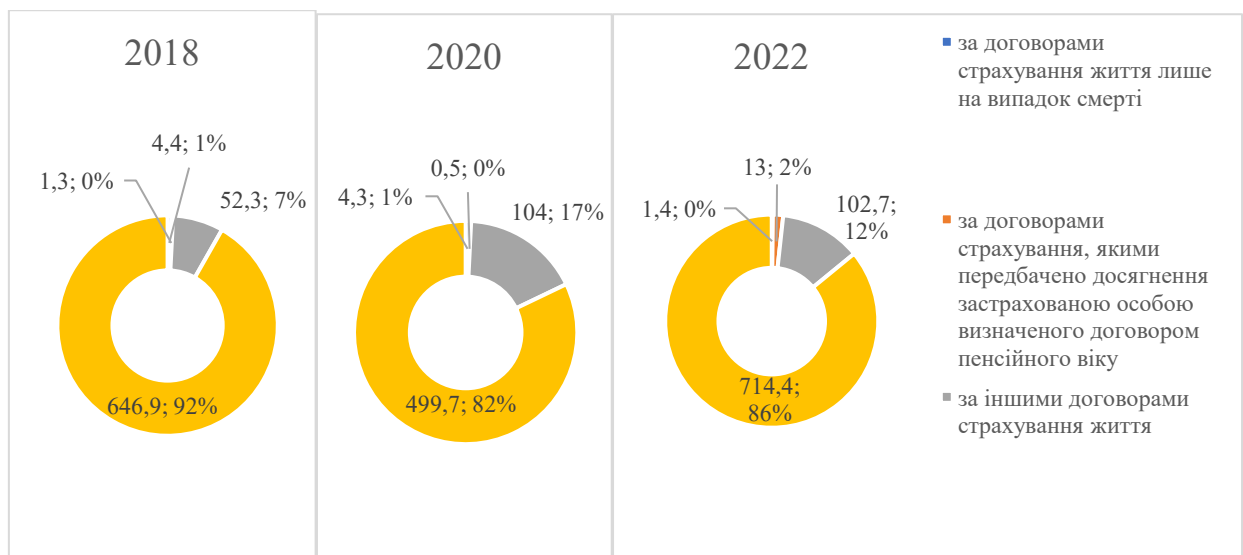
Рисунок 2.13 – Структура страхових платежів зі страхування життя в Україні у 2018, 2020 та 2022 роках, %

Левову частку страхових платежів становлять надходження від інших видів накопичувального страхування, зокрема, у 2018 році вона становила 56%, тоді як уже в 2022 році зросла до позначки у 73%. Це свідчить про використання фізичними особами страхування життя у ролі інструменту створення та накопичення капіталів, і, очевидно, що і в несприятливих умовах воєнного стану його привабливість для страхувальників не зникає. Обсяг

страхових премій за іншими договорами страхування життя є значно меншим і демонструє тенденцію як до скорочення питомої ваги, так і абсолютних значень. Так, у 2018 році надходження за цими видами life-страхування становили 38% від усіх платежів та 1475,5 млн. грн., однак на кінець 2022 року їхній обсяг зменшився до 1124,8 млн. грн., а частка скоротилась до 23%.

Страхування на випадок смерті та до досягнення пенсійного віку не є популярними серед українців, про що свідчать низькі частки даних видів страхування на ринку страхування життя зокрема, та на ринку страхових послуг України загалом.

Розглянемо також динаміку структури страхових виплат за означеними видами страхування (рис. 2.14).



Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [81, 82, 85-90]

Рисунок 2.14. Структура страхових виплат зі страхування життя в Україні у 2018, 2020 та 2022 роках, %

Очевидно, що популярність іншого накопичувального страхування серед страхувальників спричиняє визначальний вплив і на структуру страхових виплат, адже саме вказаний вид страхування володіє найбільшою часткою. Попри те, що на кінець досліджуваного періоду вона дещо скоротилась, це не спричинено зменшенням абсолютних обсягів страхових

виплат за накопичувальним страхуванням, а лише іншими структурними змінами. Зокрема, відбулось покращення позицій інших видів life-страхування, адже їхня питома вага у 2020 році становила 17% і 12% у 2022 році порівняно з 7% у 2018 році. Страхування на випадок смерті та досягнення визначеного договором пенсійного віку не відіграє значної ролі у структурі страхових виплат зі страхування життя в Україні.

Отже, страховий ринок України та страхування життя у його становленні пройшли складний шлях, що супроводжувався значною кількістю перешкод, кризових явищ та непередбачуваних обставин. Галузева структура ринку страхових послуг характеризується значним переважанням ризикових видів на страхуванням життя, що не відповідає світовій практиці та свідчить про нерозвиненість цього сектору в Україні. За досліджуваній період чітко окреслилась тенденція до значної концентрації life-сегменту, скорочення кількості страхових компаній вказаного типу та формування «ядра» потужних страховиків на вказаному ринку. За останні п'ять років найбільшої популярності набули накопичувальні та інші послуги зі страхування життя. Однак значна частина потенційних страхувальників не користується послугами зі страхування життя, що вказує на вагомі перспективи його розвитку в Україні за сприятливих макроекономічних умов та кон'юнктури страхового ринку.

2.2. Оцінка управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Страховий ринок України та страхування життя у його складі пройшли тривалий етап становлення та зростання попри несприятливі макроекономічні обставини, кризові явища та недовіру населення, демонструючи останніми роками високі темпи розвитку. Ефективне ж функціонування ринку загалом неможливе без ефективно діючих та конкурентоспроможних страхових

компаній, що й обумовлює необхідність та перманентну актуальність оцінки рівня їх конкурентоспроможності. Такі процеси є об'єктивними і дуже динамічними, тими, що потребують постійного нагляду та контролю, оскільки мають як низку переваг, так і чимало недоліків. Про підвищення ролі оцінки конкурентоспроможності та управління нею на ринку страхових послуг загалом та у сфері страхування життя свідчить широкий спектр наукових досліджень [93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100], у яких висвітлюються як теоретичні, так і практичні аспекти окресленої проблематики.

Для здійснення оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні та управління нею доцільно скористатися методикою, запропонованою Баглюк Ю. Б. [33]. Автор пропонує здійснювати рейтингову оцінку страхових компаній з використанням рангів, що присвоюються кожній страховій компанії залежно від її позиції у рейтингу за певним показником. Позиціонування страховика здійснюється на основі суми рангів за обраним набором ключових показників. Відповідно компанія-лідер матиме найвищий рейтинг із мінімальною сумою рангів, компанія-аутсайдер – із максимальною.

На основі проведеного ранжування компаній зі страхування життя в Україні (Додаток Д) встановлено, що у 2018 році було 2 лідируючі компанії – ПАТ «ГРАВЕ Україна СЖ» та ПАТ «МЕТЛАЙФ» (13 балів). «ГРАВЕ СЖ» забезпечувала перші позиції за рахунок найвищих значень усіх показників, окрім власного капіталу та страхових премій, тоді як «МЕТЛАЙФ» у середньому займала 1-3 місця за усіма досліджуваними категоріями. Трійку лідерів закривала ПАТ «СК ТАС», рейтинг якої незначно відрізнявся від двох попередніх компаній (14 балів). Вона займала 1-ше місце за інвестиційним доходом, 2-ге місце – за страховими виплатами та резервами і відповідно 3-є місце за рештою показників. Наступними у рейтингу були ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя». Сума рангів цих страховиків становила відповідно 20 та 28 балів. Рейтинг решти страхових компаній у 2018 році коливався від 40 до 62 балів. Аутсайдером у рейтинговій

таблиці була АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ», яка займала останні позиції за усіма показниками, окрім страхових виплат та інвестиційного доходу. Отже, у 2018 році найвищий рівень управління конкурентоспроможністю продемонстрували ПАТ «ГРАВЕ Україна СЖ», ПАТ «МЕТЛАЙФ» та ПАТ «СК ТАС».

2019 рік засвідчив стрімке зростання позиції ПАТ «МЕТЛАЙФ», яка зменшила сумарний рейтинг з 13 балів до 7 за рахунок лідируючих позицій за усіма показниками, окрім власного капіталу (Додаток Е). На другій сходинці розташувалась ПАТ «СК ТАС», що дещо зменшила свій сумарний рейтинг, однак за рахунок погіршення ситуації для ПАТ «ГРАВЕ Україна СЖ» зайняла згадану позицію. Скорочення активів, страхових виплат та страхових резервів «ГРАВЕ СЖ» порівняно з 2018 роком призвело до зниження її сумарного рангу. Трійка страховиків продемонструвала високий рівень управління конкурентоспроможністю, однак для компанії «ГРАВЕ СЖ» перспективи не є привабливими, оскільки за продовження вказаних тенденції вона може втратити своє місце у когорті лідерів. ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя» не змінили своїх рейтингових позицій, як і не відбулось суттєвих змін у досліджуваних величинах. Найнижчий рівень конкурентоспроможності та управління нею засвідчили АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» та ТДВ «СК «ГЛІ», сумарний рейтинг яких становив 60 та 61 бал відповідно.

У 2020 році (Додаток Ж) трійка лідируючих компаній залишилась незмінною, однак кожна із них, певною мірою, за тим чи іншим показником погіршила свій загальний результат. Так, сумарна кількість балів для ПАТ «МЕТЛАЙФ» становила 8, оскільки її рейтинг за власним капіталом знизився з 2-го до 3-го місця. Незмінним власником найбільшої суми власного капіталу протягом 2018-2020 років залишається ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ». Аналогічна ситуація спостерігається і для страхової компанії «ТАС», оскільки її рейтинг за показником власних коштів знизився з 3-ьої позиції до 6-ої, що призвело до зростання її сумарної оцінки до 18 балів проти 17 балів у

попередньому році, хоча за показниками страхових премій та виплат відбулось покращення. ПАТ «ГРАВЕ Україна СЖ» утрималась на 3-ій сходинці, однак сума її рангів становила 20 балів проти 17 балів у 2019 році. Причинами такої зміни стало послаблення конкурентоспроможності щодо власного капіталу, страхових платежів та виплат, однак позитивний вплив спричинило посилення позицій за рештою показників. Отже, згадані страхові компанії здійснюють управління конкурентоспроможністю належним чином, однак є сфери їхньої діяльності, які потребують уваги задля утримання ринкової влади в довгостроковому періоді. «ПЗУ Україна страхування життя» у 2020 році випередила «УНІКА ЖИТТЯ», однак їх рейтинг суттєво не відрізнявся. Оскільки у 2020 році органом, що здійснює державне регулювання ринку страхових послуг, став НБУ, змінився формат подання офіційних даних і стала доступною більш детальна інформація щодо діяльності страховиків на страховому ринку загалом та у сегменті страхування життя зокрема. За рахунок цього у переліку з'явилися страхові компанії, дані яких раніше були недоступні. Однак вони розташувались наприкінці рейтингової таблиці із значними сумарними оцінками їхньої конкурентоспроможності, що засвідчує низький рівень управління досліджуваними процесами. Такими страховиками є ПрАТ СК «Теком-Життя», ПрАТ СК «Сан Лайф», ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ» та ПрАТ «СК «Ді'лайф», сума рангів яких варіювалась від 67 балів до 82 балів. Серед компаній із низьким рейтингом та недостатньою якістю управління конкурентоспроможністю розташувались і АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» та ТДВ «СК «ГЛІ».

У 2021 році кількість суб'єктів на ринку страхування життя суттєво зменшилась (див. рис. 2.2), оскільки жорсткої конкуренції та зміни ринкової кон'юнктури не витримало кілька компаній-аутсайдерів. У цьому році НБУ, на прохання ПрАТ СК «Теком-Життя», було анульовану її єдину ліцензію на надання послуг з добровільного страхування життя. За недотримання нормативів щодо забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності страхових компаній регулятор позбавив права здійснювати діяльність ПрАТ

«СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ». З аналогічних причин втратила ліцензію і ПрАТ СК «Сан Лайф». Також у 2021 році НБУ прийняв рішення щодо зупинення дії ліцензії і для ПрАТ «СК «Ді'лайф», оскільки протягом попереднього року вона не здійснювала страхових виплат, неодноразово порушувала вимоги щодо платоспроможності та ризиковості, не подавала звітність у встановленому порядку. Таким чином, відбулось очищення сегменту страхування життя від неконкурентоспроможних страхових компаній, що не змогли забезпечити чи підвищити ефективність управління здатністю швидко реагувати на зміну ситуації на ринку, адаптовуватись до нових умов та конкурувати з більш потужними гравцями.

У 2021 році рейтингові позиції страховиків практично не змінились, однак сумарні оцінки окремих із них зазнали змін (Додаток 3). Незмінним лідером залишається «МЕТЛАЙФ» із сумою рангів у 8 балів та незмінною прогалиною в управлінні її конкурентоспроможністю – недостатністю суми власного капіталу для забезпечення лідируючих позицій і за цим показником. Стабільні оцінки демонструє «ТАС», яка і надалі залишається на 2-ій сходинці із сумарною оцінкою 18 балів. Трійку лідерів завершує «ГРАВЕ СЖ», що поліпшила позиції щодо рівня власного капіталу та скоротила значення суми рангів до 19 балів. Достатньо близько за загальними оцінками до згаданої страхової компанії перебувають «ПЗУ Україна страхування життя» (21 бал) та «УНІКА ЖИТТЯ» (26 балів), які розташувались на 4-му та 5-му місцях. Слід звернути увагу на те, що решта страхових компаній покращили сумарні рейтинги, що вказує на підвищення ефективності управління їхньою конкурентоспроможністю.

Нарешті, у 2022 році «МЕТЛАЙФ» стала абсолютним лідером за усіма показниками, в тому числі і за рівнем власного капіталу (Додаток И). Варто відзначити, що жоден із досліджуваних показників «МЕТЛАЙФ» не зазнав негативних змін, окрім страхових платежів, що незначно скоротились. Ця компанія продемонструвала високу ефективність управління власною конкурентоспроможністю, оскільки за останні 5 років значно покращила свої

позиції та змогла пристосуватись не лише до нових умов розвитку страхового ринку, а й до нових «воєнних» умов функціонування національної економіки, забезпечивши собі стратегічний рівень конкурентоспроможності. «ТАС» і «ГРАВЕ СЖ» теж покращили свої загальні оцінки, однак зазнали певних втрат у величині зібраних страхових премій. За рахунок збалансування складових сумарного рейтингу обидві страхові компанії отримали 16 балів. Страховій компанії «ТАС» задля підвищення власної конкурентоспроможності потрібно звернути увагу на свої позиції за власним капіталом, страховими активами та резервами. Компанія «ГРАВЕ СЖ» займає 2-ге місце у рейтингах за розміром активів та страхових резервів, за рештою показників – лише 3-тє місце, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління її конкурентоспроможністю саме у цих сферах. «ПЗУ Україна страхування життя» утримується на 4-ій сходинці з 2020 року, поступово покращуючи свої загальні оцінки. Хоча у 2022 році її сумарний рейтинг дещо погіршився, однак позиції за окремими показниками є досить успішними (наприклад, за власним капіталом). Однак компанії потрібно звернути увагу на забезпечення конкурентоспроможності у напрямку підвищення страхових премій та страхових виплат. У цьому ж році «УНІКА ЖИТТЯ» втратила позиції лідера у рейтингу за показником власного капіталу, оскільки значно скоротила його абсолютну величину, що негативно вплинуло на її загальну оцінку. Загалом, страхова компанія демонструє стабільність за усіма рейтингами, однак спостерігається дещо нижчий рівень страхових виплат, що спричиняє занижену здатність конкурувати із іншими страховиками. Сферою забезпечення конкурентоспроможності «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП», що потребує посиленої уваги, є збільшення суми зібраних страхових премій, оскільки рейтинг за цим показником є надзвичайно низьким. Нарощення обсягів активів та власного капіталу спричинило посилення позицій на ринку страхування життя такого страховика, як ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» та скорочення його сумарних оцінок на 5 балів. Однак для досягнення кращих результатів компанії необхідно покращити управління

конкурентоспроможністю з погляду забезпечення належної суми страхових резервів та зростання інвестиційного доходу. У досліджуваному періоді ще один страховик був позбавлений ліцензії на здійснення добровільного страхування життя за проведення ризикових операцій, що загрожують інтересам страхувальників, – це ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ». ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ» продемонструвала стабільність у рейтингах за усіма показниками, окрім власного капіталу, тому для посилення своїх позицій цьому страховикові варто звернути увагу на забезпечення належного рівня зазначеного показника з метою підвищення потенціалу конкурентоспроможності. На 9-ій сходинці сумарного рейтингу страховиків розташувалась ПрАТ «СК «КД Життя» із загальною оцінкою 52 бали. Компанія займає 7-ме місце за рівнем активів, страхових резервів та інвестиційного доходу, однак за рештою досліджуваних показників – лише 10-11 місця. Тому ці сфери потребують активізації зусиль вказаного страховика щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та управління нею. Десятку лідерів завершує ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ», яка має значно вищий рейтинг за власним капіталом та страховими платежами, посередній – за страховими виплатами і резервами, дещо нижчий – за рівнем активів і надзвичайно низький – за обсягами інвестиційного доходу. Варто зауважити, що цей страховик протягом попередніх років займав 8-у сходинку, однак на кінець досліджуваного періоду погіршив свою конкурентоспроможність. Традиційно останні місця у рейтингу посідають АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» та ТДВ «СК «ГЛІ». Даним страховикам необхідно докласти максимум зусиль, аби уникнути проблем щодо утримання хоч якихось позицій на ринку страхування життя, дотримання нормативів НБУ та збереження довіри страхувальників.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності компаній зі страхування життя за методикою, запропонованою Кривицькою О. Р., розглянемо динаміку основних показників їх діяльності протягом 2018-2022 років. Варто зауважити, що для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності було

обрано саме тих страховиків, котрі зуміли вистояти на страховому ринку України за останні 5 років.

Одним із найважливіших результативних показників функціонування страхової компанії будь-якого типу є величина її активів, що потребує першочергового розгляду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка активів компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту 2022/2018 , %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	2861448	2802405	3446363	3717215	4970429	173,7
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	2631122	3320037	3935265	4814451	6106594	232,1
ПАТ «СК ТАС»	2580653	2829924	3310565	3615037	4181296	162,0
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1189332	1333788	1437446	1429495	1321009	111,1
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	819687	1081583	1426065	1685562	1885204	230,0
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	422896	446708	582888	607224	741698	175,3
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	188731	183132	192572	206850	213374	113,1
ПрАТ «СК «КД Життя»	230924	278508	319798	358007	421546	182,6
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	201676	225900	269326	301281	330989	164,1
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	79522	107026	152903	198005	230888	290,3
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	61609	89143	101489	87788	93716	152,1
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	39647	82175	86689	115588	113177	285,5

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

За досліджуваний період значні темпи росту активів продемонстрували «СК АРКС ЛАЙФ» та «СК «ГЛІ» (2,9 рази), «МЕТЛАЙФ» і «ПЗУ Україна страхування життя» (2,3 рази). Найповільніше зростали активи «УАСК АСКА – ЖИТТЯ» та «СК «УНІКА ЖИТТЯ» (1,1 рази). Лідером за цим показником, окрім 2018 року, була страхова компанія «МЕТЛАЙФ». Хоча «СК АРКС ЛАЙФ» та «СК «ГЛІ» активно збільшували обсяги власних активів, однак

їхній рівень усе ж не достатній для забезпечення вищих конкурентних позицій. Натомість «МЕТЛАЙФ» і «ПЗУ Україна страхування життя» вдало використали цей показник у ході управління власною конкурентоспроможністю. Позитивною є тенденція до збільшення обсягів активів усіх страхових компаній протягом кожного року за досліджуваний період, за винятком «ІНГО ЖИТТЯ». До 2021 року згаданий страховик активно нарощував свої активи, однак у 2021 році їх величина значно скоротилась, проте у 2022 році спостерігалось його зростання, хоча і недостатнє для досягнення рівня 2020 року.

Не менш важливою у ході забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності страховика є величина власного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка власного капіталу компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	231924	236132	278288	286259	305845	131,9
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	333405	352866	330474	301222	744142	223,2
ПАТ «СК ТАС»	234308	296834	256285	236663	247757	105,7
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	415784	434220	462652	429670	193851	46,6
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	132598	231583	365274	396161	403458	304,3
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	53081	59485	95278	105351	113734	214,3
ПрАТ «УАСК АСКА - ЖИТТЯ»	77067	77942	85576	86070	86854	112,7
ПрАТ «СК «КД Життя»	40096	65868	58547	56045	59832	149,2
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	34690	49115	63541	70265	77041	222,1
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	44193	57939	83766	98098	119693	270,8
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	29359	32416	49723	47158	52330	178,2
ТДВ «СК«ГЛП» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	22777	47386	45875	76398	57645	253,1

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

Лідером за досліджуваним показником протягом 2018-2021 років була компанія «УНІКА ЖИТТЯ», однак у 2022 році страховик суттєво скоротив величину власного капіталу, що негативно вплинуло на його

конкурентоспроможність. «МЕТЛАЙФ» впевнено нарощувала величину власних коштів, збільшивши їх за досліджуваний період у 2,2 рази, що дозволило їй у 2022 році зайняти 1-шу позицію у рейтингу. Страхова компанія «ГРАВЕ СЖ» обрала іншу стратегію поведінки та збільшувала власний капітал незначними темпами, що однак призвело до суттєвого відставання від лідера на ринку страхування життя. Інший страховик із п'ятірки лідерів – «ТАС» - не дотримувалась чітких та сталих позицій у формуванні власних коштів задля забезпечення певного рівня конкурентоспроможності. Динаміка власного капіталу «ТАС» є нестабільною: у 2019 році він зростає, в наступних 2020-2021 роках - спадає, надалі – відбувається хоч і незначне, але зростання. Загалом компанія на кінець 2022 року дещо покращила свої позиції за цим показником, однак це відбулось за рахунок погіршення рейтингів конкурентів, зокрема «УНІКА ЖИТТЯ». Вартою уваги є позиція «ПЗУ Україна страхування життя», адже протягом останніх років вона збільшила величину власних коштів практично утричі, що призвело до зміни її місця у рейтингу з 5-ої сходинки до 2-ої. Очевидно, що ця компанія вирішила використати показник власного капіталу як ключовий фактор забезпечення та управління власною конкурентоспроможністю. Значними також є темпи зростання власних коштів для таких страховиків, як «СК АРКС ЛАЙФ», «СК«ГЛІ», «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ» та СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП». Усі ці компанії, окрім «СК«ГЛІ», дотримувались принципу поступового нарощення власного капіталу з метою забезпечення конкурентоспроможності. Звичайно, що обсяги цього показника для згаданих вище страховиків не є достатніми, аби конкурувати з лідерами на ринку, однак така політика може дати позитивні результати у найближчому майбутньому.

Активність на ринку будь-якої компанії зі страхування життя оцінюють за обсягами зібраних нею страхових премій (табл. 2.5).

Найбільші темпи росту отриманих страхових платежів продемонстрували «СК АРКС ЛАЙФ» (285,3%), «СК «ГЛІ» (224,5%) та «МЕТЛАЙФ» (218,4%).

Таблиця 2.5 – Динаміка страхових премій, зібраних компаніями зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	340315	379079	441262	520749	507511	149,1
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	951721	1231361	1555070	2107239	2078451	218,4
ПАТ «СК ТАС»	502033	559724	680891	766214	518679	103,3
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	668366	871293	574530	525552	422797	63,3
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	413046	523828	538282	635450	398062	96,4
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	68835	73746	77247	72935	60323	87,6
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	500897	383787	431613	406807	296835	59,3
ПрАТ «СК «КД ЖИТТЯ»	37236	45467	48158	57467	53204	142,9
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	50079	58002	97296	170084	89760	179,2
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	93331	176228	259631	320907	266273	285,3
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	30334	35975	26794	846	442	1,5
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	29960	67440	92965	93556	67251	224,5

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

Однак в абсолютних величинах обсяги зібраних страхових премій цих страховиків суттєво різняться, адже саме «МЕТЛАЙФ» є лідером рейтингу за вказаним індикатором протягом 2018-2022 років. Страхові премії цієї компанії зростають із року в рік, що відображає ефективність управління її конкурентоспроможністю у цій сфері. У 2022 році «МЕТЛАЙФ» навіть вдалось утримати рівень залучених внесків практично на рівні 2021 року, що є свідченням її високої адаптивності та здатності формувати правильні управлінські рішення у складних економічних умовах. Натомість динаміка страхових платежів «АРКС ЛАЙФ» та «ГЛІ» є нестабільною, що свідчить про нездатність цих страховиків утримувати інтерес своїх страхувальників протягом тривалого періоду часу.

За змінами в обсягах зібраних страхових премій можна чітко простежити ефективність управління усією системою забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя. Адже порівняно з динамікою інших ключових індикаторів, тенденції у залученні страхових

платежів є невтїшними. Такі страхові компанії, що займали сходинки першої п'ятірки, як «ГРАВЕ СЖ», «ТАС», «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна страхування життя», попри загальне зростання досліджуваного показника у 2022 році порівняно з 2018 роком, не змогли утримати своїх позицій у 2022 році порівняно з попереднім роком. Аналогічні тенденції продемонстрували і інші страховики, однак не у таких масштабах.

Для будь-якого страхувальника надзвичайно важливим фактором при виборі страховика є його здатність забезпечувати належний рівень страхових виплат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка страхових виплат, здійснених компаніями зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	165206	162998	133913	144516	151277	91,6
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	144396	167334	211907	312073	354693	245,6
ПАТ «СК ТАС»	152235	144433	135154	162953	188785	124,0
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	130214	24222	23775	38031	44927	34,5
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	52103	44062	41353	57715	45391	87,1
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	8736	10168	20253	16770	16390	187,6
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	25157	6134	7202	13166	7818	31,1
ПрАТ «СК «КД Життя»	7862	12325	6883	6616	7063	89,8
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	13729	12077	10800	11855	12968	94,5
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	5215	17231	33990	49036	50294	964,4
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	13317	11500	15122	7204	2625	19,7
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	60	376	263	4109	2509	4181,7

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

Страхові виплати «ГРАВЕ СЖ», «МЕТЛАЙФ» та «ТАС» суттєво відрізняються за обсягами від інших страхових компаній, однак темпи їх зростання є різними. Так, «ГРАВЕ СЖ» щороку скорочувала виплати своїм страхувальникам, лише на кінець досліджуваного періоду вони дещо зросли, не досягнувши, однак, рівня 2018 року. Подібні тенденції демонструє і «ТАС»,

щоправда зростання аналізованого індикатора відбулось з 2021 року і на кінець 2022 року компанія перевищила позначку 2018 року на 24%. Варто звернути увагу на те, що й у сфері управління страховими виплатами «МЕТЛАЙФ» дотримується стратегії поступового зростання, що є цілком виправданим та забезпечує їй найвищий рівень конкурентоспроможності. Загалом, компанія збільшила виплати своїм страхувальникам практично у 2,5 рази.

Страхові виплати «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП», «АРКС ЛАЙФ» та «ГЛІ» теж зросли у 2022 році порівняно з 2018 роком, однак абсолютні суми показника не є значними. З цих страхових компаній стабільність зростання протягом усього періоду продемонструвала лише «АРКС ЛАЙФ». На жаль, усі інші компанії зі страхування життя не змогли втримати належний рівень обсягу страхових виплат, подекуди скоротивши його більш ніж на 80%.

Як і страхові премії, страхові виплати є важливим результативним показником, що відображає ефективність управління конкурентоспроможністю страхової компанії.

Надійність та стабільність діяльності компанії зі страхування життя визначається також і обсягами її страхових резервів (табл. 2.7).

Оскільки вимоги до страхових резервів регулюються та контролюються НБУ, динаміка страхових резервів усіх страхових компаній, окрім «ІНГО ЖИТТЯ», є зростаючою протягом 2018-2022 років. Позитивний той факт, що усі зазначені страховики щороку нагромаджують усе більші обсяги страхових резервів, забезпечуючи собі таким чином фінансову стабільність та захищеність.

Тобто, управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя з погляду достатності їх страхових резервів є ефективним, що є надзвичайно важливою характеристикою діяльності, вартою уваги страхувальників.

Таблиця 2.7 – Динаміка страхових резервів компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	2560564	2492654	3071501	3322050	4448390	173,7
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	2164819	2739048	3366084	4225584	5002186	231,1
ПАТ «СК ТАС»	2246104	2415668	2910924	3211295	3740026	166,5
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	715065	837408	909343	926547	1000303	139,9
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	636016	782472	991601	1191599	1418820	223,1
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	360387	373798	474263	494185	619946	172,0
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	87314	95128	100143	113275	121666	139,3
ПрАТ «СК «КД Життя»	186388	207372	254177	292395	351275	188,5
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	162339	168700	199054	215891	247749	152,6
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	26501	36520	50311	69460	84063	317,2
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	18765	21551	18613	12351	11178	59,6
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	11266	24810	35869	32092	45099	400,3

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

Останнім ключовим індикатором конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, що потребує розгляду в контексті обраної методики, є інвестиційний дохід (табл. 2.8). Саме він відображає ефективність інвестування страховиком вкладених страхувальником коштів та є одним із факторів, що впливає на його вибір страхової компанії.

Лідером за загальною величиною та темпами зростання інвестиційного доходу є «МЕТЛАЙФ», яка забезпечила зростання дохідності інвестицій у більш ніж 3,5 раза. Щоправда, цей показник дещо знизився у 2020-2021 роках, однак надалі ситуація значно покращилась. Аналогічна тенденція спостерігалась і щодо власного капіталу «МЕТЛАЙФ», оскільки усі інші показники невпинно зростали, тому можна відзначити, що управління конкурентоспроможністю щодо забезпечення належної динаміки цих ключових індикаторів потребує уваги з боку менеджерів компанії.

Таблиця 2.8 – Динаміка інвестиційного доходу компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту, %
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	в/д	в/д	229830	247342	280443	122,0
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	150447	409903	361513	376178	539431	358,6
ПАТ «СК ТАС»	244845	293369	297745	270823	317704	129,8
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	20419	27522	31706	42656	42395	207,6
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	72845	100632	104240	102157	129068	177,2
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	23071	27575	29837	в/д	35288	153,0
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	12745	9665	9715	10582	12	0,1
ПрАТ «СК «КД Життя»	16539	23125	22181	23277	32336	195,5
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	14080	в/д	13606	13544	16454	116,9
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ» (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	3001	4170	5923	5154	6324	210,7
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	1069	1290	1167	в/д	в/д	109,2
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	в/д	292	558	1396	2942	1007,5

Джерело: сформовано автором за даними [81-82; 85-90]

Значними є темпи зростання інвестиційного доходу для «СК «ГЛІ», однак його абсолютна сума не є значною. Практично щороку збільшували свій дохід від інвестицій такі страховики, як «ГРАВЕ СЖ», «ТАС», «УНІКА ЖИТТЯ», «ПЗУ Україна страхування життя», «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», «КД ЖИТТЯ», «ФОРТЕ ЛАЙФ» та «СК АРКС ЛАЙФ», що вказує на те, що ці страховики намагаються проводити ефективне управління своєю конкурентоспроможністю у сфері формування інвестиційного доходу. Однак страхова компанія «УАСК АСКА – ЖИТТЯ» не змогла забезпечити належний рівень дохідності своєї інвестиційної діяльності. А «ІНГО ЖИТТЯ» не подавала вказаної інформації, тому оцінити досліджуваний індикатор для цієї компанії за останній період неможливо.

На основі проаналізованих вихідних даних щодо динаміки активів, власного капіталу, страхових премій і виплат, страхових резервів та інвестиційного доходу, процесів нормування та усереднення отриманих результатів, з врахуванням показника частки на ринку кожного страховика

було визначено інтегральний показник конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки (табл. 2.9). Найбільш оптимальним є значення індикатора на рівні 0, найгіршим – на рівні 1.

Таблиця 2.9 – Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові премії	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Інтегральний показник
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	0,0169	0,2067	0,0010	0,0266	0,0146	0,0933	0,0001
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	0,1856	0,5990	0,9123	0,4903	0,1030	0,5758	0,0029
ПАТ «СК ТАС»	0,2705	0,6406	0,8244	0,4600	0,2106	0,3062	0,0042
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,8799	0,2719	0,8248	0,9647	0,9268	0,9919	0,1750
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,8833	0,5464	0,8825	0,9530	0,9096	0,9128	0,3370
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,9985	0,9781	0,9255	0,9982	0,9992	1,0000	0,9015
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,9828	0,9779	0,9984	0,9966	0,9813	0,9932	0,9320
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ (ПрАТ «АХА Страхування Життя»)	0,9994	0,9823	0,9830	0,9889	0,9999	0,9999	0,9540
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,9951	0,9953	0,9995	0,9991	0,9946	0,9959	0,9797
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	0,9969	0,9936	0,9979	0,9979	0,9968	0,9984	0,9817
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	1,0000	1,0000	1,0000	0,9994	1,0000	1,0000	0,9994
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Джерело: розраховано автором за даними [табл. 2.3 – 2.8]

Найвищий рейтинг має страхова компанія «МЕТЛАЙФ», яка посідає 1-шу сходинку зі значенням показника 0,0001. Ключовою компонентою впливу на конкурентоспроможність цього страховика є обсяг зібраних страхових премій, тоді як складова управління власним капіталом потребує уваги компанії. Друге місце посідає «ГРАВЕ СЖ» зі значенням інтегрального показника 0,0029. Позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності цього страховика спричинила динаміка страхових резервів, тоді як управління власним капіталом та інвестиційним доходом необхідно покращувати. Страхова компанія «ТАС» займає 3-тю сходинку зі значно нижчим рівнем

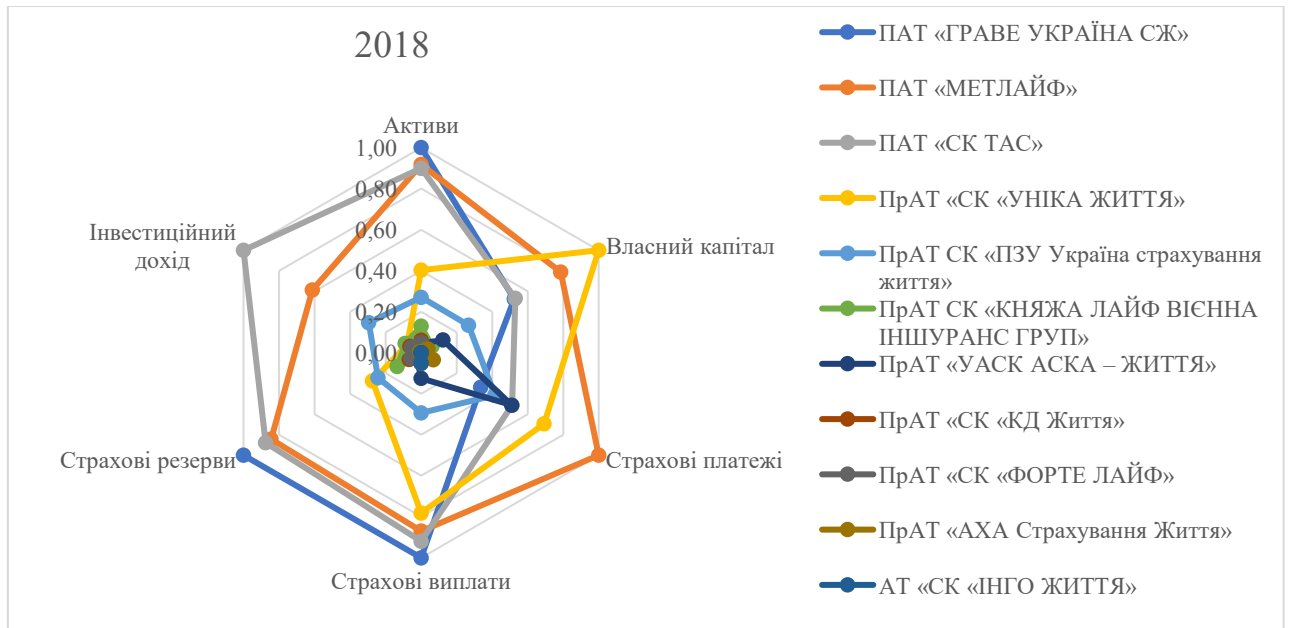
досліджуваного показника порівняно зі згаданими вище страховиками. Чинником її успіху є ефективне управління формуванням страхових резервів. Натомість існують і «проблемні місця» - недостатній обсяг власного капіталу та необхідність активізації щодо залучення страхових премій. Протягом тривалого часу «УНІКА ЖИТТЯ» утримувала лідируючі позиції у рейтингу компаній зі страхування життя за величиною власного капіталу, що забезпечило їй 4-ий результат у таблиці, однак решта компонент інтегрального показника перебувають на дуже низькому рівні, що, очевидно, спричинить негативний вплив на її конкурентоспроможність у майбутніх періодах. Завершує п'ятірку компаній з високим значенням інтегрального індикатора «ПЗУ Україна страхування життя», що знаходиться у подібній ситуації, як і «УНІКА ЖИТТЯ». Цим страховикам необхідно докласти максимум зусиль не тільки для збереження своїх конкурентних позицій, але і для їх посилення, пошуку нових інноваційних факторів зростання конкурентоспроможності.

Решті страхових компаній зі значеннями інтегрального показника, близькими до 1, буде досить складно утримуватись на ринку страхування життя України, враховуючи усі реалії сьогодення.

Досить часто існує проблема відсутності значного масиву даних або виникає необхідність аналізу певних додаткових фінансових показників для оцінки конкурентоспроможності страховиків, у т.ч. й тих, що здійснюють страхування життя. Вдалою є комбінація ранжування ключових індикаторів діяльності страхових компаній та їх графічного відображення з використанням методу радара, запропонована Приказюк Н. та Ткаченко А. Згадана методика дає можливість самостійного вибору показників та їх кількості для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності страховика та візуалізації отриманих результатів [42].

Для побудови системи радарів конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні за період 2018-2022 років було використано такі важливі індикатори їх діяльності, як величина активів, власного капіталу, страхових премій, страхових виплат, страхових резервів та інвестиційного

доходу. Карта радарів конкурентоспроможності life-страховиків в Україні у 2018 році наведена на рис. 2.15.



Джерело: побудовано автором за [додаток К, таблиця К1]

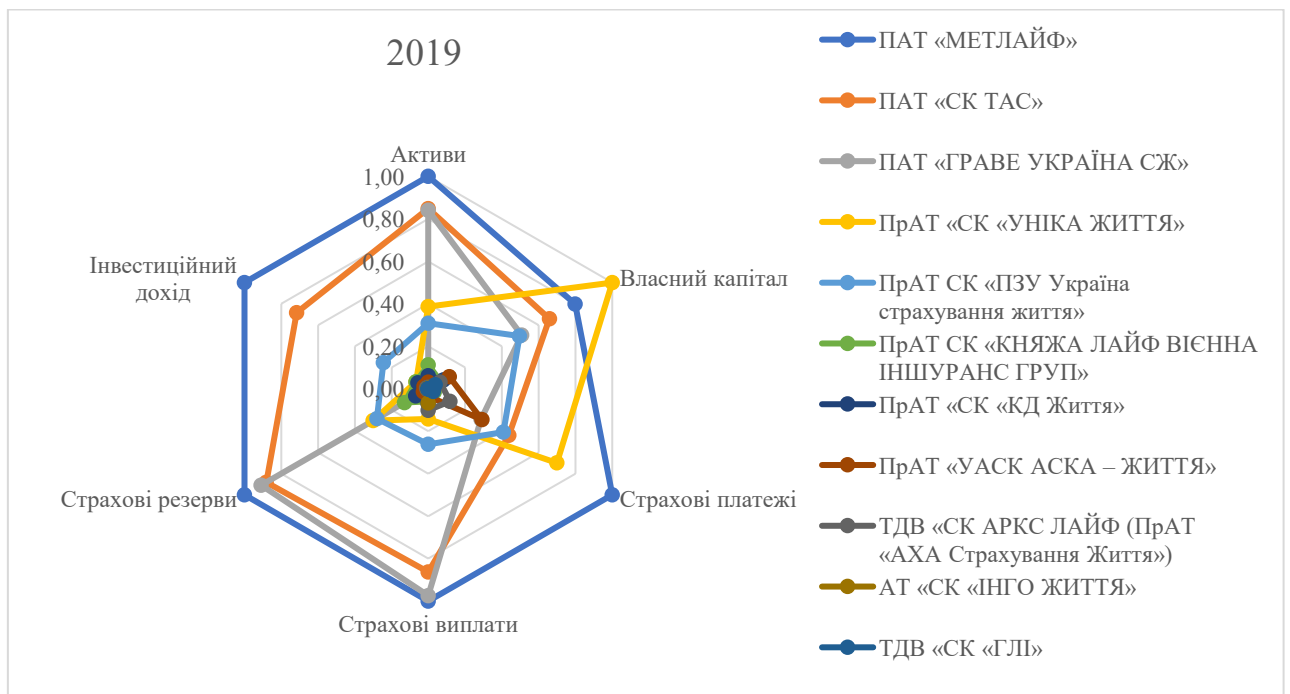
Рисунок 2.15 – Радар конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2018 році

Еталонними значеннями страхових активів, виплат та резервів у досліджуваному році володіла ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ». ПАТ «МЕТЛАЙФ» була лідером за обсягами зібраних страхових премій та наближалась до свого основного конкурента за окресленими показниками. Значно слабші позиції компанія демонструвала у сфері забезпечення належного рівня інвестиційного доходу та власного капіталу. За рівнем останнього індикатора лідирувала ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ», хоча решта її показників фіксувались на значно нижчих позиціях, окрім страхових платежів та страхових виплат. У свою чергу, максимальні значення величини інвестиційного доходу спостерігались у ПАТ «СК ТАС». Варто зазначити, що цей страховик забезпечував собі достатньо високі позиції і за такими показниками, як активи, страхові резерви та виплати, однак невисокі значення власного капіталу та страхових премій не дали можливості отримати вищий рейтинг.

Загалом за результатами аналізу інтегрального показника конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2018 році трійка лідерів була такою: 1-шу сходинку займала «МЕТЛАЙФ» із значенням індикатора практично 0,7, за ним розташувалась «ТАС» із значенням 0,63 та на 3-му місці - «ГРАВЕ СЖ» із значенням 0,34. Диференціація рівнів інтегрального індикатора поміж компаніями-лідерами є значною, що засвідчує значно вищу ефективність управління конкурентоспроможністю «МЕТЛАЙФ» порівняно з «ТАС» та «ГРАВЕ СЖ».

Решта компаній зі страхування життя засвідчують значно нижчий рівень ефективності досліджуваних процесів, що вказує на необхідність залучення ними додаткових конкурентних переваг та максимального використання власного конкурентного потенціалу заради утримання позицій на ринку.

У 2019 році «МЕТЛАЙФ» вийшла на якісно новий рівень конкурентоспроможності, забезпечивши практично усі еталонні показники, окрім власного капіталу (рис. 2.16).



Джерело: побудовано автором за [додаток К, таблиця К2]

Рисунок 2.16 – Радар конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2019 році

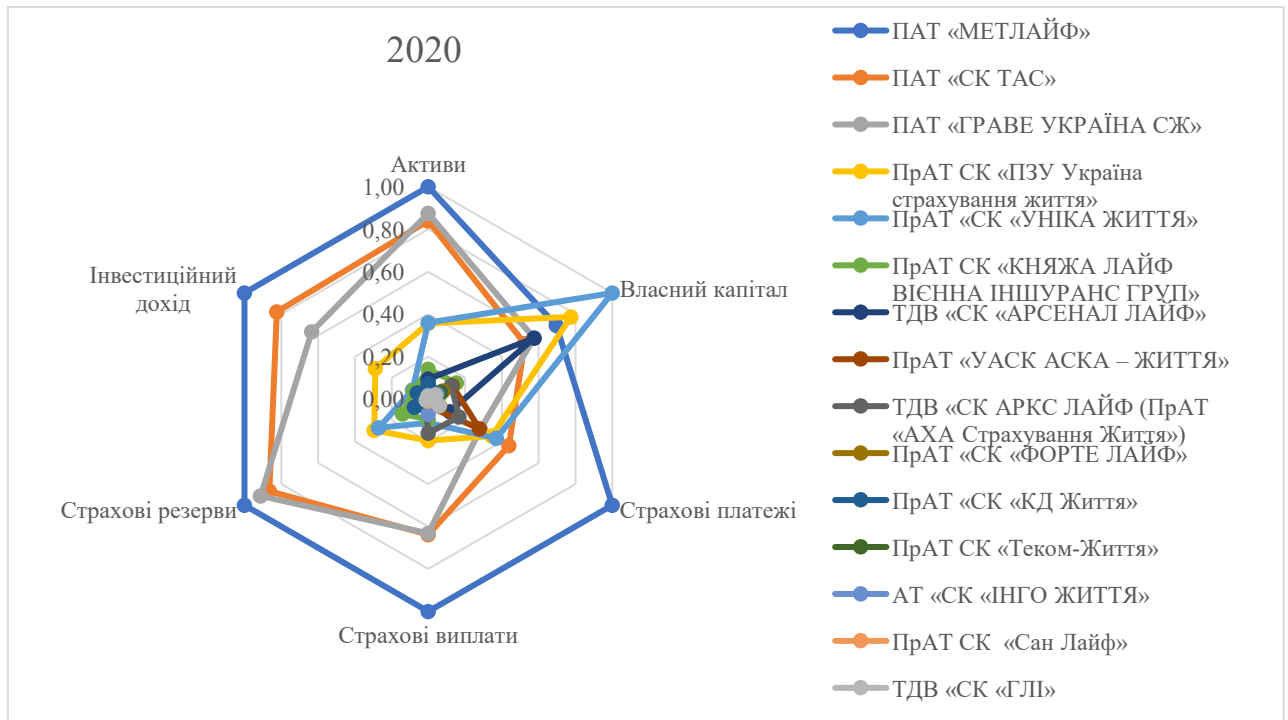
При цьому інтегральний індикатор становив 0,9282, тобто був дуже близьким до еталонного значення. Наступною за рейтингом була компанія «ТАС» із значенням оціночного показника 0,5346, що було сформоване за рахунок достатньо ефективного управління її конкурентоспроможністю у сфері активів, страхових виплат та резервів. Однак значення нормованих індикаторів для власного капіталу, страхових платежів та інвестиційного доходу є низькими, що потребує особливої уваги з боку страховика задля посилення конкурентних позицій у наступних періодах. «ГРАВЕ СЖ» та «УНІКА ЖИТТЯ» обіймають відповідно 3-тю та 4-ту сходинки з приблизно рівними значеннями інтегрального показника – 0,2881 та 0,2113 відповідно. Однак компоненти позитивного впливу на досліджуваний індикатор для цих страхових компаній є різними. Так, «ГРАВЕ СЖ» має достатньо високі значення нормованих показників, окрім власного капіталу та страхових платежів, тоді як «УНІКА ЖИТТЯ» протилежно навпаки – володіє кращими рейтинговими позиціями за обсягом власних коштів та зібраних премій, однак займає нижчі позиції за рештою компонент.

На наступній 5-ій сходинці розташувалась «ПЗУ Україна страхування життя», ключовими факторами формування конкурентоспроможності якої є величина власного капіталу та страхових платежів, однак за рештою сфер управління компанія демонструє невтішні результати. Загалом, її інтегральний показник у 2019 році становив 0,1127. Решта страховиків, як і в 2018 році мають дуже низький рівень управління власною конкурентоспроможністю та її ключовими компонентами.

У 2020 році еталонною страховою компанією за п'ятьма із шести показників була «МЕТЛАЙФ», котра утримувала такий рівень ще з попереднього року (рис. 2.17).

Інтегральний показник конкурентоспроможності цього страховика становив близько 0,9. «ТАС» займав близькі до еталонних позиції за величиною активів, страхових резервів та інвестиційного доходу. Проблемними аспектами управління конкурентоспроможністю цієї компанії є

забезпечення вищого рівня власного капіталу, страхових платежів та страхових виплат. Досліджуваний показник «ГАС» у 2020 році становив 0,48, тобто майже удвічі менше, ніж для компанії-лідера.



Джерело: побудовано автором за [додаток К, таблиця К3]

Рисунок 2.17 – Радар конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2020 році

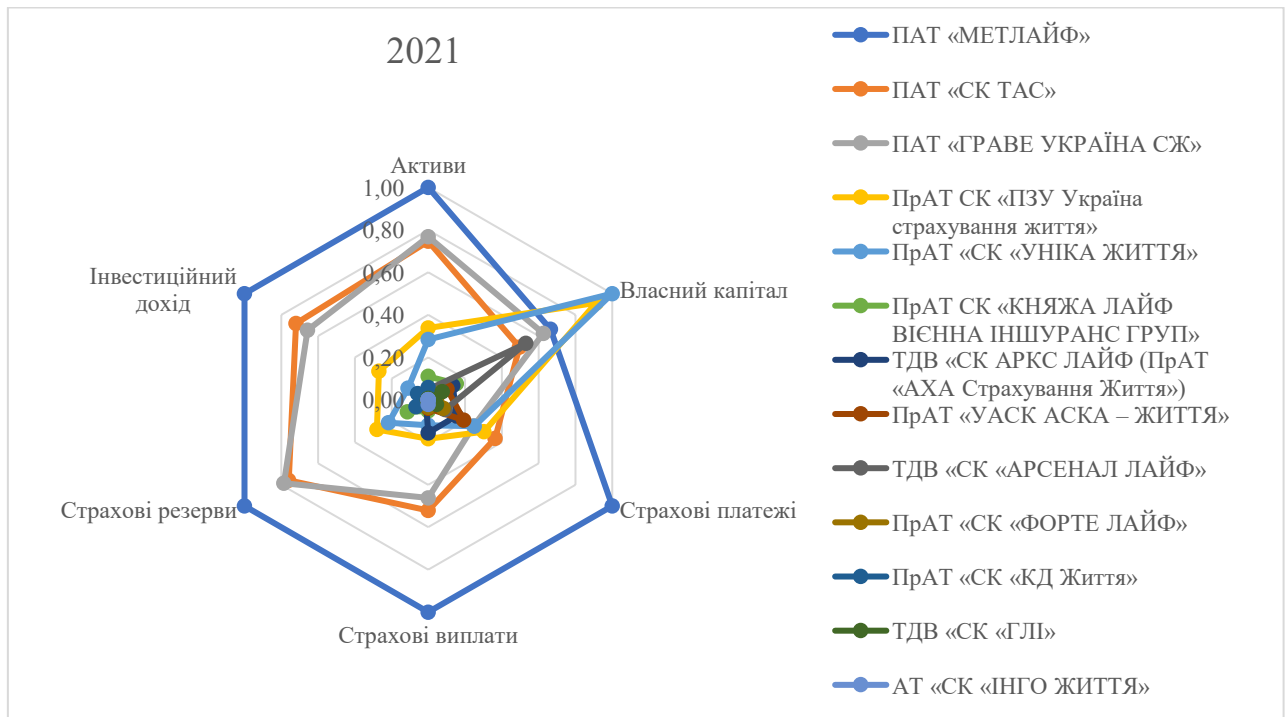
Радар конкурентоспроможності страхової компанії «ГРАВЕ СЖ» за формою нагадує трапецію та відображає високий рівень її конкурентоспроможності за рахунок формування активів і страхових резервів, посередній – у сфері інвестиційного доходу та низький – щодо управління власним капіталом, формуванням страхових премій та здійсненням страхових виплат. Сукупний показник конкурентоспроможності даної страхової компанії у досліджуваному році становив 0,42.

Ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності таких страхових компаній як «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя» у 2020 році є величина власного капіталу, адже за рештою показників

дані страховики не здійснюють ефективного управління власною конкурентоспроможністю, про що свідчать значення їх інтегральних показників – 0,14.

На жаль, решта компаній зі страхування життя практично не поліпшили свої конкурентні позиції на ринку. Потрібно звернути увагу на те, що таких компаній було близько десяти, що є достатньо багато, тому, очевидно, що за відсутності належного управління у зазначеній сфері, вказані страховики залишать ринок страхування життя найближчим часом.

Протягом 2021 року справді відбулось «самоочищення» ринку страхування життя в Україні від неконкурентоспроможних страхових компаній, адже свою діяльність припинили ПрАТ СК «Теком-Життя», ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ», ПрАТ СК «Сан Лайф та ПрАТ «СК «Ді'лайф». Власне, це суттєво не змінило вигляд карти радарів, що відображає конкурентоспроможність тих страховиків, що залишились на ринку (рис. 2.18).



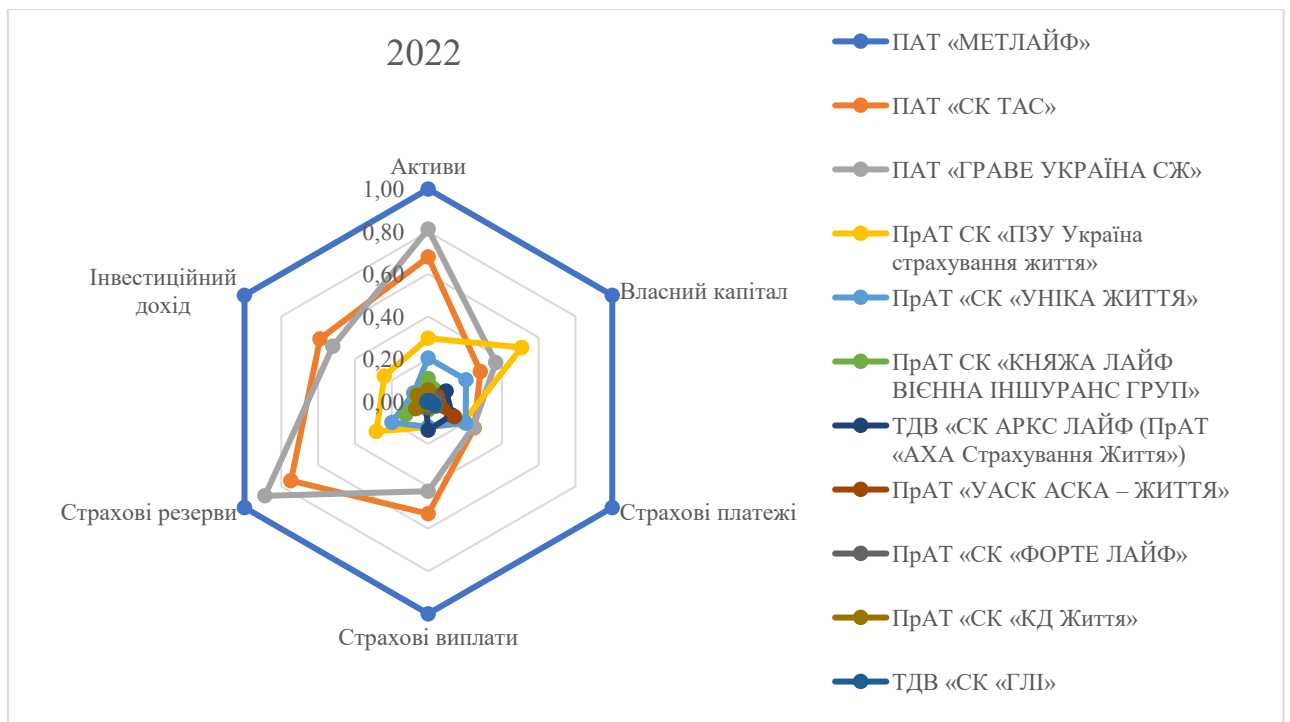
Джерело: побудовано автором за [додаток К, таблиця К4]

Рисунок 2.18 – Радар конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2021 році

У досліджуваному році лідер на ринку – «МЕТЛАЙФ» - усе ще не змогла досягти еталонних значень за усіма факторами, адже першу позицію у рейтингах за власним капіталом все-таки зберігає за собою «УНІКА ЖИТТЯ», хоча «ПЗУ Україна Страхування життя» теж значно покращує свої результати щодо управління цією сферою. Однак за іншими ключовими індикаторами «МЕТЛАЙФ» впевнено зберігає лідерство, що й обумовлює високе значення її інтегрального показника 0,8840. Страхова компанія «ТАС» і надалі розташована на 2-ій сходинці, однак за рахунок збільшення значень еталонних показників інтегральна оцінка її конкурентоспроможності дещо знизилась. Як і в попередньому році, проблемними аспектами управління її конкурентоспроможністю залишились формування власного капіталу, залучення страхових премій та здійснення страхових виплат. Інтегральний показник компанії становив 0,3679. У порівнянні із 2020 роком ключовими компонентами забезпечення конкурентної позиції «ГРАВЕ ЖИТТЯ» на ринку залишались обсяги активів і страхових резервів, дещо нижчі нормовані значення спостерігались щодо величини власного капіталу та інвестиційного доходу. Натомість недостатніми для посилення конкурентоспроможності компанії залишались показники страхових премій та виплат, що свідчить про складність для цього страховика організувати ефективне управління цими складовими. Наступна у рейтингу «ПЗУ Україна Страхування життя» основний акцент зробила на посиленні своїх позицій щодо накопичення власного капіталу задля формування вищого рівня своєї конкурентоспроможності на ринку страхування життя, однак за рештою компонент компанія демонструє посередні результати. Інтегральний показник для даного страховика становив 0,142. «УНІКА ЖИТТЯ» все ще зберігає позиції лідера у сфері управління власним капіталом, однак за рештою складових ситуація з року в рік погіршується, що є сигналом для керівництва компанії щодо необхідності прийняття кардинально нових рішень у сфері управління її конкурентоспроможністю. Решта страхових компаній на ринку

мають значно нижчі значення інтегрального показника конкурентоспроможності.

У 2022 році на ринку страхування життя України залишилися ті страхові компанії, які пережили «спліт» системи державного регулювання ринку небанківських фінансових послуг 2020 року та воєнний період 2022 року (рис. 2.19).



Джерело: побудовано автором за [додаток К, таблиця К5]

Рисунок 2.19 – Радар конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Відбулось цілком логічне та просто необхідне самоочищення ринку від неконкурентоздатних страховиків, котрі не в змозі забезпечити належний рівень надання страхових послуг, свою фінансову стабільність та платоспроможність, ефективність управління та функціонування тощо. У 2022 році ще одна страхова компанія була позбавлена ліцензії – це «СК АРСЕНАЛ ЛАЙФ» - за недотримання нормативів фінансової стійкості та платоспроможності НБУ.

Очевидно, що у 2022 році активізувались процеси щодо формування конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, однак не усі страхові компанії змогли належним чином адаптуватись до нових умов воєнного часу. Страхова компанія «МЕТЛАЙФ», попри усі труднощі, не тільки зберегла завойовані позиції, але і досягла стану абсолютної еталонної компанії з погляду забезпечення лідируючих позицій за усіма ключовими індикаторами. Карта радарів засвідчує величезний відрив між даним страховиком та іншими гравцями на ринку страхування життя. Навіть ті страхові компанії («ТАС» та «ГРАВЕ СЖ»), які займали 2-гу та 3-тю сходинки у попередніх роках, перебувають на значно гірших рейтингових позиціях. Інтегральний показник «МЕТЛАЙФ» у 2022 році досяг значення, що практично дорівнювало 1, тоді як для «ТАС» та «ГРАВЕ СЖ» він становив 0,27 та 0,29 відповідно, що відобразилося у зміні площі радарів конкурентоспроможності. Попри те, що за 2022 рік порівняно з попередніми періодами у цих страхових компаній не відбулося зменшення абсолютних величин досліджуваних ключових індикаторів, окрім страхових платежів, їхні конкурентні позиції погіршилися у порівнянні із компанією-лідером саме за рахунок здійснення нею ефективного управління своєю конкурентоспроможністю.

Решта страховиків розташувались у центрі карти радарів із незначними рівнями основних показників конкурентоспроможності порівняно з еталонними значеннями.

Отже, використання карти радарів для оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні за останні роки відобразило розшарування його основних гравців за рівнем інтегрального показника з виокремленням абсолютної еталонної компанії, зокрема «МЕТЛАЙФ», що є результатом проведення нею ефективного управління досліджуваними процесами.

Логічним завершенням аналізу конкурентоспроможності компаній зі страхування життя є оцінка ефективності управління цим процесом. З цією метою була використана методика Six Sigma, запропонована Аричем М.І., що

базується на оцінці варіації основних показників концентрації у сфері активів, власного капіталу та страхових премій, а також індексу Герфіндаля-Гіршмана [51, С. 22-27]. Результати даного дослідження наведені у таблиці 2.10.

За досліджуваний період рівень ефективності управління активами топ 3 компаній зі страхування життя становив 24,49%, власним капіталом – 21,39% та валовими преміями – 35,56%. Компанії-лідери на ринку страхування життя основний акцент в управлінні конкурентоспроможністю зробили на нарощенні величини страхових платежів та зростанні кількості своїх клієнтів. Оскільки ці страховики займають лідируючі позиції протягом тривалого часу та демонструють значно вищі рівні досліджуваних показників порівняно з іншими компаніями, тому і ведуть конкурентну боротьбу у своєму власному тісному колі.

Таблиця 2.10 – Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник	Ess			Рівень неефективності управління, %			Рівень ефективності управління, %		
	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП
топ 3	0,79	0,69	1,12	75,51	78,61	64,44	24,49	21,39	35,56
топ 5	1,28	0,84	1,06	58,36	73,96	66,72	41,64	26,04	33,28
топ 10	1,24	1,22	0,88	59,88	60,64	72,72	40,12	39,36	27,28
топ 15	1,74	1,72	1,69	40,88	41,64	42,78	59,12	58,36	57,22
Середнє значення по компаніях	1,26	1,12	1,19	58,66	63,71	61,67	41,34	36,29	38,34
Середнє значення по показниках концентрації	1,19			61,35			38,66		
Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ІНН)	1,23	1,19	0,91	60,26	61,78	71,79	39,74	38,22	28,21
Середнє значення за показниками індексу ІНН	1,11			64,61			35,39		

Джерело: сформовано автором за [Додаток Л]

Значно вищі показники ефективності управління конкурентоспроможністю демонструють топ 5 life-страховиків, оскільки компанії, що займають 4-ту та 5-ту позиції, повинні докладати більше зусиль, аби утримати власні позиції у сегменті страхування життя. Найбільшого успіху п'ятірка лідерів досягла у сфері управління активами (41,64%), а найменшого – в управлінні власним капіталом (26,04%). Варто звернути увагу, що показники ефективності управління страховими преміями для топ 3 та топ 5 практично однакові, що вказує на те, що трійка лідерів займає значно кращі позиції щодо залучення страхових премій, ніж решта компаній першої п'ятірки.

Перші 10 страховиків у рейтингах мають нижчі показники ефективності управління конкурентоспроможністю, ніж перші 5 страховиків, у сфері формування активів (40,12%) та страхових платежів (27,28%), хоча демонструють сильніші позиції щодо власного капіталу (39,06%). Отже, дрібнішим страховикам краще вдається управляти активами та власним капіталом, аніж працювати над зростанням обсягів залучених страхових премій. Зворотня ситуація спостерігається для сильніших страхових компаній.

Топ 15 компаній зі страхування життя (у 2021-2022 році це сукупність усіх страхових компаній типу life) засвідчили достатньо високий рівень ефективності управління конкурентоспроможністю за досліджуваними індикаторами. Хоча усереднені показники по сегменту страхування життя є значно нижчими – найнижчим є рівень ефективності управління власним капіталом (36,29%), а найвищим – рівень ефективності управління активами (41,34%). Очевидно, що суттєвий вплив на такі значення результативного показника спричинили індикатори компаній-лідерів. Загалом ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя за усіма індикаторами становить 38,66%, що не є достатньо високим показником.

Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю досліджуваних страховиків, визначений на базі індексу Герфіндаля-Гіршмана, є значно нижчим і в сукупності становить 35,39%.

Отже, зазначена методика засвідчила нижчий рівень ефективності управління конкурентоспроможністю у сфері формування активів та власного капіталу для сильніших страховиків. Однак вони компенсують ці недоліки за рахунок успішного залучення страхових премій. Хоча загалом усі страховики демонструють протилежні тенденції. Тому можна зробити висновок, що для успішної діяльності на ринку та завоювання вищих конкурентних позицій значну увагу потрібно приділяти завоюванню більшої частки ринку саме за показником страхових премій. Окрім того, можливо компаніям зі страхування життя варто звернути увагу на управління іншими показниками своєї діяльності, наприклад, страховими виплатами чи інвестиційним доходом задля підвищення ефективності управління своєю конкурентоспроможністю.

Проведене дослідження засвідчило, що серед компаній зі страхування життя в Україні виокремилось потужне ядро лідерів (переважно з іноземним капіталом), котрі впевнено утримують свої позиції протягом тривалого часу, намагаючись дотримуватись стратегії поступового нарощення основних показників своєї діяльності. Саме вони формують когорту «потужних» страховиків. Це трійка лідерів «МЕТЛАЙФ», «ТАС» та «ГРАВЕ ЖИТТЯ», які визначають основні тенденції розвитку сегменту в цілому. «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя» є компаніями, що доповнюють п'ятірку лідерів. Однак ці страховики не мають достатньо конкурентних переваг у поточному періоді для досягнення рівня компаній-лідерів, хоча володіють хорошим конкурентним потенціалом. Решті компаній потрібно прикласти максимум зусиль, аби утримати свої позиції на ринку в умовах посилення вимог НБУ, воєнного стану, зниження платоспроможного попиту тощо.

2.3. Фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Розвиток національного страхового ринку гостро потребує функціонування конкурентоспроможних страхових компаній, у тому числі й компаній зі страхування життя, що обумовлює актуальність розробки механізму формування та підвищення їх конкурентоспроможності. Дане завдання потребує не лише оцінки поточного рівня конкурентоспроможності страховиків, їх конкурентних позицій у відповідному сегменті, а й визначення конкурентного потенціалу та рушійних сил, що його формують. Тому у сучасних реаліях функціонування сегменту страхування життя постає необхідність визначення та оцінки факторів впливу на формування конкурентоспроможності компаній зі страхування життя.

Факторами впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя виступають явища чи процеси їх діяльності та соціально-економічні явища, які спричиняють зміни якісних і кількісних показників функціонування страховиків, що призводить до зміни їх конкурентних позицій, конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності загалом.

Узагальнення та систематизація різних наукових підходів до класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання дають змогу виокремити такі класифікаційні групи факторів формування конкурентоспроможності саме компаній зі страхування життя (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя

Класифікаційна ознака	Види факторів
Сфера виникнення	- політичні; - економічні; - соціальні; - науково-технологічні; - організаційні; - управлінські тощо.
Середовище виникнення	- зовнішні (макро- та мезорівень); - внутрішні (мікрорівень).

Продовження таблиці 2.11

Ступінь охоплення страховиків	- загальні (притаманні усім суб'єктам ринку); - специфічні (діють на визначене коло страховиків); - індивідуальні (характерні для конкретної страхової компанії).
Ступінь впливу	- визначальні; - другорядні.
Можливість впливу з боку страховика	- незалежні (ті, які не підпадають під вплив страхової компанії); - залежні (на які страховик може певною мірою впливати).
Особливість впливу на страхову компанію	- прямі (чинять прямий вплив); - непрямі (впливають опосередковано).
Перманентність дії	- постійні; - тимчасові.
Тривалість дії	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові.
Наявність зв'язку між факторами	- первинні (є результатом дії певних обставин); - вторинні (виникають як наслідок дії первинних факторів).
Характер впливу на страховика	- конструктивні або стимулюючі; - деструктивні або дестимулюючі.

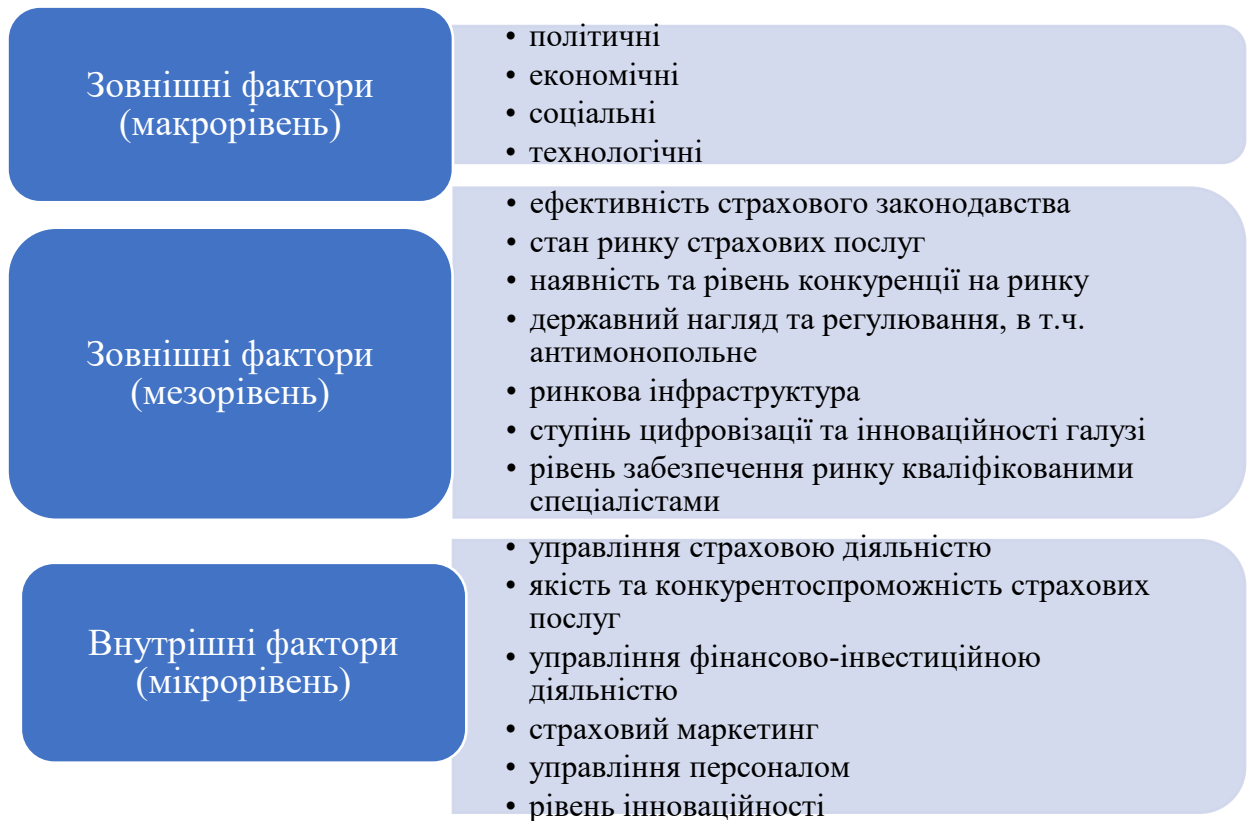
Джерело: систематизовано автором

Серед різноманіття підходів до класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя найбільш поширеним є поділ на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) (рис. 2.20).

Перша група чинників формується у зовнішньому середовищі функціонування страховика та часто не залежить від його волі, визначаючи умови та обставини, у яких він здійснює свою діяльність. Сукупність саме цих факторів є дуже різноманітною, оскільки вони виникають у різних за своєю природою економічних системах. Зовнішні фактори можуть виникати на макrorівні (рівень національної економіки) та на мезорівні (сфера функціонування страхового ринку та сегменту страхування життя).

Відповідно сферою виникнення внутрішніх або ендogenous факторів є власне діяльність компанії зі страхування життя, тобто дана сукупність чинників перебуває у полі впливу самого страховика та характеризує особливості його функціонування, визначає набір його конкурентних переваг і його конкурентний потенціал. Внутрішні фактори відображають специфіку

формування мікросередовища страхової компанії та його вплив на забезпечення та ефективність управління її конкурентоспроможністю. Розподіл цих чинників на групи обумовлений саме особливостями функціональних підсистем управління конкурентоспроможністю страховика.



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.20 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя

До зовнішніх факторів, що виникають на макрорівні, належать політичні, економічні, соціальні та технологічні. Групу політичних факторів формують особливості загальної державної політики, ефективність національного законодавства загалом, проведення чи відсутність реформ, визначення пріоритетів розвитку національної економіки та інші.

Вплив економічних факторів обумовлюється стадією економічного циклу, у якій перебуває національна економіка, участю в інтеграційних процесах, особливостями управління та організації зв'язків на макрорівні.

Сукупність згаданих вище чинників включає загальну економічну політику, стабільність розвитку національної економіки, основні тенденції у сфері оподаткування, динамічність процесів інвестування, ефективність законодавчої бази в економічній сфері, інфляційні процеси, рівень оплати праці тощо.

Роль соціальних чинників у формуванні конкурентоспроможності компаній зі страхування життя потрібно розглядати із двох позицій. Адже населення виступає не лише у ролі споживачів страхових послуг зі страхування життя, формує попит та визначає вимоги до них, але й може брати участь у їх розробці та реалізації як персонал компаній, формуючи таким чином якість та конкурентоспроможність страхового продукту. Саме тому до групи соціальних факторів відносять історичні, культурні та інші особливості населення, їх ставлення до фінансових послуг, схильність до заощадження, наявність платоспроможного попиту як результату достатнього рівня доходів і добробуту споживачів послуг, високий рівень кваліфікації та якості робочої сили та інші.

Наповненість групи технологічних факторів визначається поточним рівнем науково-технічного прогресу, розвитку сучасних інформаційних технологій, наявністю наукоємних та науково орієнтованих розробок у сфері страхування тощо. Сукупність згаданих чинників формує ступінь залучення інновацій у діяльність компаній зі страхування життя, цифровізації і діджиталізації страхових послуг, процесу їх реалізації, діалогу зі страхувальником, взаємодії зі страховими посередниками та інше.

Усі фактори зовнішнього середовища, що виникають на макрорівні, є різними за своєю природою, однак тісно взаємопов'язаними, оскільки чинники однієї групи можуть бути як первинними, так і вторинними щодо факторів іншої групи. Так, політичні чинники можуть впливати як на економічні, так і на соціальні. Динаміка економічних факторів може змінювати підходи в управлінні політичними та соціальними чинниками. А населення, як основний носій соціальних детермінант, здатне значною мірою

визначати роль і зміст усіх інших факторів зовнішнього середовища. Такі зв'язки обов'язково повинні бути враховані у ході аналізу впливу чинників на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя у вигляді формування та застосування комплексних методів та методик.

Поряд із макрочинниками конкурентоспроможність компаній зі страхування життя зазнає впливу і сукупності мезочинників, тобто тих, що виникають на страховому ринку України в цілому та у сегменті страхування життя зокрема. Окремі чинники мають спільні корені з факторами макросередовища, однак сфера їхнього впливу буде обмежена конкретно страховою галуззю або ж ринком страхування життя. Так, ефективність формування та застосування страхового законодавства в межах загальної нормативно-правової бази є важливим фактором забезпечення певного рівня конкурентоспроможності компаній зі страхування життя. Протягом становлення та розвитку ринку страхових послуг було чимало підтверджень цьому.

Особливості розвитку страхового ринку України визначатимуть і тенденції функціонування його окремих сегментів і суб'єктів, що їх наповнюють. Цілком логічним є включення до сукупності цих факторів рівня конкуренції між страховиками, оскільки конкурентоспроможність виникає лише внаслідок здійснення конкурентної боротьби із компаніями-конкурентами.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя чинить діяльність органів державного регулювання, застосування ними вимог до діяльності страховиків, особливості їх нагляду, антимонопольної політики. Так, запровадження у 2020 році «спліту» системи регулювання ринків фінансових послуг суттєво вплинуло на стан сегменту страхування життя в контексті конкурентоспроможності його суб'єктів.

Невід'ємним елементом організації функціонування будь-якого ринку, в тому числі і страхового, є ринкова інфраструктура. Саме ефективність її побудови, впровадження та реалізації її функцій і сприяють підвищенню

результативності роботи страхових компаній і, як наслідок, їх конкурентоспроможності. Сегмент страхування життя характеризується необхідністю залучення широкого кола страхових посередників, фінансових консультантів задля просування страхових послуг до потенційних страхувальників. Ті компанії зі страхування життя, котрим вдалося побудувати чи то розгалужену мережу представництв (відділень), чи то мережу власних або ж незалежних страхових посередників, зробили значний внесок у забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку протягом тривалого часу.

Можливість залучення інновацій та цифровізація процесів розробки, просування, реалізації страхових послуг на мезорівні визначатимуть загальні умови використання цих процесів у ході своєї діяльності конкретними компаніями зі страхування життя. Тобто рівень інноваційності і цифровізації сегменту страхування життя визначатиме ключові тенденції запровадження ноу-хау та сучасних інформаційних технологій окремими страховиками. Даний фактор набуває виняткової ваги у сучасних реаліях функціонування національної економіки в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів, викликів і загроз сьогодення.

Важливим чинником формування конкурентоспроможності страховиків на мезорівні є належний рівень підготовки фахівців у вказаній сфері, ступінь їх кваліфікації, вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища, протидіяти несприятливим тенденціям у ньому. Це визначатиме якість кадрового забезпечення діяльності компаній зі страхування життя, ефективність функціональної підсистеми управління персоналом у ході управління їх конкурентоспроможністю.

Отже, потрібно звернути увагу на той факт, що між факторами зовнішнього середовища компаній зі страхування життя існує тісний взаємозв'язок, який обумовлює застосування системного підходу в процесі їх дослідження.

Аналіз макро- та мезофакторів впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя дозволяє дослідити проблеми, загрози та можливості, розробити план можливих дій у випадку виникнення непередбачених ризиків, що дасть змогу уникнути або мінімізувати негативні наслідки. Для оцінки впливу зовнішніх факторів найчастіше використовують PEST-аналіз (вивчення дії політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників) та SWOT-аналіз, на основі якого виокремлюються сильні та слабкі сторони, загрози і можливості функціонування компаній зі страхування життя в умовах зовнішнього середовища.

Для детального дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні було проведено PEST-аналіз, результати котрого наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз компаній зі страхування життя в Україні

Групи факторів	Довоєнний етап (2018-2021 рр.)	Етап функціонування під час воєнного стану (2022 і далі)	Можливі перспективи післявоєнного періоду
Політичні	необхідність внесення змін у законодавство та його адаптація до європейських вимог; зміна регулятора страхового ринку; очікування щодо змін вектора управління страховим ринком; актуалізація посилення антимонопольного регулювання у сфері страхування життя	тимчасове пом'якшення регуляторних вимог та державного нагляду; актуалізація посилення антимонопольного регулювання у сфері страхування життя	вдосконалення законодавства з метою інтеграції страхового ринку загалом та страхування життя зокрема у європейський страховий простір; включення до страхового законодавства норм щодо регулювання конкуренції, зокрема, на ринку страхування життя; державне стимулювання компаній зі страхування життя, котрі сумлінно виконують свої зобов'язання перед клієнтами
Економічні	нестабільність макроекономічної ситуації; значні темпи інфляції та коливання валютних курсів; недостатній рівень оплати праці та зайнятості населення;	поглиблення кризових явищ в економіці внаслідок військових дій на території країни; втрата реальних та потенційних страхувальників; скорочення реальних доходів страхувальників	посилення ролі страхування життя і додаткових пенсій для забезпечення добробуту населення у післявоєнний період; зростання зацікавленості населення в отриманні додаткового страхового

	<p>наявність тіньового сектору національної економіки; слабкий фондовий ринок та недостатньо можливостей для інвестування страхових резервів; необхідність посилення ефективності менеджменту страхових компаній та їхньої діяльності в цілому; можливі шахрайства</p>	<p>та їх можливостей купівлі страхових послуг довгострокового характеру; непередбачуваність умов функціонування як страховиків, так і страхувальників; зниження конкурентоспроможності страховиків; припинення страхувальниками дії договорів страхування життя внаслідок різного роду обставин; збільшення кількості страхових випадків та ступеня їх негативних наслідків</p>	<p>захисту внаслідок поживлення соціально-економічного життя країни; підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя та використання ними інноваційних конкурентних переваг</p>
Соціальні	<p>низький рівень життя населення; недостатня довіра до фінансових установ; відсутність мотивації вкладати кошти у довгострокові програми страхування життя внаслідок перманентної нестабільності національної економіки</p>	<p>погіршення соціально-психологічного стану потенційних і реальних страхувальників; зниження рівня життя населення; міграція населення внаслідок воєнних дій; необхідність адаптації до нових умов життя</p>	<p>підвищення рівня довіри та заохочення населення до накопичення коштів і використання страхового захисту за страхуванням життя з метою покращення власного добробуту; формування та підвищення культури страхування</p>
Технологічні	<p>необхідність розробки якісних принципово нових страхових продуктів з врахуванням сучасних тенденцій страхування життя; використання нестандартних підходів до продажу та каналів збуту страхових послуг; необхідність залучення інновацій у діяльність страховиків зі страхування життя</p>	<p>непідготовленість страхових компаній до колапсів комунікаційних ресурсів, мереж, програм тощо; необхідність коригування страхових продуктів, каналів їх реалізації із врахуванням реалій воєнного стану; важливість забезпечення підтримки зв'язку із клієнтами протягом тривалого періоду часу</p>	<p>зростання ролі дистанційного «спілкування» зі страхувальниками; підвищення ефективності формування та диверсифікації страхового портфелю компаній зі страхування життя; посилення процесів цифровізації ринку страхування життя</p>

Джерело: розроблено автором

Період дослідження факторів зовнішнього середовища на макро- та мезорівнях за вказаною методикою було розбито на два етапи: довоєнний (2018-2021 рр.) та етап воєнного стану (2022 рік і в подальшому). На

актуальності такої періодизації для дослідження страхового ринку наголошують також Хропонюк Д. та Длугопольський О. [101].

Серед політичних чинників важливе місце посідає саме необхідність формування досконалої та ефективно діючої законодавчої бази, що відповідатиме європейським вимогам і реаліям сучасного періоду розвитку страхового ринку України загалом та сегменту страхування життя зокрема. З січня 2024 року вводиться в дію новий Закон України «Про страхування», результативність регулювання якого зможемо оцінити в майбутньому. Новий закон змінює цілий спектр вимог до ліцензування страховиків, оцінки їх платоспроможності та ліквідності, корпоративного управління й управління ризиками, припинення діяльності компаній та передавання страхового портфеля тощо [102]. Зміни торкнулись мінімальних розмірів статутного капіталу компаній зі страхування життя – згідно з новими вимогами їх обсяг становить 48 млн. грн. Також до страховиків життя застосовуватиметься базовий підхід до регулювання їх платоспроможності, на противагу спрощеного підходу для страховиків, що здійснюють ризикові види страхування. Даний підхід застосовуватиметься поетапно протягом наступних трьох років. Також важливим є посилення вимог до професійної діяльності осіб, відповідальних за виконання ключових функцій, страхових посередників та ін. Очевидно, що зазначені вимоги здатні позитивно вплинути на функціонування як страхового ринку, так і сегменту страхування життя. Компанії зі страхування життя мають можливість протягом наступних років посилити свої позиції та підвищити якість власного персоналу задля відповідності вимогам Закону та регулятора ринку НБУ.

У полі дії факторів економічного характеру найбільшої ваги на сьогодні набувають макроекономічна нестабільність, воєнний стан, зниження загального добробуту населення, складність, а подекуди і неможливість прогнозування та планування дій як страховиків, так і страхувальників, зростання ризиків їх функціонування, розширення кола та зростання ймовірності настання страхових випадків тощо. Довготривалою проблемою

функціонування страхового ринку, яка особливо гостро відчувається для компаній зі страхування життя, є відсутність ефективно функціонуючого фондового ринку та механізмів інвестування коштів страхових резервів. Це одночасно є проблемою та однією з можливостей посилення ролі та ефективності страхування життя та компаній, що його здійснюють, за умови правильного та раціонального підходу до побудови вказаних механізмів.

Питання посилення якості менеджменту компаній зі страхування життя та професіональності учасників ринку потенційно може бути вирішене завдяки прийняттю нової редакції закону.

Виклики сучасного стану страхового ринку в умовах воєнного часу значно посилили прояв проблемних місць функціонування компаній зі страхування життя, оскільки значна частина населення емігрувала за кордон, що спричинило втрату як реальних, так і потенційних клієнтів страховиків. Окрім того, вагома частка осіб зазнала скорочення своїх реальних доходів або ж втратила джерела їх надходжень. Усе це потребує посиленої роботи компаній зі страхування життя над збереженням кола своїх страхувальників та втілення нових лояльних та стимулюючих підходів для залучення ширшого спектру нових клієнтів. Слушною є пропозиція Калугарь А. та Кучерівської С. щодо необхідності керуватися умовами укладеного договору та розглядати кожен випадок окремо, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки. За загальною нинішньою тенденцією укладання договорів на території України предметом відшкодування не можуть бути збитки, завдані війною. Проте страховий ринок України продовжує працювати з урахуванням виникнення нових викликів. Сторони страхування, як і у довоєнний час, мають зобов'язання один перед одним, і сьогодні, як ніколи, спрацьовує принцип довіри та підтверджується соціальна відповідальність страховиків [103].

У післявоєнний період просто необхідним буде відновлення та посилення ролі страхування життя як одного з найбільш ефективних механізмів забезпечення та покращення добробуту громадян у довгостроковому періоді. Очевидно, що це повинно здійснюватись у тому

числі і за рахунок підтримки держави. Саме тому питання ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя набуватиме актуальності у найближчому майбутньому.

Тривалими проблемами соціального характеру, що визначають рівень попиту на послуги зі страхування життя, є низька платоспроможність населення та його недовіра до різноманітних фінансових установ. Подолання зазначених проблем можливе за рахунок комбінації зусиль держави (популяризація страхування життя, стимулювання страхувальників до придбання цих послуг, формування ефективних механізмів захисту їх інтересів), страхових компаній (розробка ефективних страхових програм, надання якісних страхових послуг, гарантії прав клієнтів, вчасна та повна виплата коштів тощо) та страхувальників (формування страхової культури, підвищення власної зацікавленості в особистому добробуті в майбутньому). Лише надійні та конкурентоспроможні компанії матимуть здатність не лише утримати клієнта, але і залучити значну кількість нових, що обумовлює необхідність розробки ефективних механізмів управління їх конкурентоспроможністю.

Недостатній рівень інноваційності та залучення новітніх технологій у страхування життя є основною проблемою технологічного характеру. Під час воєнних дій 2022-2023 років страхові компанії були вимушені шукати нові варіанти «спілкування» з клієнтом, дистанційні методи врегулювання питань щодо страхових випадків та виплати страхових відшкодувань. Післявоєнний період посилить необхідність цифровізації ринку страхування життя, розробки інноваційних страхових продуктів, вдосконалення онлайн-співпраці з клієнтами, поширення «віддалених» методів роботи, залучення інновацій у фінансово-економічну діяльність, управління персоналом тощо задля підтримання та завоювання компаніями зі страхування життя конкурентних позицій.

Отже, сегмент страхування життя, як і увесь страховий ринок України, сьогодні проходить період відновлення після кризових та шокових подій 2022

року, пристосовуючись до нових умов функціонування національної економіки, випробовуючи нові підходи та механізми управління. Даний аналіз засвідчує гостру потребу у використанні компаніями зі страхування життя ефективних механізмів управління своєю конкурентоспроможністю.

Вплив стимулюючих та дестимулюючих факторів на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя відображає SWOT-аналіз. Проведення SWOT-аналізу конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні передбачає вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, з якими ці компанії стикаються. Цей аналіз дає можливість виокремити фактори макро- та мезорівня, що сприяють або ж не сприяють їхній конкурентоспроможності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Належний рівень капіталізації. Наявність компаній з іноземним капіталом. Тривалий досвід функціонування на ринку. Значна кількість страхових посередників та фінансових консультантів. Схильність до впровадження інновацій. Диверсифікація страхових послуг та програми лояльності для клієнтів.</p>	<p>Низький рівень проникнення страхування життя. Недостатній рівень якості менеджменту. Обмеження використання ефективних механізмів здійснення інвестицій. Невисока дохідність інвестиційної діяльності. Неналежна диверсифікація каналів збуту страхових послуг окремими страховиками. Повільні темпи впровадження інновацій.</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання підтримки з боку держави. Підвищення якості менеджменту страховиків. Використання потенціалу розвитку ринку. Популяризація послуг зі страхування життя серед молоді та підвищення страхової культури. Використання інновацій у ході діяльності та розробка інноваційних страхових продуктів. Диверсифікація каналів збуту страхових послуг.</p>	<p>Нестабільність зовнішнього середовища. Чутливість до макроекономічної ситуації. Поява нових непередбачених ризиків зовнішнього середовища. Слабкий платоспроможний попит. Недовіра населення до інституту страхування загалом. Підвищена увага регулятора ринку з приводу концентрації ринку. Необхідність посилення кібербезпеки.</p>

Джерело: розроблено автором

Сильними сторонами компаній зі страхування життя в Україні варто вважати належний рівень капіталізації, що забезпечується завдяки вимогам національного законодавства. Перевагою страховиків є і те, що усі вони мають тривалий досвід діяльності на ринку страхування життя, за рахунок цього добре знають потреби та вимоги страхувальників. Переважна кількість компаній зі страхування життя має у своєму складі іноземний капітал, що є неабиякою перевагою у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. Адже такі страховики мають не лише додаткову фінансову підтримку, а й можливість використовувати іноземний досвід у ході своєї діяльності, більш схильні до запровадження новітніх технологій, методів управління, ресурсів тощо. Значна кількість компаній використовують цифрові технології, щоб оптимізувати роботу, покращити обслуговування клієнтів і запропонувати онлайн-керування політикою, полегшуючи клієнтам доступ до послуг.

Переважає кількість компаній зі страхування життя використовують розгалужену мережу страхових посередників і фінансових консультантів для просування власних страхових програм, хоча є і такі, що не приділяють особливої уваги використанню цього каналу збуту. До сильних сторін конкурентоспроможності life-страховиків також належить диверсифікація страхових продуктів та розробка програм лояльності для страхувальників. Це дає змогу не лише привабити клієнта широким асортиментом, а й утримати протягом тривалого часу його зацікавленість та довіру.

На противагу сильним сторонам, конкурентоспроможність компаній зі страхування життя має і слабкі місця. Так, попри достатньо тривалий період існування та розвитку страхування життя в Україні, рівень його проникнення є надзвичайно низьким порівняно з розвиненими країнами, що потребує посиленої уваги як з боку страховиків, так і держави. Адже страхові резерви цих компаній, сформовані за рахунок внесків страхувальників, можуть стати не лише потужним джерелом інвестицій, але й допомогти вирішити проблему із забезпеченням добробуту громадян у майбутньому. Недостатній рівень ефективності функціонування life-страховиків в Україні обумовлений

нерозвиненістю фондового ринку, неналежним здійсненням та низькою дохідністю інвестиційної діяльності через відсутність нових механізмів інвестування. Не сприяє посиленню конкурентоспроможності цих компаній і недостатній рівень якості менеджменту, надання переваги окремими компаніями прямим каналам збуту страхових продуктів та неохочість до впровадження інновацій у свою діяльність.

Діяльність компаній зі страхування життя, як і їх конкурентоспроможність, володіє низькою можливістю, що можуть дати поштовх до нового етапу розвитку страхування життя в Україні. Однозначно, одним із визначних факторів посилення ролі даного сегменту є підтримка з боку держави. Зрозуміло, що в умовах воєнного стану це не є найбільш актуальне завдання, однак у післявоєнний період страхування життя може стати важливим інструментом залучення інвестицій та вирішення соціальних проблем. Додатковим аргументом є й перспективи підвищення якості менеджменту компаній зі страхування життя завдяки новим вимогам законодавства.

Оскільки рівень проникнення страхування життя є незначним і велика кількість населення залишається поза дією компаній зі страхування життя, вказаний сегмент має значний потенціал розвитку в майбутньому. Компаніям зі страхування життя варто проводити популяризацію своїх послуг та підвищувати страхову культуру молодого покоління, оскільки це дасть змогу їм сформувати ефективне страхове поле на перспективу. Зважаючи на низьку обізнаність населення про наявні страхові продукти, а також недовіру до страхових компаній, компанії, які будуть проводити якісну рекламну кампанію, отримають значні переваги, оскільки ефект у вигляді залучення нових клієнтів буде більшим за витрати на рекламу [104].

Додатковим чинником цього може бути і цифровізація діяльності страховиків, розробка інноваційних страхових продуктів (оскільки саме молодь більш схильна до використання новітніх технологій), а також залучення новітніх каналів збуту, аби якомога «комфортніше» доставити

послугу до споживача та задовольнити його вимоги і потреби. Використання таких технологій, як ШІ, блокчейн та великі дані для персоналізації полісів, виявлення шахрайства і т.ін. може надати конкурентну перевагу для компанії.

Можна стверджувати, що вимальовується нова концепція розвитку страхових компаній, у тому числі з врахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку. Діючи як суб'єкт соціально відповідального підприємництва, страхові компанії сприяють збільшенню довіри до страхової діяльності та отримують дієвий інструмент конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному рівнях. Розвиток соціальної відповідальності страховиків зумовлюється бажанням поліпшити власний імідж та довіру до компанії у довгостроковій перспективі [105].

На жаль, компанії зі страхування життя також зустрічаються із низкою загроз. Україна зіткнулася з політичними й економічними проблемами, нестабільністю макросередовища, включаючи конфлікти та коливання валют, які можуть вплинути на стійкість і прибутковість страховиків. Сьогоднішня відображає також появу нових непередбачуваних ризиків функціонування як країни в цілому, так і економіки, страхового ринку та його сегментів зокрема, що обумовлює необхідність забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компаній зі страхування життя у довгостроковому періоді. Існують також і загрози, що притаманні страхуванню життя протягом усього періоду його становлення та розвитку. Сформована роками недовіра населення до фінансових установ, недостатній рівень добробуту населення та слабкий платоспроможний попит є деструктивними факторами функціонування страхування життя та компаній, що його здійснюють. Це чинить негативний вплив і на рівень їх конкурентоспроможності як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Посилення процесів концентрації на ринку страхування життя може спричинити посилену увагу з боку НБУ як регулятора страхового ринку, що може спричинити певні загрози для компаній, які мають недостатній рівень

конкурентоспроможності. Загрозами можна вважати і можливі негативні наслідки цифровізації діяльності компаній зі страхування життя, наприклад, необхідність посилення заходів кібербезпеки, залучення додаткових спеціалістів, збільшення витрат тощо.

Отже, враховуючи результати SWOT-аналізу, компаніям зі страхування життя в Україні потрібно розробити більш комплексну стратегію для використання своїх сильних сторін, подолання слабкостей, використання можливостей та мінімізації загроз. Такий підхід підвищить їх рівень конкурентоспроможності на страховому ринку та дасть поштовх для нового етапу розвитку.

Окрім зовнішніх факторів, потрібно виокремити та охарактеризувати також і внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя. Перша група факторів пов'язана з якістю та ефективністю управління страховою діяльністю, адже це є основна діяльність страховика. Саме вона покликана надати необхідний страховий захист страхувальникові, максимально задовольнити його потреби і вимоги, забезпечити прибутковість страхової компанії. Правильно розроблені страхові тарифи формують належний обсяг страхового покриття, рівень витрат страховика та попит на його послуги, дають можливість завойовувати прихильність потенційних клієнтів і бути конкурентоспроможним на ринку. Супровід страхувальника протягом дії договору, ефективне врегулювання страхових випадків та здійснення страхових виплат визначають репутацію страхової компанії та її місце у клієнтському рейтингу. Наступною групою внутрішніх факторів є якість та конкурентоспроможність страхових послуг, що є логічним продовженням попередньо розглянутих чинників, оскільки саме відповідність страхових послуг вимогам, потребам та очікуванням споживачів є основою успішної діяльності будь-якої страхової компанії на ринку. Широкий асортимент страхових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, доступність та зрозумілість умов страхування для споживача, відсутність проблем і вчасність виплати страхового відшкодування будуть характеризувати дану

сукупність факторів. У сучасних умовах не менш важливими факторами визначення конкурентоспроможності страховика є система його маркетингових заходів щодо комунікації з клієнтами, просування, реклами, створення комфортного для клієнта середовища реалізації страхових послуг.

Для компаній зі страхування життя надзвичайно вагомими факторами, що визначатимуть ефективність управління їхньою конкурентоспроможністю, є особливості управління фінансово-інвестиційною діяльністю. Адже наявність достатнього рівня фінансових ресурсів, власного капіталу, активів, резервів створює основу для успішного функціонування страховика, формування його репутації, надійності, стійкості та платоспроможності, додаватимуть впевненості страхувальникові у виборі саме цієї компанії. Надзвичайно важливим аргументом вибору страховика є рівень інвестиційного доходу, що він може забезпечити клієнтові на вкладені ним кошти, тим самим гарантуючи йому приріст його капіталу на належному рівні.

На рівні з матеріальними ресурсами вагомою групою факторів формування конкурентоспроможності компаній зі страхування життя є людські ресурси та управління ними. Якісний менеджмент компаній, високо професійні працівники, агенти, страхові посередники та фінансові консультанти мають бути невід'ємним атрибутом будь-якого страховика, що надає послуги зі страхування життя. Персонал компаній повинен бути не тільки кваліфікованим, але й гнучким, мобільним, схильним до інновацій, вміти швидко реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, приймати ефективні управлінські рішення.

Роль останньої складової факторів внутрішнього середовища страхової компанії – залучення та управління інноваціями – значно зростає в умовах постійного оновлення різноманітних технологій, у тому числі інформаційних. Саме ті страхові компанії, які не бояться йти в ногу з часом та в різних формах активно залучати інновації у свою діяльність, формують додаткові конкурентні переваги та оновлюють свій конкурентний потенціал, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Усі внутрішні фактори ефективності управління конкурентоспроможністю life-страховиків тісно пов'язані між собою та зазнають впливу з боку зовнішнього середовища.

Для оцінки впливу внутрішніх факторів на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя обрано побудову карти конкурентоспроможності національних компаній зі страхування життя. Для аналізу було використано два періоди – 2020 р. та 2022 р. – оскільки саме з 2020 року з'явився більший обсяг офіційних даних щодо усіх страхових компаній (а не лише перших десяти-дванадцяти в рейтингах) та протягом 2021-2022 років відбулось поступове очищення ринку від неконкурентоспроможних страхових компаній. Для порівняння страховиків було обрано наступні ключові фактори їх конкурентоспроможності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Фактори визначення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя та шкала їх оцінки

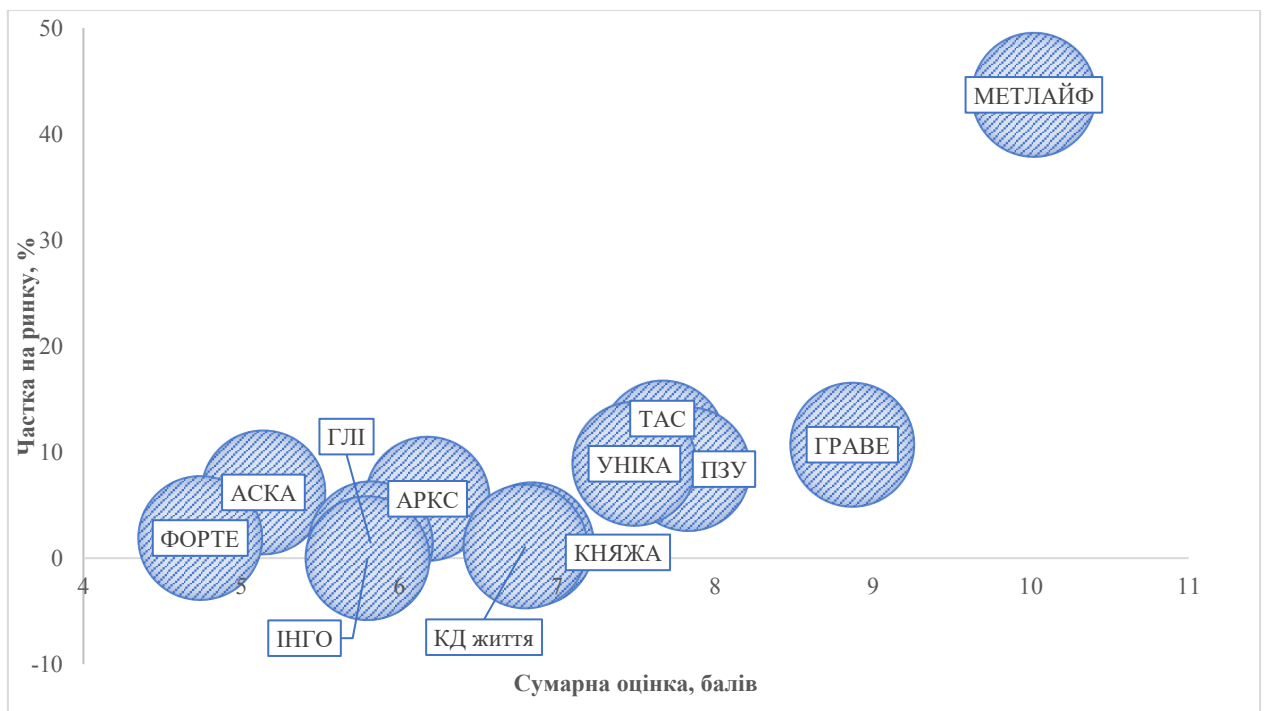
Умовне позначення	Назва фактору	Шкала
K1	дотримання нормативів платоспроможності	1 – дотримуються; 0 – не дотримуються;
K2	наявність іноземного капіталу	1 – іноземний; 0 – національний;
K3	доступність та прозорість інформації	1 – доступна; 0,5 – фрагментарна;
K4	клієнтоорієнтований підхід	1 – відсутність скарг, судових позовів, порушень прав страхувальників; 0 – наявність порушень, скарг та судових справ;
K5	наявність широкого спектру послуг	0,1 – 1-2 програми; 0,5 – менше 5; 1- 5 і більше програм;
K6	розгалужена мережа, в т.ч. консультантів	0,3 - небагато офісів, і посередників; 0,6 - або багато офісів, або багато посередників; 1 - і те, і інше;
K7	рівень активів (нормовані активи)	0 – найнижчий рівень; 1 – найвищий рівень
K8	рівень страхових виплат (нормовані виплати)	0 – найнижчий рівень; 1 – найвищий рівень

Продовження табл. 2.14

K9	рівень резервів (нормовані резерви)	0 – найнижчий рівень; 1 – найвищий рівень
K10	рівень інвестиційного доходу (нормований дохід)	0 – найнижчий рівень; 1 – найвищий рівень
K11	Інноваційність	0,5 – наявні елементи цифровізації; 1 - використання новітніх інформаційних технологій, значний обсяг послуг онлайн.

Джерело: розроблено автором

Встановлено, що найвищим рівнем конкурентоспроможності володіє «МЕТЛАЙФ» як у 2020 році, так і в 2022 році (Додаток М та Додаток Н). Незначним лише є нормований рівень страхових виплат (відношення страхових виплат до страхових платежів), однак він сформований під впливом дуже високих показників як страхових премій, так і страхових виплат, що є позитивним. Загальна оцінка цього страховика в обох досліджуваних періодах перевищувала 10 балів, що є найвищим значенням у даному сегменті. Результати оцінки конкурентоспроможності страховиків у 2022 році зображені на рис. 2.21.



Джерело: побудовано автором

Рис. 2.21. Візуалізація карти конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Компанія «ТАС» має лише національний капітал, тому рівень її конкурентоспроможності є дещо нижчим (8,17 балів у 2020 році та 7,67 балів у 2022 році). Проблемними сферами управління конкурентоспроможністю є недостатнє залучення регіональних мереж та страхових посередників, недостатньо високий рівень страхових виплат та інвестиційного доходу. Компанія з іноземним капіталом «ГРАВЕ» за цим методом має дещо вищий рівень конкурентоздатності, оскільки її загальна оцінка у 2020 році становила 9,09 балів, а в 2022 році скоротилась до 8,87 балів. Зміни відбулись за рахунок недостатньо ефективного управління реалізацією страхових послуг через філії, представництва і страхових посередників, рівнем страхових виплат та інвестиційного доходу.

«УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя» мали подібні значення загальної оцінки їх конкурентоспроможності. Так, «УНІКА ЖИТТЯ» у 2020 році отримала 7,73 бала, а вже у 2022 році – 7,49 бала. «ПЗУ Україна Страхування життя» мала дещо вищий рейтинг – у 2020 році 7,96 бала, а вже у 2022 році – 7,83 бала. Згадані страхові компанії є подібними і мають схожі проблемні місця в забезпеченні ефективності управління своєю конкурентоспроможністю, зокрема, усі нормовані показники (активи, рівень виплат, страхові резерви та інвестиційний дохід). Аналогічні проблеми мала і «КНЯЖА ЛАЙФ», однак рівень її інноваційності теж є незначним, тому загальна оцінка конкурентоспроможності становила 6,92 бала та 6,84 бала відповідно.

Як уже зазначалось, «АРСЕНАЛ ЖИТТЯ» зникла з ринку страхування життя у 2022 році, однак уже у 2020 році рівень її конкурентоспроможності був незначним, усього лиш 4,71 бала.

Національна страхова компанія «АСКА ЖИТТЯ» займала значно нижчі рейтингові позиції за усіма нормованими показниками, а також продемонструвала незначний рівень залучення інновацій, тому її сумарна оцінка конкурентоспроможності коливалась від 5,2 бала до 5,14 бала «АРКС ЛАЙФ» практично не змінила власної рейтингової позиції у 2022 році

порівняно з 2020 роком (6,19 бала і 6,18 бала відповідно), однак мала значно ширше коло несприятливих значень обраних факторів. Як і для «АСКА ЖИТТЯ», так і для «АРКС ЛАЙФ» невисокими є значення нормованих показників, а також наявна незначна кількість страхових програм. Однак остання, на відміну від «АСКА ЖИТТЯ», намагається використати усі переваги цифровізації страхової діяльності.

Національна компанія «ФОРТЕ ЛАЙФ» отримала 4,78 бала у 2020 році та 4,74 бала у 2022 році, що є незначним показником. Основним негативними факторами впливу на рівень її конкурентоспроможності в обох періодах були незначна кількість страхових програм, низькі нормовані показники діяльності та низький рівень інноваційності. «КД Життя» продемонструвала дещо вищі сумарні оцінки – 6,84 бала у 2020 році та 6,8 бала у 2022 році – за використання цифровізації у своїй діяльності та ширшого кола страхових послуг.

Значна кількість страхових компаній, що мали дуже низькі оцінки, залишили ринок страхування у 2021 році як неконкурентоспроможні, оскільки не дотримувались нормативів, мали низькі нормовані показники, низький рівень залучення інновацій, використання страхових посередників тощо.

За картами конкурентоспроможності такі страховики, як «ІНГО ЖИТТЯ» і «СК ГЛІ», дещо відрізнялись за рівнем конкурентоспроможності у 2020 році, однак зрівняли свої позиції у 2022 році з рейтингом 5,8 бала та 5,82 бала відповідно. У 2020 та 2022 роках обидва страховики мали значне коло проблем, що відображають фактори К6-К11, однак «ІНГО ЖИТТЯ» покращила свій нормований показник рівня страхових виплат. Це сталося за рахунок того, що її страхові виплати у п'ятеро перевищували страхові премії, що однак не вважається позитивною тенденцією.

Отже, ефективність системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя визначається сукупним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що формуються відповідно на макро-, мезо- та мікрорівні. Враховуючи різноманітність та різне походження цих чинників доцільно застосовувати багатоступеневу методику оцінки їх впливу на

управління конкурентоспроможністю компаній та її ефективність з метою визначення власних поточних чи потенційних конкурентних переваг і можливостей їх залучення у процес управління.

Висновки за розділом 2

У результаті проведеного дослідження сучасного стану та тенденцій управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні зроблено наступні висновки:

1. Досліджуючи страховий ринок України за такими критеріями, як наявність структурованого законодавства, прийняття ключових нормативних актів, вплив світової фінансової кризи та подальший розвиток до теперішнього часу, запропоновано процес його становлення та формування розглядати в розрізі чотирьох етапів: 1991-1995 рр.; 1996-2000 рр.; 2001-2008 рр.; 2009 р.- до теперішнього часу. За результатами аналізу динаміки страхових компаній загалом та компаній зі страхування життя зокрема, відзначено, що ринок страхування життя пройшов через значні зміни, включаючи періоди активізації та занепаду. Стан концентрації та монополізації засвідчив, що в цілому страховий ринок України характеризується помірним рівнем концентрації, однак високий рівень монополізації спостерігається на ринку страхування життя, а це актуалізує та загострює проблематику управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя для збереження або забезпечення її лідируючих позицій.

2. За результатами проведеної оцінки управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя встановлено, що значне зменшення їх кількості є свідченням того, що частина компаній мали неефективне управління конкурентоспроможністю, а тому не змогли адаптуватися до нових умов та залишили ринок. Проте щорічне зменшення кількості страховиків не призвело до зменшення страхових платежів, а

навпаки – їх динаміка має тенденцію до збільшення, а це є свідченням того, що на ринку залишилися сильні суб'єкти, в яких налагоджений дієвий механізм управління конкурентоспроможністю. Для встановлення дієвості механізму управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя рекомендовано визначати її рейтингову позицію як сумарний рейтинг за шістьма показниками: активи; власний капітал; страхові платежі; страхові виплати; страхові резерви; інвестиційний дохід. Компанія з найменшим сумарним рейтингом і буде компанією лідером, а компанія з найбільшим рейтингом – аутсайдером ринку. Абсолютне лідерство на ринку належатиме компанії із сумарним рейтингом «шість». Зроблено висновок, що для комбінування ранжування ключових індикаторів діяльності страхових компаній та їх візуалізації доречно застосовувати метод радара.

3. Аналіз факторів впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя дозволив зробити висновок про важливість їх поділу на зовнішні (макрорівень та мезорівень) та внутрішні (мікрорівень). За результатами PEST-аналізу компаній зі страхування життя в розрізі чотирьох груп факторів (політичних, економічних, соціальних і технологічних) та SWOT-аналізу визначено, що в повоєнний період спостерігатиметься загострення конкуренції серед компаній зі страхування життя, оскільки цей сегмент страхового ринку буде найбільш інвестиційно привабливим та соціально значущим.

Зроблено висновок, що для підвищення або втримання свого рівня конкурентоспроможності на ринку компанії зі страхування життя в Україні потрібно розробити комплексну стратегію управління конкурентоспроможністю, яка б передбачала можливість використання своїх сильних сторін, подолання слабкостей, використання можливостей та мінімізації загроз.

Результати дослідження, що подані у другому розділі, опубліковано в наукових працях: [106; 107; 108].

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

3.1. Перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя

Діяльність страхових компаній, а тим паче компаній зі страхування життя в сучасних умовах, є критично важливою для суспільства, оскільки вони забезпечують фінансовий захист як бізнесу в кризових умовах, так і громадян шляхом відшкодування можливих збитків або забезпечуючи їм гарантію покращення рівня життя, тим самим активізуючи інвестиційний потенціал економіки країни загалом. Саме тому якість надання послуг страховими компаніями, ефективність їх функціонування та конкурентоспроможність мають вирішальний вплив не лише на розвиток страхового ринку, але й на економічну безпеку суб'єктів національної економіки.

За результатами проведеного дослідження динаміки кількості страхових компаній в Україні, що відображено в другому розділі дисертаційної роботи, відзначаємо значне скорочення їх кількості впродовж останніх тринадцяти років. Так, у 2009 році їх було 450 од., а в 2022 році лише 128 од. [107]. Варто відзначити, що кількість компаній зі страхування життя зменшилась на шістьдесят страховиків і становила в 2022 р. лише 12 (табл. 2.1). Така тенденція на страховому ринку актуалізує та загострює питання щодо стану конкуренції на ринку страхування життя загалом та стану конкурентоспроможності окремо взятої компанії зі страхування життя як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Оскільки конкурентоспроможність страхової компанії прямо залежить від зміни кількості аналогічних суб'єктів на ринку, то для кращого розуміння ситуації на страховому ринку України на найближчу перспективу доцільно

окреслити можливі тенденції щодо кількості безпосередньо компаній зі страхування життя, застосовуючи для цього інструменти економіко-математичного моделювання.

Прогноз кількісних показників можна здійснювати методом екстраполяції, методом експоненціального згладжування та за допомогою трендового аналізу, кожен з яких має свої переваги та недоліки (рис. 3.1).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Основні методи розрахунку перспективних показників страхових компаній

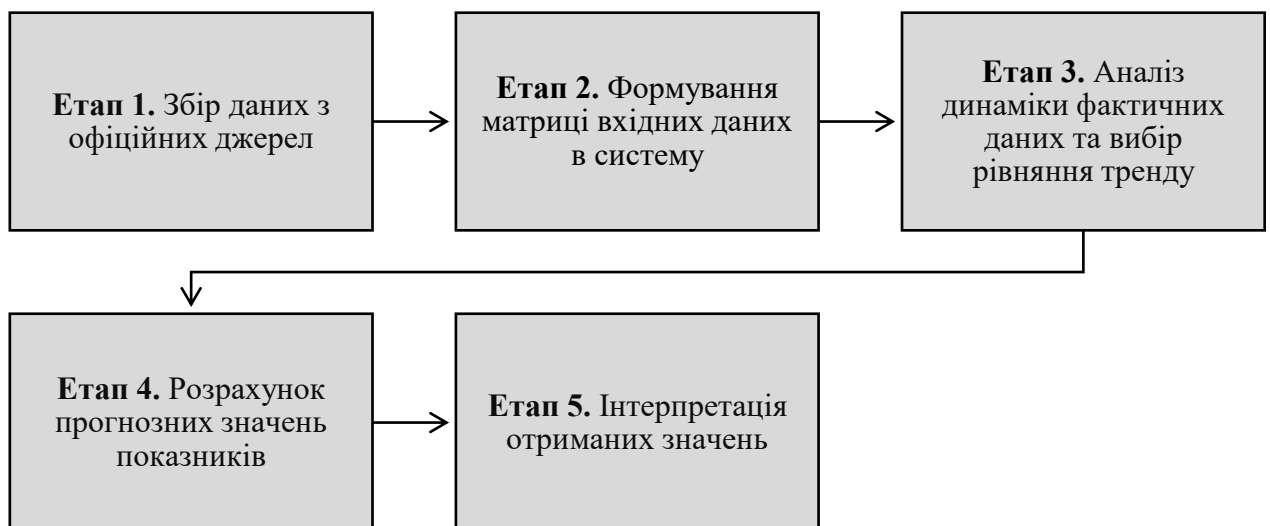
Практично, метод екстраполяції є найпростішим, але його застосування забезпечує найменшу точність результатів. У той же час метод експоненціального згладжування пов'язаний з випадковим вибором параметра α , що збільшує суб'єктивність отриманих результатів. Тому для прогнозування кількості компаній зі страхування життя пропонується використовувати

трендовий аналіз як найбільш оптимальний метод для прогнозування на короткострокову перспективу.

Варто зазначити, що використання трендових моделей має свої переваги, зокрема, простоту та швидкість розрахунків, і не потребує додаткового програмного забезпечення, дозволяє робити прогнози щодо подальшого розвитку досліджуваного процесу на майбутній період.

Також важливе значення має і той факт, що однією з основних переваг трендових моделей є здатність відтворення початкових властивостей показників і постійна адаптація до змін динаміки досліджуваних процесів. Особливістю таких моделей є створення автономних економіко-математичних систем, які здатні точно відображати часові зміни та враховувати інформаційну важливість різних компонентів часового ряду, а також забезпечувати точні прогнозні значення цього ряду на майбутній період [109; 110; 111; 112; 113].

Для визначення перспективних значень кількості компаній зі страхування життя розроблено алгоритм, який включає в себе 5 основних етапів (рис. 3.2).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.2 – Алгоритм визначення перспективних значень кількості компаній зі страхування життя в Україні

На першому етапі – «Збір даних з офіційних джерел» – відбувається збір інформації та аналіз статистичних даних щодо діяльності страхових компаній за певний період з відповідних офіційних джерел.

На другому етапі – «Формування матриці вхідних даних у систему» – відбувається ідентифікація потрібних для визначення параметрів рівнянь тренду показників страхових компаній, а також групування цих даних у вигляді комплексної матриці, яка містить усі необхідні результати для подальшого аналізу та моделювання.

На третьому етапі – «Аналіз динаміки фактичних даних та вибір рівняння тренду» – відбувається побудова трендів для кожного показника з визначенням апроксимації R^2 , який відображає міру наближення тренду до динаміки фактичних показників (збільшення ступеня рівнянь тренду призводить до підвищення показників (R^2), проте іноді отримані результати можуть суперечити економічному змісту аналізованих показників).

На четвертому етапі – «Розрахунок прогнозних значень показників» – відбувається підстановка у рівняння трендів порядкових номерів перспективних періодів у якості змінних (оскільки період є основним аспектом у рівняннях, що відтворюють динаміку показників у часі, то результатом є значення самого показника, для якого використовується тренд) та аналіз отриманих даних із подальшим виконанням розрахунків для прогнозування майбутніх значень. Результатом цього етапу є формування прогностичних моделей, які допомагають страховим компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо їх діяльності в майбутньому.

На п'ятому етапі – «Інтерпретація отриманих значень» – відбувається аналіз та обґрунтування отриманих прогнозних значень, що є важливим для подальшої розробки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя України.

Для побудови трендів рекомендується здійснювати вибір рівнянь між логарифмічними, ступеневими, експоненціальними та лінійними

залежностями, де лінійні залежності використовуватимуться лише тоді, коли забезпечуватимуть достатньо високе значення критерію достовірності апроксимації R^2 :

$$Y = k * \ln x + c, \quad (3.1)$$

$$Y = k * x^c, \quad (3.2)$$

$$Y = c * e^{k*c}, \quad (3.2)$$

$$Y = k * x + c, \quad (3.4)$$

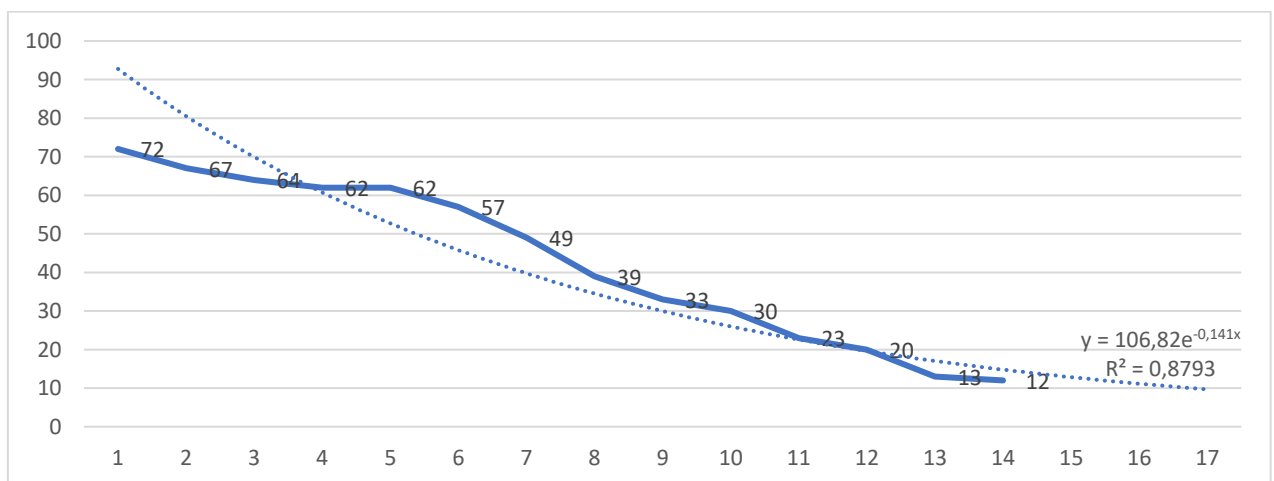
де Y – перспективне значення;

x – змінна величина рівняння тренду, що подається порядковим номером періоду;

k – коефіцієнт при x ;

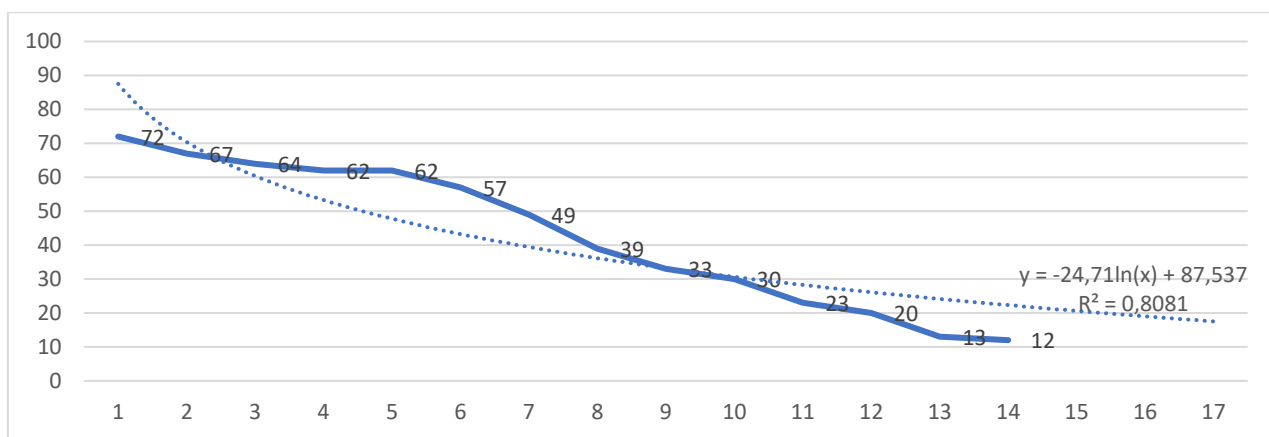
c – кількісний параметр рівняння тренду.

Вибір конкретних трендів ґрунтуватиметься на їхній здатності до апроксимації реальної динаміки, яку відображає показник детермінації R^2 . Результати підбору трендів для визначення перспективного значення кількості компаній зі страхування життя в Україні подано на рисунках 3.3 – 3.6.



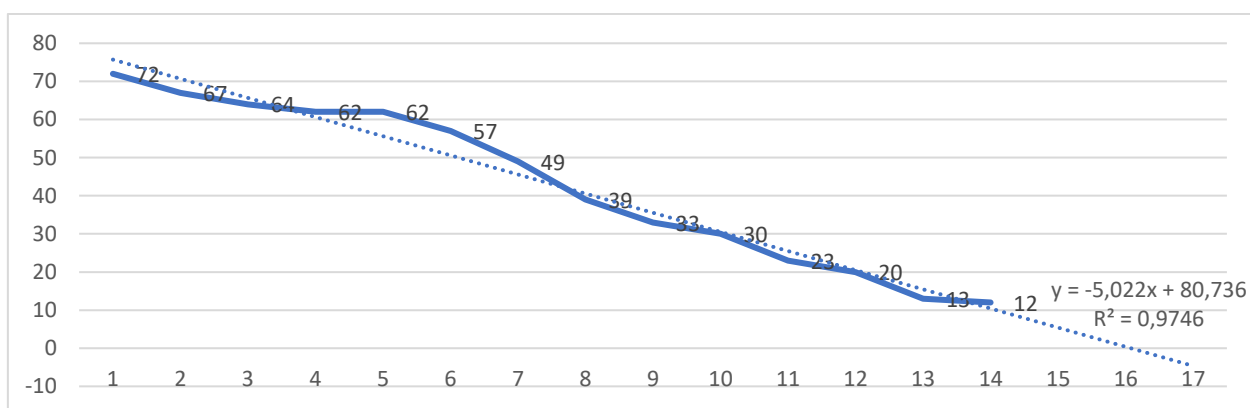
Джерело: розраховано та побудовано автором за [81; 90]

Рисунок 3.3 – Експоненціальний тренд для визначення перспективного значення кількості компаній зі страхування життя в Україні



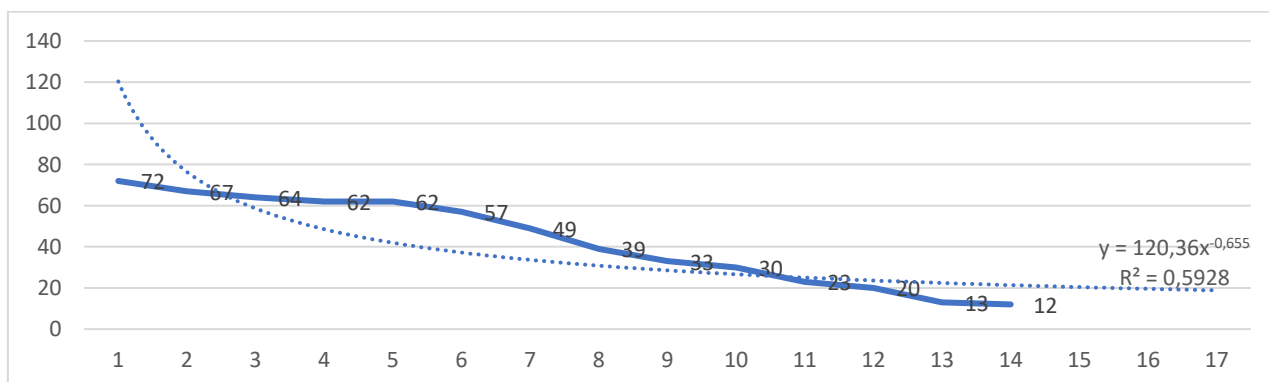
Джерело: розраховано та побудовано автором за [81; 90]

Рисунок 3.4 – Логарифмічний тренд для визначення перспективного значення кількості компаній зі страхування життя в Україні



Джерело: розраховано та побудовано автором за [81; 90]

Рисунок 3.5 – Лінійний тренд для визначення перспективного значення кількості компаній зі страхування життя в Україні



Джерело: розраховано та побудовано автором за [81; 90]

Рисунок 3.6 – Степеневий тренд для визначення перспективного значення кількості компаній зі страхування життя в Україні

Для визначення оптимального рівняння тренду скористаємося даними табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Підбір тренду для визначення перспективного значення компаній зі страхування життя в Україні

Вид тренду	Рівняння тренду	R ²
Експоненціальний тренд	$y = 106,82e^{-0,141x}$	0,9215
Логарифмічний тренд	$y = -24,71\ln(x) + 87,537$	0,8081
Лінійний тренд	$y = -5,022x + 80,736$	0,9746
Степеневий тренд	$y = 120,36x^{-0,655}$	0,6788

Джерело: систематизовано автором

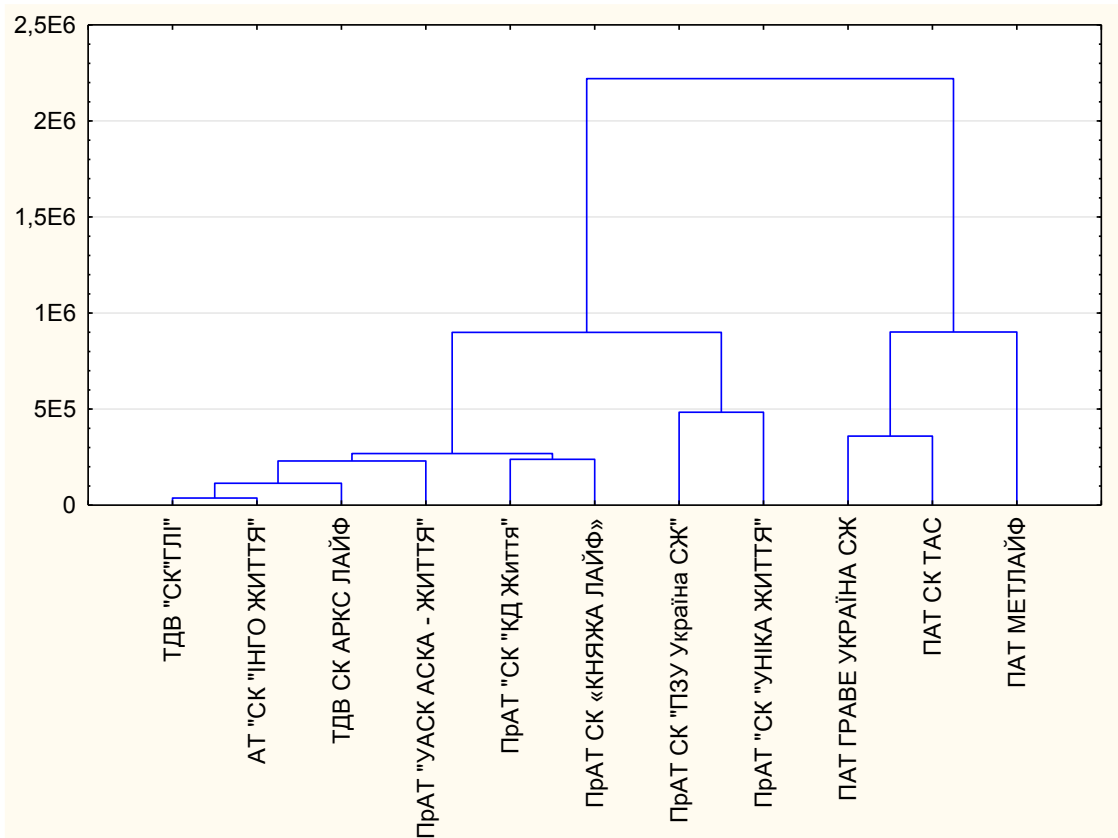
Отже, на основі отриманих результатів, відображених на рисунках 3.3 – 3.6 та в таблиці 3.1, можемо відзначити, що, на перший погляд, для визначення прогнозних значень кількості компаній зі страхування життя в Україні на найближчу перспективу доцільно рекомендувати до використання лінійний тренд, оскільки саме він має найбільше значення R² (0,9746). Проте використання рівняння цього тренду може бути виправданим лише на короткострокову перспективу, однак на середньо- та довгострокову перспективу його застосування є недоречним, оскільки прогнозне значення в такому випадку покаже, що на ринку страхування життя не залишиться жодної компанії, а це не є достовірним. Зважаючи на вищевикладене, рекомендуємо використовувати рівняння експоненціального тренду зі значенням R² (0,9215).

Слушно відзначити, що запропонована методика дає можливість службі менеджменту компанії зі страхування життя окреслити загальні тенденції ринку, а також передбачити можливість загострення конкуренції чи навпаки. Проте вона не показує позиціонування конкретного страховика на ринку, не зрозумілим буде, яка його позиція (лідера чи аутсайдера) і хто основні конкуренти. Щоб дати відповідь на ці запитання, рекомендуємо проводити кластеризацію компаній зі страхування життя в Україні за

За даними дендрограми очевидно, що сукупність страховиків потрібно розділити на три класи. До першого класу входять 3 потужні страхові компанії – «ГРАВЕ СЖ», «МЕТЛАЙФ» та «ТАС». Другий кластер становлять компанії із середніми рейтингами (4-5 позиція), однак із значним конкурентним потенціалом за умови ефективного управління їх конкурентоспроможністю – «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя». Решта страховиків становлять третій кластер із значно «слабшими» одиницями сукупності. Варто звернути увагу, що в середині цієї групи є більш схожі і менш схожі елементи, однак виділення окремих з них у ще один кластер є недоцільним.

Отже, у 2018 році компанії зі страхування життя були об'єднані в 3 кластери: потужні або сильні гравці, середні та слабкі страхові компанії.

У наступному році зберігається подібна ситуація, однак із деякими змінами (рис. 3.8).



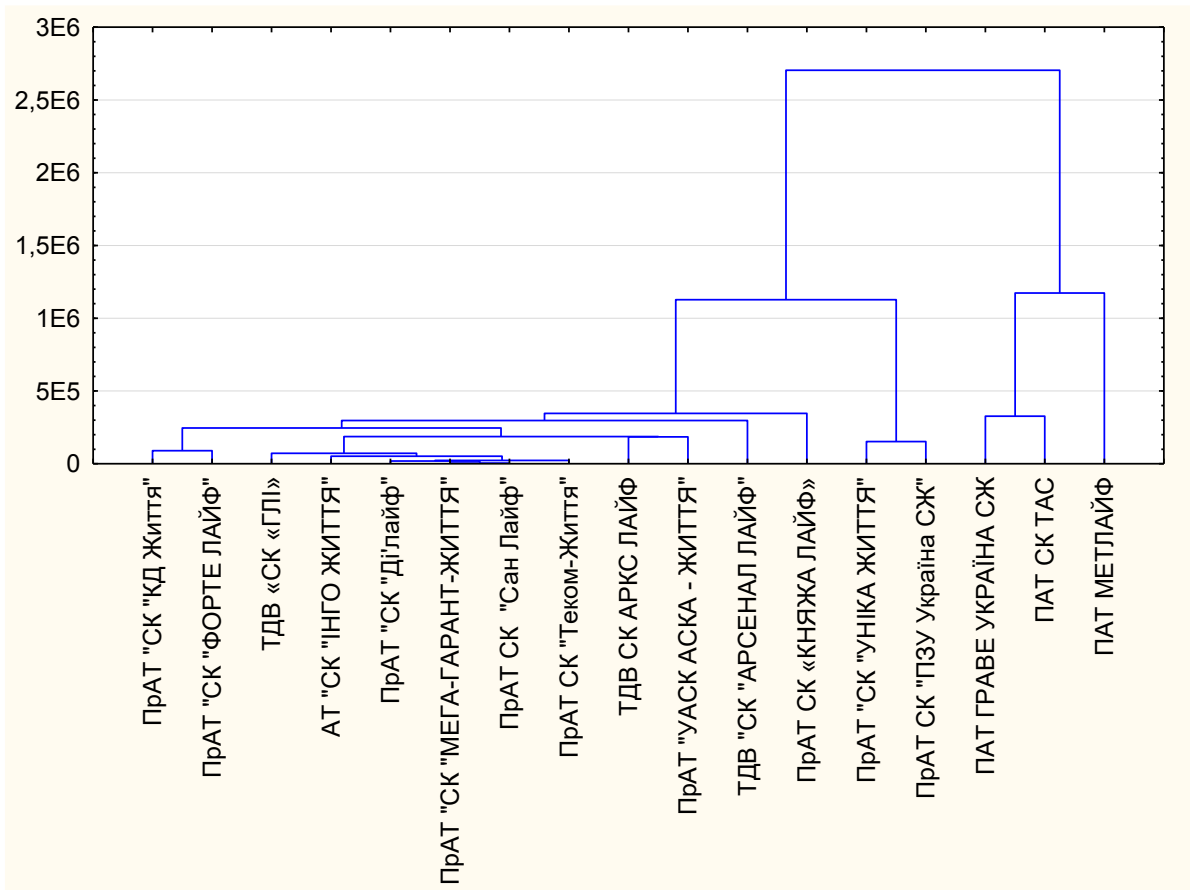
Джерело: побудовано автором за даними [Додатка П таблиць ПЗ, П4]

Рисунок 3.8 – Кластеризація компаній зі страхування життя в Україні у 2019 році

Так, лідером у першому кластері стає страхова компанія «МЕТЛАЙФ» і, очевидно, що вона має достатній розрив з іншими учасниками групи. «ТАС» та «ГРАВЕ ЖИТТЯ» більш схожі одна з одною, ніж з «МЕТЛАЙФ». У той же час відстань між учасниками другого кластера «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя» скорочується і вони стають більш подібними за рівнем своєї конкурентоспроможності. Третій кластер теж характеризується певними змінами у «відстанях» між компаніями. Можна виділити підгрупу «сильних серед слабких» («КНЯЖА Лайф» та «КД Життя»), «середніх серед слабких» («АСКА Життя» та «АРКС ЛАЙФ») та «слабких серед слабких» («ІНГО ЖИТТЯ» та «СК ГЛ»).

У 2020 році змінився формат офіційних даних, оскільки регулятором національного страхового ринку став НБУ, тому з'явилося більше офіційних даних про страхові компанії, в тому числі і ті, що здійснюють страхування життя, тому їх кількість на дендрограмі значно зросла, однак суттєвого впливу на кластеризацію це не здійснило (рис. 3.9).

Склад першого кластеру не змінився, однак ще більше зросла відстань між компанією-лідером «МЕТЛАЙФ» та «ТАС» і «ГРАВЕ ЖИТТЯ». У другому кластері практично врівноважуються сили «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування життя», що демонструє скорочення відстаней між ними. Оскільки більшість компаній розташувалась у третій групі – «слабких компаній», то тут спостерігається теж своєрідне розшарування компаній на окремі підгрупи за подібністю рівнів ключових компонентів їх конкурентоспроможності. «КНЯЖА ЛАЙФ» та «АРСЕНАЛ ЛАЙФ» суттєво вирізняються на фоні інших учасників кластеру і мають такі своєрідні ознаки індивідуальності у ньому. «АСКА ЖИТТЯ» та «АРКС ЛАЙФ» теж можуть бути виокремлені серед інших «слабких» страховиків. А також «КД Життя» та «ФОРТЕ ЛАЙФ» достатньо схожі між собою. Решта страховиків є надзвичайно слабкими та залишають ринок страхування життя у 2021 році.

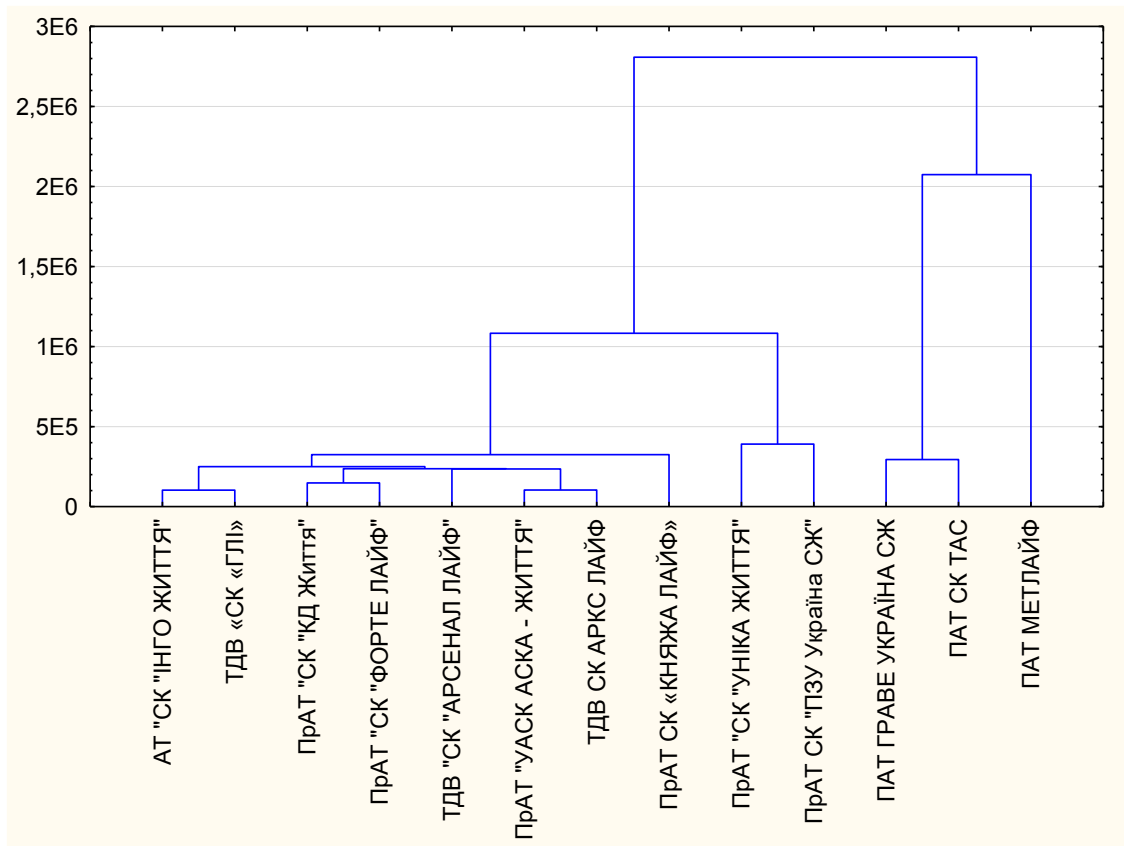


Джерело: побудовано автором за даними [Додатка П таблиць П5, П6]
Рисунок 3.9 – Кластеризація компаній зі страхування життя в Україні у
2020 році

Саме в цьому році, як уже зазначалось раніше, ПрАТ СК «Теком-Життя», ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ», ПрАТ СК «Сан Лайф та ПрАТ «СК «Ді'лайф» припинили свою діяльність, тому на ринку страхування життя функціонувало лише 13 страховиків (рис. 3.10).

У 2021 році посилюються процеси концентрації ринку страхування життя в Україні з чітким виокремлення лідера на ринку, оскільки суттєво зростають відстані між 1-м та 2-м кластером, а також між «МЕТЛАЙФ» та іншими страховиками всередині групи «потужних» страхових компаній. Схожість «ТАС» та «ГРАВЕ ЖИТТЯ» щодо забезпечення їхньої конкурентоспроможності зберігається. У межах групи «середніх» страховиків посилюється диференціація рівнів ключових індикаторів

конкурентоспроможності «УНІКА ЖИТТЯ» та «ПЗУ Україна Страхування ЖИТТЯ».



Джерело: побудовано автором за даними [Додатка П таблиць П7, П8]

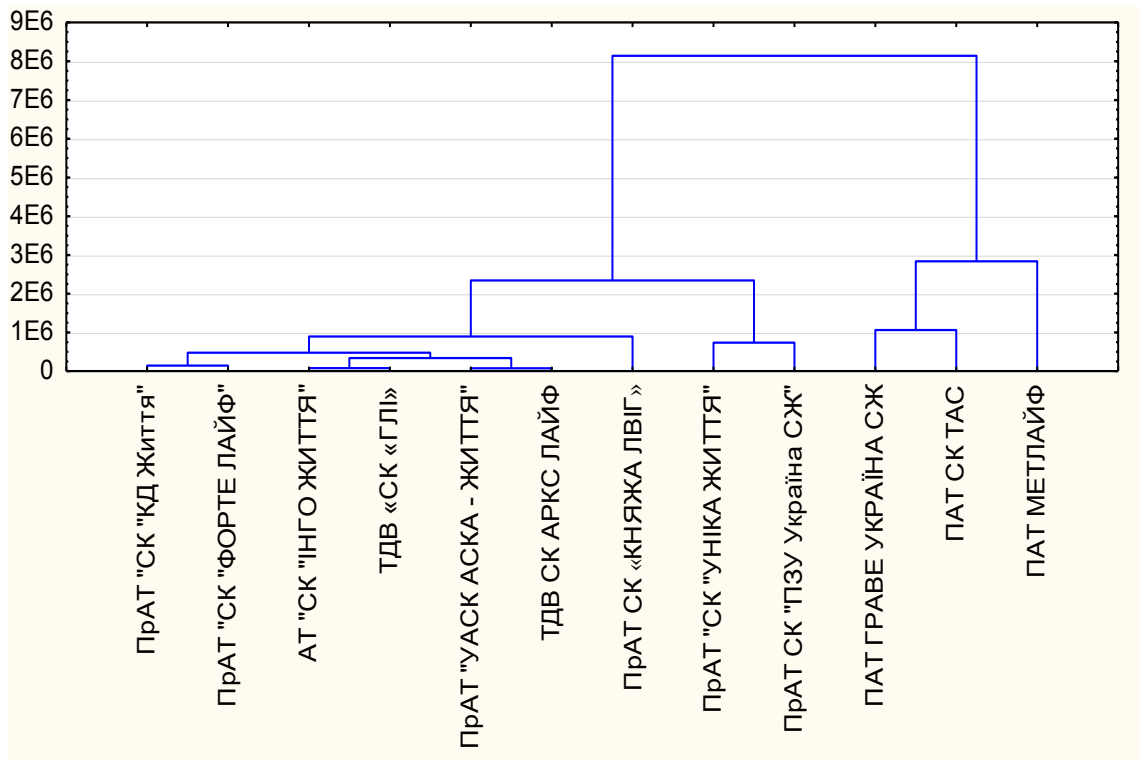
Рисунок 3.10 – Кластеризація компаній зі страхування життя в Україні у 2021 році

У третьому кластері зі «слабкими» гравцями на ринку спостерігаються наступні тенденції. «КНЯЖА ЛАЙФ» володіє окремими специфічними рисами, що суттєво вирізняє її серед інших учасників. Проміжне становище займає «АРСЕНАЛ ЛАЙФ», а такі страхові компанії, як «АРКС ЛАЙФ» та «АСКА ЖИТТЯ», «КД ЖИТТЯ» та «ФОРТЕ ЛАЙФ», «ІНГО ЖИТТЯ» і «СК ГЛІ» можна виокремити в підгрупи за схожістю основних ознак.

Отже, у 2021 році відбулись процеси диференціації рівнів конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні на основі

різних підходів та стратегій управління досліджуваними процесами, а також ступеня їх ефективності.

У 2022 році «АРСЕНАЛ ЛАЙФ» залишила ринок страхування життя, тому лише 12 страхових компаній здійснювали свою діяльність у цьому сегменті страхового ринку (рис. 3.11).



Джерело: побудовано автором за даними [Додатка П таблиць П9, П10]

Рисунок 3.11 – Кластеризація компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Перший кластер - «потужні» страховики - і надалі складається з «МЕТЛАЙФ», «ТАС» та «ГРАВЕ». Однак «МЕТЛАЙФ» значно дистанціюється від решти за рахунок завоювання лідируючих позицій за усіма ключовими індикаторами конкурентоспроможності. Другий кластер – «середні» страхові компанії – не зазнав суттєвих змін, на відміну від кластера «слабких» страховиків. У ньому відбулось скорочення кількості елементів, а також знову виокремлюються підкластери. Так, «КНЯЖА ЛАЙФ» займає окрему позицію у ньому, оскільки має суттєві відмінності від інших

страховиків в управлінні ключовими індикаторами своєї конкурентоспроможності.

Згаданому страховикові можна відвести окремий підкластер – «сильні серед слабких». «АСКА ЖИТТЯ» та «АРКС ЛАЙФ» відокремлені у інший підкластер, який характеризується достатньо високими показниками активів, власного капіталу та страхових премій. «КД Життя» та «ФОРТЕ ЛАЙФ» теж належать до окремої підгрупи, характеристиками якої є вищі значення активів та страхових резервів, ніж у попередньої підгрупи, однак решта показників є значно нижчими. Враховуючи вказані особливості, ці чотири страхові компанії можна виокремити в підкластер «середні серед слабких». І останні два страховики «ІНГО ЖИТТЯ» і «СК ГЛІ» належать до «слабких серед слабких».

Загалом кластерний аналіз відображає процеси розшарування компаній зі страхування життя в Україні на 3 кластери: потужні, середні та слабкі. Склад перших двох протягом 2018-2022 років був стабільним. У першому кластері компанія-лідер «МЕТЛАЙФ» значно просунулась вперед відносно інших двох страховиків. Це стало можливим завдяки стратегії поступового, але стабільного нарощення основних показників діяльності, ефективного використання конкурентних переваг та залучення інновацій. Потрібно згадати також, що цей страховик має у складі свого капіталу частку іноземних коштів. Найбільш динамічним виявився третій кластер «слабких» компаній, адже протягом 5 років значно скоротилась кількість його учасників та відбулось виділення 3 підкластерів – «сильні серед слабких», «середні серед слабких» та «слабкі серед слабких».

Чимало зарубіжних науковців, зокрема Yiannakopoulos Yi., Magoutas A., Chountalas P., також наголошують на важливості кластеризації з метою дослідження порівняльної позиції компаній-конкурентів [114].

Зважаючи на отримані результати перспективної оцінки, можна зробити висновок про те, що на ринку страхування життя в Україні склалася ситуація, яка вимагає негайної потреби в пошуку сильних сторін та потенційних

можливостей для підвищення конкурентоспроможності страхових компаній. Це, своєю чергою, все-таки актуалізує необхідність розробки кожною компанією зі страхування життя власних стратегій управління її конкурентоспроможністю з двох позицій: або з метою визначення шляхів виходу з категорії компаній-аутсайдерів у категорію компаній-лідерів (перейти з нижчого кластера у вищий), або з метою втримати статус компанії-лідера на ринку.

3.2. Методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Актуалізація проблематики управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя обумовлена не лише окресленою тенденцією в динаміці кількості компаній на ринку та їх позиціюванні, а також акцентуванням уваги на необхідності формування і реалізації стратегії її управління, оскільки в умовах воєнного стану та бойових дій на території нашої країни страхові компанії зіткнулися з низкою проблем, які потребують ретельного вивчення та використання нових методичних підходів саме до управління конкурентоспроможністю.

Страхування в Україні ще перебуває на стадії поступової інтеграції в глобальний страховий ринок. Якщо розглянути стан страхового ринку, можна побачити як переваги, так і недоліки у його функціонуванні [115; 116]. Рівень проникнення страхування є незначним, а темпи росту страхових премій значно нижчі, ніж темпи росту економіки в цілому.

Але загалом у страхового ринку України є великий потенціал для розвитку, і основне завдання уряду – створення можливостей для розвитку страхового бізнесу та підвищення рівня конкурентоспроможності страховиків

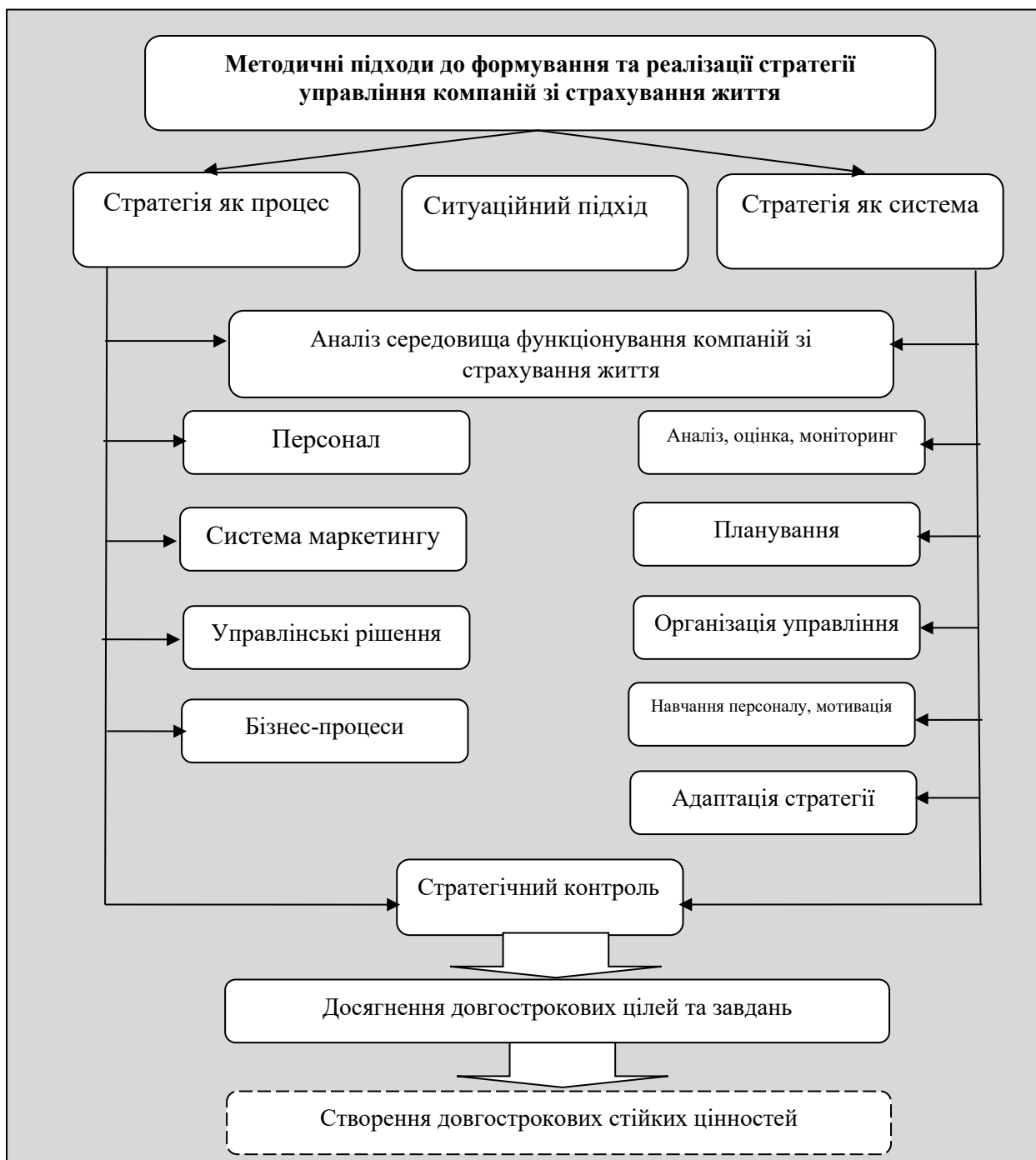
[117, С. 162-164]. Проте стримуючим чинником розвитку страхування в Україні є низький рівень платоспроможного попиту. Через низький рівень доходів населення не може дозволити собі придбання нових страхових полісів, оскільки люди витрачають значну частину своїх доходів на задоволення основних потреб, а на заощадження або їх не залишається, або у населення не сформована культура заощаджень. Фінансова ситуація в країні, пов'язана з війною, та постійне зростання інфляції також впливають на купівельну спроможність громадян.

Виходячи з цього, стратегія управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя повинна враховувати насамперед інтереси громадян як ключового стейкхолдера, оскільки від рівня платоспроможності населення (потенційних споживачів страхових послуг - страхувальників) залежить розвиток страхового ринку взагалі та компаній зі страхування життя зокрема.

Аналіз методичних підходів до імплементації засад стратегічного управління у практичну діяльність компаній зі страхування життя показав, що існують три основних підходи, які стратегічний менеджмент використовує для успішного досягнення поставлених цілей і завдань: процесний, ситуаційний та системний (рис. 3.12).

На нашу думку, стратегічне управління за всіма трьома підходами має бути спрямоване на створення цінностей, які є стійкими та здатними одночасно задовольняти інтереси всіх груп стейкхолдерів, які беруть участь у процесі страхування життя.

Проте система управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя має певні особливості, які спрямовані на клієнтоорієнтованість компаній, а це потребує реалізації відповідної стратегії, яка повинна дотримуватися певних вимог щодо цінової пропозиції; асортименту послуг; професіоналізму страховика; зручності та мобільності у вирішенні питань, пов'язаних з укладанням, дією та виконанням договірних зобов'язань між суб'єктами страхування [121].



Джерело: удосконалено автором за [118; 119; 120]

Рисунок 3.12 – Методичні підходи до формування та реалізації стратегії управління компаніями зі страхування життя

Досягнення певного рівня ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя можливе за умови поєднання трьох видів заходів її забезпечення: організаційних, маркетингових та адаптивних.

До організаційних належать заходи щодо створення системи функціонального управлінського апарату, який забезпечує діяльність усієї страхової компанії; розробка посадових інструкцій, здатних оптимізувати роботу персоналу; вдосконалення методів управління, оскільки організація повинна адаптуватися до змін, пов'язаних із розвитком технологій, уподобань споживачів і бажань працівників.

Маркетингові заходи, які проводить кожна компанія зі страхування життя, не є універсальними, оскільки кожна компанія є унікальною, навіть якщо вона працює на одному ринку з іншими. До того ж, споживачі страхових послуг постійно вимагають чогось нового та більш вигідного.

Адаптивні заходи передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, створення ефективних заходів і розробку плану дій у випадку виникнення необхідності зміни внутрішнього середовища страхової компанії. Адаптація компаній зі страхування життя до неминучих змін вимагає моральної та фінансової готовності до них, комунікації з працівниками усіх рівнів, пояснення мети діяльності, витрат та необхідності змін, оскільки поінформованість персоналу збільшить готовність організації до адаптації.

Стратегія управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя повинна базуватися на таких засадах: науковій основі стратегічних цілей і пріоритетних завдань розвитку страхових компаній; врахування об'єктивних тенденцій і процесів, які відбуваються на страховому ринку та в зовнішньому середовищі; узгодження різноманітних, іноді конфліктних, інтересів усіх стейкхолдерів. Тобто, система стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя передбачає:

- 1) наявність комплексу нормативно-правових документів, що забезпечують систему управління та надання послуг зі страхування життя;
- 2) наявність відповідних організаційних структур, які забезпечують практичні елементи розробки та впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю для конкретної компанії зі страхування життя;
- 3) розуміння необхідності інвестицій у страхування життя.

Крім того, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя залежить від наявного економічного

потенціалу. Цей потенціал варто ретельно оцінювати за показниками поточного стану компанії, ділової активності, рівня розвитку інноваційної діяльності та інвестиційної спроможності.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя базується на реалізації певних стратегічних цілей, основою для визначення яких є загальна концепція розвитку страхової компанії.

Стратегія управління конкурентоспроможністю має бути забезпечена відповідними інструментами менеджменту та дієвими засобами досягнення перспективних цілей страхових компаній. Для вітчизняних компаній зі страхування життя такими пріоритетними стратегічними цілями повинні бути:

Стратегічна ціль 1. Організація дієвої системи управління конкурентоспроможністю на основі використання інноваційних технологій менеджменту та передового світового досвіду у сфері страхування життя.

Стратегічна ціль 2. Примноження інвестиційного доходу для розвитку та популяризації страхування життя в Україні.

Стратегічна ціль 3. Гармонізація страхового законодавства та стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Стратегічна ціль 4. Системна організація інформаційного забезпечення діяльності компаній зі страхування життя.

Стратегічна ціль 5. Досягнення найвищого рівня споживання страхових послуг у сфері страхування життя.

Стратегічна ціль 6. Розвиток кадрового потенціалу компаній.

Реально стратегічних цілей у компанії зі страхування життя щодо управління конкурентоспроможністю може бути й більше, але менеджменту страховика необхідно враховувати реалістичність їх досягнення, зважаючи на війну в Україні та макроекономічну нестабільність.

Стратегія управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя складається з: місії компанії, стратегічних цілей, тактичних завдань, принципів стратегічного управління, чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, алгоритму послідовних дій для формування та реалізації стратегії. Процес формування стратегії управління конкурентоспроможністю КСЖ можна подати у вигляді схеми (рис. 3.13).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.13 – Модель процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

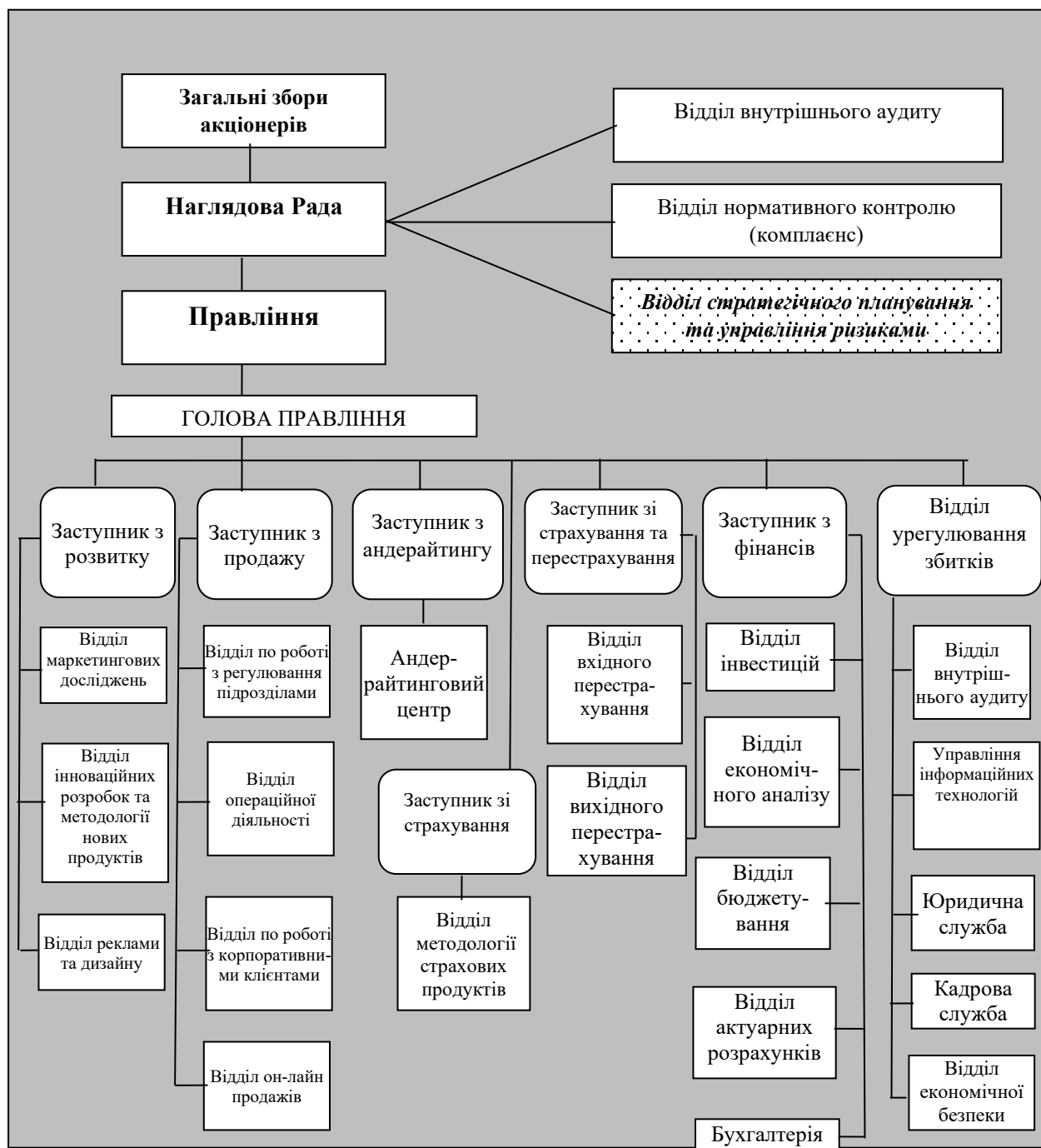
На сьогодні можливим виходом із складної ситуації щодо виживання та забезпечення перспектив розвитку компаній зі страхування життя є формування та реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю, яка б окреслила ключові напрями їх розвитку та включала б такі види її забезпечення: організаційне, інвестиційне, інституційне, інформаційне, маркетингове, кадрове. Для компаній зі страхування життя вкрай важливим є сформувати у споживачів зацікавленість до своїх послуг та розуміння їх потреби.

Етап організаційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю дуже важливий, оскільки від нього залежить адекватність і якість самого процесу. На цьому етапі формується центральний орган стратегічного управління, який відповідає за формулювання та прийняття стратегічних рішень щодо конкурентоспроможності компаній (рис. 3.14).

Запропонована організаційна структура управління компаній зі страхування життя, як видно, досить розгалужена. Кожна компанія зі страхування життя може мати різну організаційну структуру, різну кількість підрозділів і підпорядкованість, що залежить від внутрішньої політики та стратегії компанії. Однак створення відділу стратегічного планування та управління ризиками дозволить реалізовувати певні стратегічні цілі, враховуючи побажання та запити страхувальників й ефективно управляти всіма видами ризиків, оскільки стратегічний ризик-менеджмент – це не просто набір управлінських процедур, необхідних для досягнення цілей, а й засіб досягнення тактичних завдань на основі використання координованого підходу до управління ризиками.

Особливу увагу потрібно приділити таким напрямам організаційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, які пов'язані зі створенням умов для розвитку страхування життя в Україні, а саме:

- 1) формування ефективних інформаційних систем;
- 2) здійснення аналізу стану управління конкурентоспроможністю світових лідерів на ринку страхування життя;



Джерело: удосконалено автором за [41; 122]

Рисунок 3.14 – Удосконалена організаційна структура управління компаній зі страхування життя

3) планування заходів з усунення недоліків щодо наявного рівня управління конкурентоспроможністю вітчизняних компаній зі страхування життя;

- 4) розробка та впровадження ефективної системи управління, яка сприятиме реалізації прийнятих рішень;
- 5) координація виконання рішень;
- 6) контроль за реалізацією рішень.

Наявність ефективного організаційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя має величезний вплив на стан розвитку страхового ринку України, але, як показує практика та умови сьогодення, вітчизняні страхові компанії потребують також якісного інвестиційного забезпечення діяльності.

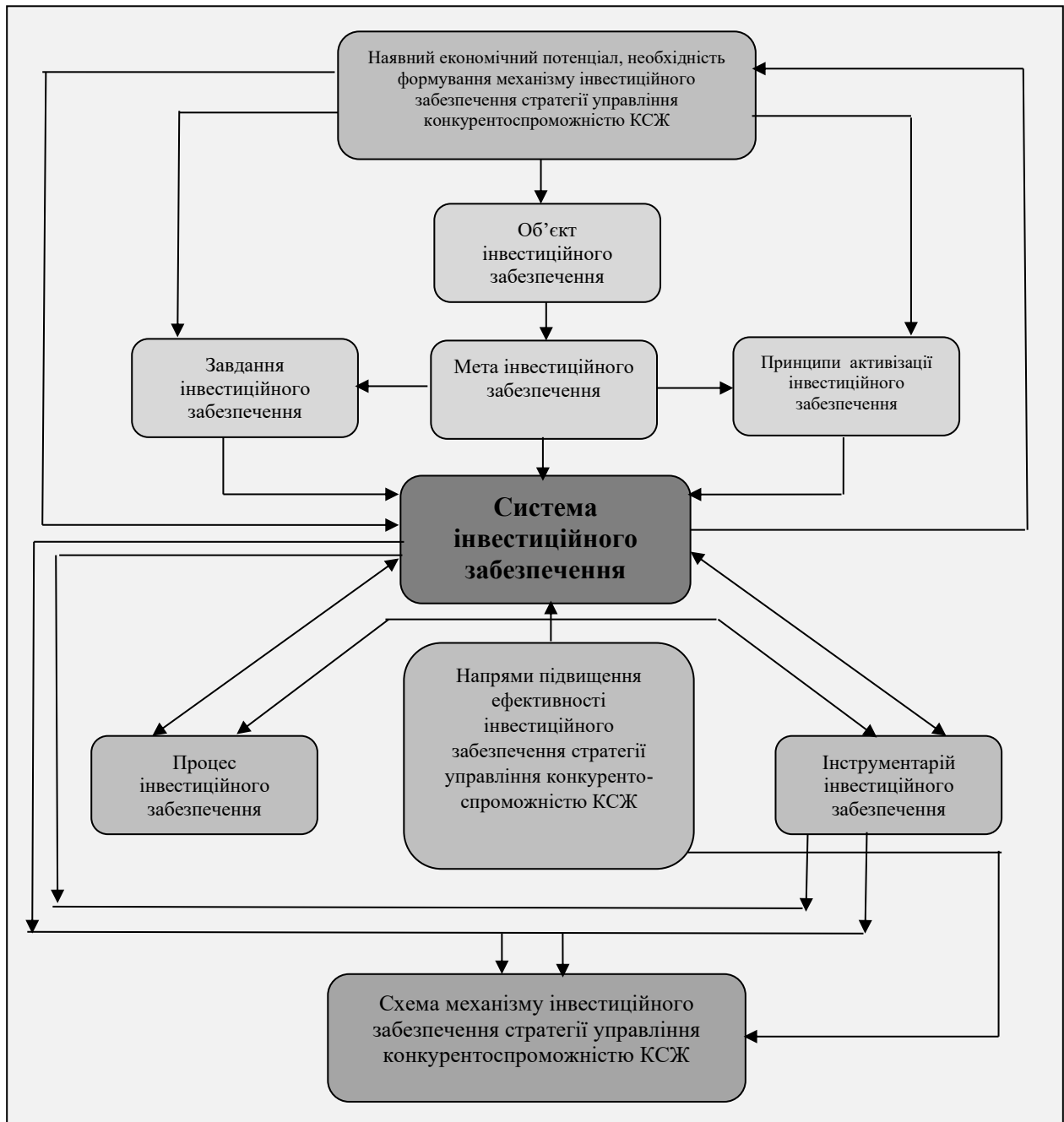
Інвестиційне забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя повинно бути спрямоване на примноження інвестиційного доходу для розвитку та популяризації страхування життя в Україні.

Управління фінансовими ресурсами забезпечує стабільність, платоспроможність і фінансову стійкість страховика шляхом оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Страхові компанії, створюючи страхові резерви, формують своєрідні інвестиційні ресурси, подальше використання яких забезпечує отримання прибутку та розширення клієнтської бази. Більш потужними інвесторами є страховики, що здійснюють страхування життя, оскільки саме вони мають значні інвестиційні ресурси для довгострокового використання на ринку фінансових послуг.

Механізм інвестиційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя повинен складатися з набору послідовних процедур, які мають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у страховій діяльності та наданні страхових послуг (рис. 3.15).

Страхові резерви зі страхування життя відіграють важливу роль у збільшенні інвестиційного потенціалу страхових компаній, оскільки для цього типу страхування характерні два аспекти.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.15 – Модель механізму інвестиційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

По-перше, страхові виплати, зазвичай, здійснюються лише після закінчення терміну дії договору або в інші заздалегідь погоджені терміни, часто віддалені у часі від початку сплати страхових внесків. Це дозволяє вкладати значну частину грошей зі страхування життя у довгострокові проекти. При цьому

інвестиції можуть бути більш довгостроковими, якщо договори укладаються на більш тривалий період часу. Таким чином, кошти резервів зі страхування життя є основним джерелом інвестицій страхових організацій, що робить компанії зі страхування життя конкурентоспроможними на страховому ринку.

Страхові резерви як основний інвестиційний ресурс є зобов'язаннями, а не активами страховиків, і самовільне використання їх може призвести до невиконання страхових відшкодувань страхувальникам. З цієї причини необхідне державне регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній.

Зараз, коли Україна вже перейшла до ринкових відносин, важливість якісного та своєчасного аналізу фінансово-економічної діяльності страховика, його фінансового забезпечення, пошуку способів зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоздатності значно зросла. Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового забезпечення КСЖ. Це має бути спрямовано на систематичне надходження та ефективне використання фінансових ресурсів з метою ефективного функціонування та забезпечення інвестиційної діяльності страховиків зі страхування життя.

Інституційне забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні базується на законодавчій базі, яка регулює їх діяльність, а також на додаткових нормативно-правових актах і стандартах, а саме:

1) *Законодавство про страхування.* Діяльність страхових компаній регулюється: Законами України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [1; 123]; Постановами Національного банку України про затвердження: «Положення про вимоги до системи управління страховика» [124]; «Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика» [125]; «Положення про таємницю страхування» [126]; «Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика» [127].

2) *Наглядові органи*. Наглядові органи в галузі страхування життя відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності, стійкості та дотримання законодавства страховими компаніями. Вони мають на меті захист інтересів страхувальників, забезпечення стабільності страхового ринку та відповідність стандартам і вимогам. Також наглядові органи мають ключове значення у забезпеченні розвитку страхового сектору та захисту інтересів усіх зацікавлених сторін, від споживачів до самого ринку. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та довіри до цієї галузі [128]. Основними такими органами, що функціонують в Україні, на теперішній час є:

- Національний банк України. Законом України «Про страхування» передбачено, що державний нагляд за страховою діяльністю на території України здійснюється Уповноваженим органом та його органами на місцях. З 2020 р. виконання функцій такого органу покладено на НБУ. Це один з основних наглядових органів, який веде єдиний державний реєстр страховиків; видає ліцензії страховикам на здійснення страхової діяльності; проводить перевірки щодо правильності застосування страховиками законодавства про страхову діяльність і достовірність їх звітності; розробляє нормативні та методичні документи з питань страхової діяльності; узагальнює практики страхової діяльності; приймає нормативно-правові акти з питань страхової діяльності; проводить аналіз додержання законодавства об'єднаннями страховиків і страхових посередників; здійснює контролю за платоспроможністю страховиків; встановлює правила формування, обліку і розміщення страхових резервів і показників звітності та ін. [1].

- Державна служба фінансового моніторингу. Законом України «Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму» передбачено, що Державна служба фінансового моніторингу України є органом, уповноваженим Україною на виконання функцій підрозділу фінансової розвідки (ПФР, Financial Intelligence Unit, FIU), який призначений для

протидії відмиванню коштів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму [129].

3) *Стандарти та вимоги до діяльності*. Крім законодавства, існують міжнародні та національні стандарти, які встановлюють вимоги до фінансової звітності, управління ризиками, внутрішнього контролю та інші аспекти діяльності страхових компаній. Стандарти та рекомендації у галузі страхування життя встановлюються як на національному рівні, так і на міжнародному рівні з метою забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності страхових компаній. Такими стандартами є:

- стандарти фінансової звітності (IFRS) – міжнародні стандарти фінансової звітності встановлюють загальні принципи та вимоги щодо підготовки та подання фінансової звітності страхових компаній. Вони сприяють порівнянню фінансової інформації між компаніями та країнами;

- стандарти капіталу (Solvency II) – є основними регулятивними вимогами для страхових компаній в Європейському Союзі. Вони встановлюють вимоги до капіталу та резервів, розмір ризиків, внутрішнього контролю та звітності;

- стандарти управління ризиками – визначають методи та процедури управління різноманітними ризиками, з якими стикаються страхові компанії, такі як кредитний ризик, ризик ринку, операційний ризик тощо;

- стандарти згоди з клієнтом та ділова етика – встановлюють правила та стандарти поведінки страховиків стосовно до клієнтів, включаючи дотримання прозорості, відкритості та дотримання вимог законодавства про захист даних;

- стандарти інновацій та цифрові технології – оскільки технологічний прогрес (цифровізація, діджиталізація) чинить значний вплив на страховий сектор, існують стандарти та рекомендації щодо використання цифрових технологій, розробки нових продуктів та покращення обслуговування клієнтів [130].

4) *Стимулювання інновацій*. Стимулювання інновацій у галузі страхування життя може бути важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності

компаній, поліпшення обслуговування клієнтів та забезпечення адаптації до змін у сучасному світі. Ось деякі способи, якими це можна досягти:

- фінансові стимули для досліджень та розвитку: надання фінансової підтримки для проведення досліджень і розвитку нових страхових продуктів, технологій або послуг, які спрямовані на поліпшення страхового досвіду клієнтів або зменшення ризиків;

- податкові пільги: надання податкових пільг для компаній, які інвестують у дослідження та розвиток нових продуктів чи технологій у галузі страхування життя;

- регуляторні зміни для сприяння інноваціям: впровадження регуляторних змін, які сприяють інноваціям у страховій галузі, зокрема, спрощення процесів реєстрації нових продуктів чи послуг;

- партнерства з технологічними стартапами: укладання партнерських угод з технологічними стартапами для спільного розроблення та впровадження нових інноваційних рішень у галузі страхування життя;

- створення інкубаторів та акселераторів: деякі страхові компанії можуть створювати власні інкубатори або акселератори для підтримки та розвитку стартапів, що працюють у сфері страхування та фінансових технологій. Стимулювання інновацій може допомогти страховим компаніям пристосуватися до швидких змін середовища та зберегти конкурентну перевагу на ринку страхування життя [131].

5) *Податкове законодавство.* Специфіка оподаткування полягає в тому, що податкові зобов'язання мають як страхові компанії, так і страхувальники, зокрема:

- відповідно до п. 141.1 статті 141 Податкового кодексу, страхові компанії сплачують податок на прибуток і податок на дохід;

- п. 170.8 ст. 170 Податкового кодексу України передбачено оподаткування доходів, отриманих громадянами за договорами довгострокового страхування життя, а саме відповідно до п.п. 170.8.2 визначено, що податковий агент утримує та сплачує (перераховує) до бюджету податок за ставкою 18%, визначеною у п.

167.1 ст. 167 цього Кодексу України. Також вони є об'єктом оподаткування військовим збором [132].

- компанії зі страхування життя зобов'язані вести облік своєї діяльності та складати звіти відповідно до правил складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку України [133].

б) *Захист прав споживачів*. Відповідно до Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових установ в Україні [134] захист прав споживачів у сфері страхування життя має велике значення для забезпечення справедливості, довіри та стабільності на ринку. Оскільки страхові продукти можуть мати значний вплив на фінансове забезпечення клієнтів у майбутньому, важливо, щоб права та інтереси споживачів були належним чином захищені. Ключовими аспектами в цьому контексті можна відзначити:

- доступ до інформації. Споживачі мають право на доступ до чіткої та зрозумілої інформації про умови страхових продуктів. Законом України «Про страхування» передбачено обов'язкове розміщення інформації на веб-сайті страховика (ст. 50), форми та зміст інформації про страховий продукт (ст. 86), перелік іншої інформації, яку страховик зобов'язаний повідомити клієнтові перед укладенням договору страхування (ст. 87) [1]. Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» встановлено, що надавач фінансових послуг зобов'язаний розкривати клієнтам визначену законодавством України актуальну та достовірну інформацію про діяльність надавача фінансових послуг, що розміщується як у місці надання послуг клієнтам та/або на власному веб-сайті (веб-сторінці), включаючи його мобільну версію, та у мобільному застосунку (ст. 7) [123].

Окрім вітчизняного законодавства, варто відзначити також, що: Директивою Європейського союзу 2016/97 визначено вимоги до форми інформаційного документа про стандартний страховий продукт, а саме: документ має бути однаково зрозумілим у кольоровій та чорно-білій формі, не вводити споживача в оману та мати посилання на повну переддоговірну інформацію. Такий документ має бути розміщеним в електронному вигляді на

вебсайті страховика та надаватися безкоштовно в паперовому вигляді за запитом споживача [135]; Регламентом Європейського союзу 1286/2014 визначено вимоги до змісту інформаційного документа про стандартний страховий продукт страхування життя, що, зокрема, має містити в заголовку інформацію, що цей документ надає ключову інформацію про страховий продукт, а інформація потрібна для розуміння сутності, ризиків, потенційних вигод і збитків цього продукту, та допомагає порівняти його з іншими продуктами, а також містити застереження, що продукт не є простим та може бути складним для розуміння (стаття 8) [136]; Регламентом Європейського союзу № 2017/1469 встановлено вимоги щодо форми і змісту інформаційного документа про стандартний страховий продукт страхування іншого, ніж страхування життя [137].

- чесна реклама та маркетинг. Страхові компанії повинні дотримуватися стандартів чесності та прозорості у своїй рекламі та маркетингових матеріалах, щоб уникнути недостовірної або маніпулятивної інформації.

- наявність права на вільний вибір. Потенційні страхувальники мають право вільно обирати страхові продукти та компанії, які найбільше відповідають їхнім потребам та обставинам.

- захист від дискримінації. Страхувальники мають право на захист від будь-якої форми дискримінації у наданні страхових послуг, зокрема, на основі раси, статі, віку, віросповідання чи інших характеристик.

- прозорість умов договору. Умови страхового полісу повинні бути чіткими, зрозумілими та доступними для споживачів, щоб вони могли повністю розуміти свої права та обов'язки.

- швидка та справедлива виплата страхового відшкодування. Виплата страхового відшкодування за реалізованим договором страхування має здійснюватися в чітко передбачений договором термін та відповідних обсягах.

- можливість висловлювати скарги та звертатися за допомогою. Страхувальники повинні мати можливість висловлювати свої скарги та звертатися за допомогою до відповідних органів, які мають захищати їхні права в сфері страхування.

7. Платоспроможність та інвестиційна діяльність страховика.

Важливість платоспроможності компаній зі страхування життя полягає в тому, що страхувальник має бути впевнений у спроможності страховика своєчасно та в повному обсязі виплатити йому страхове відшкодування. Законом України «Про страхування» передбачено, що страховик зобов'язаний:

- підтримувати платоспроможність – на постійній основі мати регулятивний капітал;
- формувати резерви за всіма зобов'язаннями за договорами страхування; формувати активи з дотриманням принципу розсудливості;
- має право здійснювати капіталізацію (збільшення статутного капіталу)[1].

Оскільки страхове відшкодування за договорами страхування життя є, свого роду, сумою капіталу, яку страхувальник формував упродовж визначеного терміну та складається із суми внесених коштів та додаткового інвестиційного доходу, то актуалізується питання щодо регулювання напрямів інвестування коштів. Регулятором (Національним банком України) деталізовано вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика [125].

Забезпечення платоспроможні страховика є запорукою його фінансової стійкості й дозволяє не лише захистити інтереси страхувальників, а й зберегти їх довіру та стати конкурентоспроможними на ринку [138].

Зазначені вище елементи інвестиційного та інституційного забезпечення створюють основу для формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні, сприяючи їхньому сталому розвитку та успіху на ринку. Проте для її реалізації важливе значення матиме й інформаційне забезпечення, яке покликане задовольняти всі групи користувачів інформації, що мають певні наміри щодо вдосконалення наявних або налагодження перспективних взаємовідносин з компаніями зі страхування життя, враховуючи змістовність, достовірність та об'єктивність інформації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Користувачі інформацією про діяльність компаній зі страхування життя

Користувач інформації	Мета аналізу	Результат
Потенційні страхувальники	Визначення пріоритетності компаній зі страхування життя на ринку небанківських фінансових послуг	Вибір компанії та укладання договору страхування життя
Страховальники (застраховані)	Самоконтроль за ходом виконання договору страхування життя	Своєчасне виявлення фінансових загроз та прийняття рішення про подальше дотримання умов чинного договору
Компанії зі страхування життя	Своєчасне виявлення конкурентних загроз на ринку	Визначення конкурентної позиції (сильних та слабких сторін) та ступеня галузевих ризиків
Контролюючі та регулюючі органи	Своєчасне виявлення потенційних загроз достатності капіталу та фінансової надійності компаній зі страхування життя	Висновок про належний рівень платоспроможності компаній зі страхування життя та її спроможність виконувати взяті на себе зобов'язання в повному обсязі

Джерело: [41]

У сфері інформаційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя необхідно:

- системно акумулювати інформацію щодо ринку страхування життя для забезпечення бажаних результатів при прийнятті стратегічних рішень з метою підвищення рівня конкурентоспроможності компаній зі страхування життя;

- здійснювати моніторинг засобів масової інформації щодо публікації досвіду зарубіжних страхових компаній у сфері страхування життя з метою запозичення досвіду та його адаптації до вітчизняних умов страхування;

- здійснювати огляд звітів міжнародних організації та рейтингових агенцій у сфері розвитку компаній зі страхування життя та підвищення рівня їх конкурентоспроможності з метою налагодження контактів із закордонними партнерами;

- системно відстежувати стан валютно-фінансових ринків країни, щоб уникнути непередбачуваних втрат через зміни курсу іноземної валюти;

- досліджувати сектори економіки країни з метою обрання надійного об'єкта інвестування страхових резервів.

Інформаційне забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя оцінюється за своєчасністю надходження, обробки та використання інформації. Сучасні страхові компанії мають механізми інформаційного забезпечення, які дозволяють практично кожному структурному підрозділові передавати інформацію, яка, зазвичай, не має ґрунтовної перевірки, безпосередньо вищому керівництву. Забезпечення критерію оптимальності інформаційного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя можливе за умови чітко визначених завдань, функцій та принципів стратегічного планування.

Маркетингове забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя базується на принципах страхового маркетингу, який включає наступні напрями:

- більш детальний і ретельний облік потреб ринку та вимог страхувальників щодо актуальності страхового продукту, а також можливості повного страхового покриття;

- визначення найкращого та привабливого набору страхових послуг і структури страхової компанії на основі економічного розрахунку витрат на створення і просування страхового продукту, можливостей забезпечення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та отримання прибутку;

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективність яких визначається за кінцевим результатом діяльності компаній зі страхування життя;

- розробка системи просування страхового продукту до споживача.

Основу маркетингового забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя становить маркетингова програма, яка є основою планування діяльності страхової компанії щодо кожного страхового продукту в кожному її підрозділі.

Для того, щоб оцінити реалізацію маркетингових програм компаній зі страхування життя, необхідно провести аналіз маркетингової діяльності компанії. Визначення параметрів, критеріїв оцінки успіху програм і систематизованих засобів виміру показників є критично важливими для оцінки ефективності маркетингових програм (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Систематизація параметрів оцінки ефективності маркетингової програми компаній зі страхування життя

Ознаки оцінки	Параметри оцінки	Критерії оцінки успішності програми	Засоби виміру індикаторів (показників виконання)
Стан виконання програми	Виконання програмних заходів: дотримання плану робіт, якість виконання	Умови, при яких можна вважати всі заплановані в програмі заходи виконаними	Визначення показників; Джерело інформації; Метод одержання інформації; Періодичність; Точка відліку; Одиниця виміру.
Результативність програми	Досягнення поставлених у програмі завдань.	Умови, при яких програму можна вважати завершеною, а завдання – виконаними	
Ефективність програми	Співвідношення результатів програми з ресурсами, витраченими в ході її реалізації («вартість результатів»)	Умови, при яких співвідношення ресурсів і витрат можна вважати виправданими й економічно вигідними	
Вплив програми на рівень конкурентоспроможності	Позитивний / негативний вплив програми на конкурентоспроможність	Умови, за яких можна вважати, що ціль програми досягнута, спостерігається підвищення рівня конкурентоспроможності компанії	

Джерело: розробка автора

Ефективність маркетингового забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя визначається не тільки обґрунтуванням попиту на конкретні страхові послуги, а й передбаченням, у якому напрямку вони можуть змінюватися під впливом соціально-економічних і політичних змін, що відбуваються в суспільстві. Досягнення цього є можливим за умови, що буде розроблена та перевірена система вивчення та комплексного обліку вимог страхового ринку.

Сьогодні існує багато брендових маркетингових заходів та брендових каналів комунікації, які використовують українські компанії зі страхування життя у своїй діяльності. До основних брендових маркетингових заходів належать: маркетинговий супровід процесу продажів; розробка рекламних та інформаційних матеріалів, необхідних для впровадження й популяризації як нових, так і вже наявних онлайн продуктів та цифрових сервісів; реклама на радіо; борди на віздах в аеропорти; банери при підключенні до WiFi; ведення соціальних мереж; сіті-лайти; відеоборди тощо [139]. Брендіві канали комунікацій включають: Instagram, Facebook, YouTube, чат боти у Viber та Telegram, TikTok.

Поступово вітчизняні компанії зі страхування життя починають активно використовувати традиційні та інноваційні маркетингові канали для просування власного бренду страховика та страхових продуктів страхувальникам. Однак лише окремі страховики наважувалися на активне використання діджитал маркетингових каналів і системно створювали маркетингову стратегію. Крім того, більшість страхових компаній, які стали компаніями-аутсайдерами на ринку страхування життя, здійснювали маркетингову діяльність за залишковим принципом. Вони не розробляли стратегічні плани розвитку та напрями комунікації з потенційними та поточними страхувальниками, не працювали над впізнаваністю бренда та не розповсюджували інформацію про свої страхові продукти серед населення через брендіві канали комунікацій.

Сьогодні основним завданням маркетингової служби компаній зі страхування життя є підтримка вигідних відносин з цільовими страхувальниками. Маркетологи страхових компаній повинні постійно спостерігати за змінами в маркетинговій сфері, щоб бути в курсі останніх тенденцій і знайти сприятливі можливості для страхової діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Окрема увага має бути прикута до процесів цифровізації та діджиталізації ринку страхування життя, про що стверджують Желізняк Р. Й., Бонецький О. О., Жулевич М. І. [140], Шубенко І. А. [141], Моташко Т. П. [142], Клапків Ю. М. [143], Пікус Р., Заколюдажний В.

[144], Самошкіна І. [145], Варга В. П. [146], Устенко М., Руських А. [147], Семилітко Д. [148], Дубина М., Козлянченко О. [149], Скриль В., Глушко А. [150].

Кадрове забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є питанням виживання, адже найкраще використання потенціалу працівників дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на страховому ринку протягом тривалого періоду часу. Таким чином, підвищення ефективності кадрового забезпечення є стратегічним пріоритетом для страхових компаній. Менеджмент компаній зі страхування життя має усвідомити, що вкладання коштів у розвиток людського потенціалу має стати інвестицією, а не черговими витратами.

Основними завданнями кадрового забезпечення управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є участь працівників у розробці бізнес-стратегії компанії; врахування їхньої думки при розподілі функціональних обов'язків; участь у розробці механізму мотивації та винагороди працівників; формуванні культури компанії; організації тренінгів розвитку людських ресурсів; виборі напрямів та місця підвищення кваліфікації.

Оскільки мотивація співробітників безпосередньо впливає на їхню поведінку, вона займає ключове місце в роботі з персоналом компаній зі страхування життя. Система мотивації працівників страхових компаній повинна, передусім, відповідати цілям організації. Оскільки кадровий потенціал є основним джерелом доходу страхової компанії, правильна організація роботи персоналу є важливою для її конкурентоспроможності.

Новаторський підхід до вирішення проблеми мотивації «продавців» полягає в тому, щоб розділити їх на окремі групи. Це система, яка класифікує працівників за їхніми мотиваційними потребами [151]. Оскільки ефективна система управління продажами страхових послуг прямо залежить від мотивації працівника, то логічним є врахування наявної в компанії програми мотивації персоналу під час формування плану реалізації страхових послуг.

Модернізація кадрового забезпечення компаній зі страхування життя є важливою частиною покращення наявної моделі вітчизняного страхування та повинна бути тісно пов'язана зі створенням корпоративної культури компанії.

Персонал є важливим ресурсом для кожної компанії, і правильний підбір, підготовка та підвищення його кваліфікації, а також інвестиції в формування та закріплення корпоративної культури є ключовими питаннями, які повинні розглядатися як такі, що забезпечують ефективне функціонування страховика, оскільки ці заходи забезпечують підтримку ядра професійного кадрового складу. Важко швидко збільшити та зберегти кадровий потенціал страховика, навіть якщо страховик має значні матеріальні ресурси. Таким чином, підтримка стабільності та професіоналізму кадрового складу страховика є важливою частиною його діяльності, яка, зрештою, гарантує його поступальний розвиток і процвітання.

Окрім вищезазначеного, доречно також зауважити, що вид методичного забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя залежить від обраних стратегічних цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Структурно-функціональні зв'язки стратегічних цілей та методичного забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Стратегічні цілі	Методичне забезпечення	Запланований результат
Стратегічна ціль 1. Організація дієвої системи управління конкурентоспроможності на основі використання інноваційних технологій менеджменту та передового світового досвіду у сфері страхування життя	- організаційне	Оптимізація організаційної структури управління: створення відділу стратегічного планування та управління ризиками в компанії.
	- інвестиційне	Обрання оптимального інвестиційного портфеля для інвестування страхових резервів.
	- інституційне	Організація дотримання норм стандартів та рекомендацій у галузі страхування життя.
	- інформаційне	Акумуляування інформації щодо ринку страхування життя для забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії.
	- маркетингове	Організація виконання маркетингової програми, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
	- кадрове	Модернізація кадрового забезпечення компанії.

Продовження табл. 3.4

Стратегічна ціль 2. Примноження інвестиційного доходу для розвитку та популяризації страхування життя в Україні	- організаційне	Організація своєчасної та об'єктивної оцінки фінансового забезпечення компанії.
	- інвестиційне	Забезпечення стабільності, платоспроможності і фінансової стійкості страховика.
	- інституційне	Оптимізація форми та змісту фінансової звітності.
	- інформаційне	Інформаційно-аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності компанії.
	- маркетингове	Використання маркетингових програм та заходів для інвестиційної привабливості страхування життя.
	- кадрове	Навчання та перенавчання фінансових менеджерів компанії.
Стратегічна ціль 3. Гармонізація страхового законодавства зі стратегію управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя	- організаційне	Дотримання норм законодавства у сфері страхування життя.
	- інвестиційне	Зниження податкового тиску в умовах воєнного стану.
	- інституційне	Підвищення ролі наглядових органів у галузі страхування життя.
	- інформаційне	Право страхувальників на доступ до чіткої та зрозумілої інформації про умови страхових продуктів, включаючи вартість, покриття, умови виплати та виключення.
	- маркетингове	Чесна реклама та маркетинг.
	- кадрове	Правова грамотність персоналу компанії.
Стратегічна ціль 4. Системна організація інформаційного забезпечення діяльності компаній зі страхування життя	- організаційне	Організація своєчасного надходження, обробки та використання інформації.
	- інвестиційне	Моніторинг банківського сектору з метою обрання надійного об'єкту інвестування страхових резервів.
	- інституційне	Право на отримання достовірної інформації компанії.
	- інформаційне	Використання сучасних інформаційних технологій при реалізації страхових послуг.
	- маркетингове	Інформаційно-комунікаційне забезпечення маркетингової діяльності компанії.
	- кадрове	Навчання та перенавчання персоналу інформаційного сектору компанії.
Стратегічна ціль 5. Досягнення максимального рівня споживання страхових послуг у сфері страхування життя	- організаційне	Організація дієвої системи маркетингу у компанії.
	- інвестиційне	Інвестування у маркетингові дослідження ринку страхування життя.
	- інституційне	Посилення ролі законодавства у популяризації страхування життя.
	- інформаційне	Дотримання стандартів чесності та прозорості, щоб уникнути недостовірної або маніпулятивної інформації.
	- маркетингове	Розробка маркетингових програм щодо реалізації інноваційних страхових послуг зі страхування життя.
	- кадрове	Навчання та перенавчання персоналу відділу маркетингу компанії.

Продовження табл. 3.4

Стратегічна ціль 6. Розвиток кадрового потенціалу компаній зі страхування життя	- організаційне	Організація системи управління персоналом у відповідності міжнародним стандартам.
	- інвестиційне	Фінансове та матеріальне стимулювання персоналу компанії.
	- інституційне	Правова та соціальна захищеність персоналу компанії.
	- інформаційне	Інформаційна грамотність персоналу компанії.
	- маркетингове	Партнерства з технологічними стартапами: навчання персоналу.
	- кадрове	Впровадження ефективної системи HR-менеджменту.

Джерело: сформовано автором

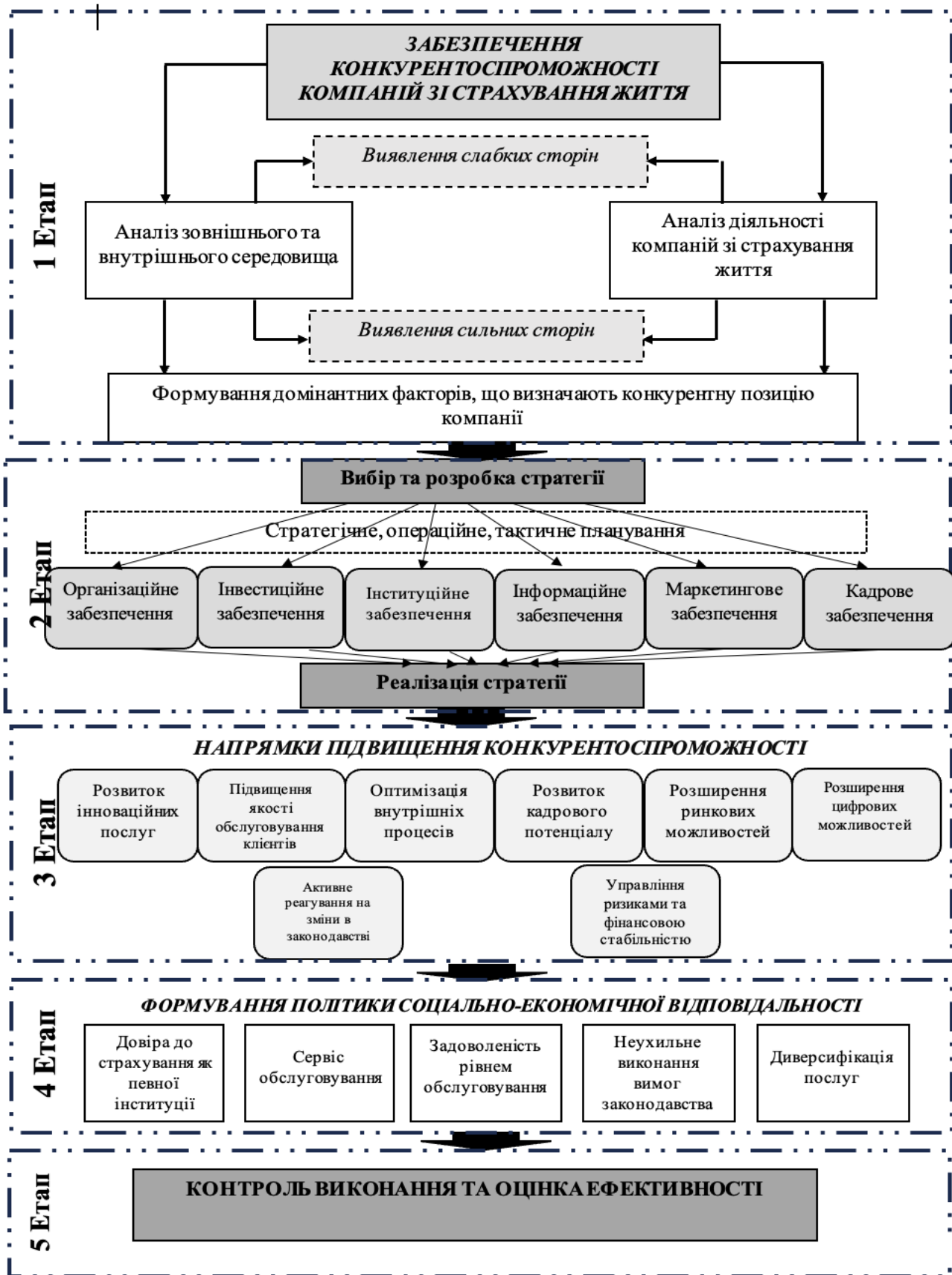
Таким чином, запропоноване методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя дасть можливість провести оцінку стратегії та визначити основні напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

3.3. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Формування та реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю на страховому ринку може включати низку заходів, спрямованих на покращення позицій компанії, збільшення її конкурентних переваг та підвищення результативності. Тому запропоновано методичний підхід, який дасть змогу розробити заходи, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності страховиків, а також оцінити рівень управління конкурентоспроможністю страхового ринку України. На рисунку 3.16 відображено взаємозв'язок етапів методичного підходу.

Такий підхід рекомендовано розділити на 5 етапів:

Етап 1. Аналіз поточного стану: оцінка сильних та слабких сторін страхових компаній, а також загального стану ринку шляхом зіставлення з міжнародними стандартами та найкращими практиками.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.16 – Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя [152]

Етап 2. Розробка та реалізація стратегії: створення конкретних стратегій та планів дій з урахуванням обраних напрямів, включаючи інновації в послугах, покращення обслуговування клієнтів, використання технологій та ін.

Етап 3. Визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності: вибір конкретних напрямів, які найбільше відповідають потребам ринку та можливостям компаній.

Етап 4. Впровадження заходів: реалізація стратегій і планів дій, залучення ресурсів та здійснення необхідних змін у внутрішніх процесах компаній.

Етап 5. Контроль та оцінка результатів: систематичний аналіз впливу впроваджених заходів на конкурентоспроможність страхової компанії, корекція стратегій на основі зібраних даних та вивчення результатів [152].

Запропонований методичний підхід дозволить здійснити оцінку рівня управління конкурентоспроможністю страхового ринку України загалом.

Отже, в рамках 1 етапу запропонованого методичного підходу (рис. 3.16) пропонується проаналізувати та оцінити сильні й слабкі сторони страхової компанії та страхового ринку України. Як було описано в розділі 2, для цього використовується комплексний підхід, який може включати поєднання різних методів, таких як: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, кластерний та ін.

У рамках 2 етапу передбачається розробка оптимальної стратегії управління конкурентоспроможністю, яка відповідає встановленим цілям та унікальним особливостям компанії, визначення конкретних кроків та формування планів, необхідних для реалізації обраної стратегії, детальний опис якої наведено в п.п.3.2.

Окремої уваги заслуговують саме напрями підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, які запропоновані в рамках реалізації 3 етапу методичного підходу. Сформовані напрями передбачають розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентної позиції страхових компаній, що може включати аналіз ринкових тенденцій та потреб споживачів, розробку та вдосконалення послуг, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, підвищення

якості обслуговування клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів та управлінських систем, а також активну взаємодію з регуляторними органами, співробітництво з іншими учасниками ринку та ін.

На рисунку 3.17 узагальнено основні напрями підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя України [152].

Отже, перший напрям – «Розвиток інноваційних послуг» – може передбачати низку заходів, які спрямовані на створення конкурентоспроможних та інноваційних послуг, які привернуть увагу нових клієнтів і задовольнятимуть потреби нинішніх, а саме:

1. Створення нових продуктів: аналіз ринку та потреб споживачів для розробки нових страхових послуг, які відповідають сучасним тенденціям і вимогам клієнтів.

2. Впровадження технологічних інновацій: використання новітніх технологій таких, як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн тощо, для покращення процесів страхування та забезпечення більш ефективного обслуговування клієнтів.

3. Гнучкі тарифи та умови: впровадження більш гнучких тарифів та умов страхування, які дозволяють клієнтам вибирати опції, що найкраще відповідають їх потребам.

4. Страхування на основі підписки: введення моделі страхування на основі підписки, де клієнти платять за доступ до певного спектру послуг замість традиційного страхування на період.

5. Партнерські програми та сервіси: розробка партнерських програм з іншими страховими компаніями для надання додаткових сервісів або знижок клієнтам, які використовують послуги обох компаній.

Другий напрям – «Підвищення якості обслуговування клієнтів» – може передбачати заходи, які допоможуть підвищити задоволеність клієнтів та покращити їх сприйняття страхової компанії, що може спричинити збільшення лояльності та довіри до страхового ринку:



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.17 – Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя України

1. Покращення комунікації з клієнтами: розвиток ефективних систем комунікації, таких як онлайн-чати, мобільні додатки, електронна пошта, для оперативної відповіді на запити клієнтів та надання необхідної інформації.

2. Персоналізований підхід: створення індивідуальних програм та послуг для клієнтів із врахуванням їхніх потреб та переваг.

3. Швидке вирішення скарг і претензій: розробка ефективних процедур для обробки скарг та претензій клієнтів з метою їх швидкого та задовільного вирішення.

4. Надання консультаційних послуг: забезпечення клієнтів інформацією та консультаціями з питань страхування, щоб вони могли обрати правильні рішення при страхуванні.

5. Моніторинг задоволеності клієнтів: проведення регулярних опитувань клієнтів та аналіз отриманих даних для виявлення потенційних проблем і можливостей для поліпшення обслуговування.

6. Навчання персоналу: організація вебінарів, тренінгів, семінарів підвищення кваліфікацій та стажувань для персоналу з метою підвищення їх професійних навичок у взаємодії з клієнтами та вирішенні потреб.

Третій напрям – «Оптимізація внутрішніх процесів» – може передбачати заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності страхової компанії та зниження витрат, що відповідно сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку:

1. Автоматизація операцій: впровадження сучасних технологій для автоматизації клієнтського обслуговування, обробки полісів, управління даними та ін., що дасть можливість знизити час обробки, запобігти помилкам та забезпечити більшу точність.

2. Оптимізація підтримки прийняття рішень: використання аналітики даних для розуміння ризиків, попиту на продукти та інших факторів, що впливають на страховий ринок, допомагає у прийнятті стратегічних рішень.

3. Стандартизація процесів: впровадження стандартів та процедур для уніфікації робочих процесів, що дозволяє забезпечити більшу ефективність, якість та послідовність у роботі.

4. Ефективне управління ризиками: розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками, що допомагають зменшити ймовірність збитків і максимізувати прибуток.

5. Підвищення прозорості та комунікації: забезпечення ефективної комунікації між усіма відділами та рівнями управління в страховій компанії, що сприяє покращенню координації та співпраці.

6. Навчання та розвиток персоналу: інвестування у навчання та професійний розвиток співробітників для підвищення їх кваліфікації та адаптації до змін у галузі страхування.

Четвертий напрям – «Розвиток кадрового потенціалу» – може передбачати заходи, які допоможуть страховим компаніям залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі страхового ринку:

1. Навчання та професійний розвиток: забезпечення доступу персоналу до навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку для оновлення знань і навичок у сфері страхування.

2. Менторство та кар'єрний розвиток: створення програм менторства, які сприяють передачі досвіду та знань від більш досвідчених співробітників до новачків, а також розвитку кар'єрних можливостей для просування по кар'єрній сходинці.

3. Оцінка та звітування професійної діяльності: впровадження систем оцінки та звітування професійної діяльності, які допомагають виявляти потенціал та слабкі сторони працівників для подальшого планування розвитку.

4. Стимулювальні програми та переваги: забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, премій, бонусних програм, страхових пакетів, забезпечення належної корпоративної культури та інших

заохочувальних програм для залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

5. Культура підтримки та співпраці: створення комфортного робочого середовища, що сприяє розвитку командної роботи, взаємодії та співпраці між працівниками.

6. Адаптація до змін на страховому ринку: систематичне вивчення й аналіз трендів та інновацій у сфері страхування з метою підготовки персоналу до змін і впровадження нових підходів та технологій.

П'ятий напрям – «Розширення ринкових можливостей» – може передбачати заходи, які дозволять страховим компаніям активно розширювати свою клієнтську базу, збільшувати обсяги продажів та зміцнювати своє лідерство на ринку:

1. Розширення портфеля страхових послуг: розробка та впровадження нових страхових послуг або розширення наявного асортименту, що відповідає доволі мінливим потребам та вимогам клієнтів.

2. Географічне розширення: вихід на нові ринки або охоплення нових сегментів шляхом розвитку сучасних регіональних філіалів, партнерств із місцевими компаніями або розширення мережі агентств і представництв.

3. Спеціалізація послуг для конкретних сегментів: розробка спеціалізованих страхових послуг для конкретних сегментів ринку таких, як малі та середні підприємства, корпоративні клієнти, підприємці тощо.

4. Стратегічні партнерства та співпраця: укладання партнерських угод з іншими компаніями чи організаціями, що дозволить розширити аудиторію та надати доступ до нових ринкових сегментів.

5. Використання цифрових технологій та онлайн-каналів: розвиток цифрових платформ, мобільних додатків та інших онлайн-каналів для збільшення доступності й зручності придбання страхових послуг.

6. Створення унікальних пропозицій: розробка унікальних і конкурентних пропозицій для зацікавлення нових клієнтів та відмінної ідентичності бренду.

Шостий напрям – «Розширення цифрових можливостей» – може передбачати заходи, які спрямовані на використання сучасних технологій для покращення обслуговування клієнтів, оптимізації процесів та забезпечення конкурентоспроможності:

1. Цифрові канали зв'язку з клієнтами: розробка та вдосконалення веб-сайтів, мобільних додатків та онлайн-платформ для зручної та ефективної взаємодії з клієнтами, включаючи укладання полісів, обробку заявок та спілкування з представниками страхової компанії.

2. Використання штучного інтелекту та аналітики даних: застосування алгоритмів машинного навчання та аналізу даних для підвищення точності оцінки ризиків, прогнозування попиту, розробки персоналізованих послуг і покращення процесів взаємодії з клієнтами.

3. Цифрові послуги та продукти: розробка інноваційних цифрових страхових продуктів, таких як страхування здоров'я на основі даних фітнес-трекерів, автоматичне страхування за допомогою розумних контрактів (smart contracts) та ін.

4. Блокчейн технології: використання блокчейн технологій для гарантування безпеки й прозорості угод, а також для автоматизації процесів виплат страхових відшкодувань.

5. Цифрові методи розрахунку ризиків: впровадження цифрових методів оцінки ризиків, які дозволяють швидше та точніше визначати страхові премії на основі аналізу різноманітних даних.

6. Електронний підпис та цифрові документи: використання електронних підписів та цифрових документів для спрощення та прискорення процесів укладання угод та обслуговування клієнтів.

Сьомий напрям – «Активне реагування на зміни в законодавстві» – може передбачати заходи, які спрямовані на вчасне реагування на зміни в правовому середовищі, що впливають на діяльність страхових компаній:

1. Моніторинг змін у законодавстві: систематичне вивчення та аналіз нових законів, постанов, нормативних актів та інших правових документів, що

стосуються сфери страхування.

2. Оцінка впливу на бізнес: оцінка потенційного впливу нових правил і регуляцій на стратегію, процеси, продукти та фінансові показники страхової компанії.

3. Адаптація політик та процедур: внесення необхідних змін у внутрішні політики, процедури та процеси страхової компанії для відповідності новим вимогам законодавства.

4. Навчання та підготовка персоналу: проведення навчальних заходів і тренінгів для персоналу щодо нових нормативно-правових актів та їх впливу на роботу компанії.

5. Лобіювання та участь у громадських обговореннях: активна участь у громадських обговореннях та лобіювання інтересів страхового ринку з метою впливу на формулювання нових нормативно-правових та законодавчих актів.

6. Підготовка до регулятивних аудитів: забезпечення відповідності страхової компанії регулятивним вимогам шляхом ретельної підготовки до регулятивних аудитів та перевірок.

Восьмий напрям – «Управління ризиками та фінансовою стабільністю» – може передбачати заходи, які спрямовані на забезпечення ефективного управління ризиками та збереження фінансової стабільності страхових компаній:

1. Оцінка ризиків: систематичний аналіз та оцінка різних видів ризиків.

2. Управління ризиками: розробка та впровадження заходів і процедур для ефективного управління ризиками, включаючи мінімізацію негативних наслідків ризикованих подій та максимізацію можливостей.

3. Диверсифікація: розподіл ризиків шляхом розширення портфелю страхових послуг, що дозволяє зменшити загальний ризик та збільшити стабільність.

4. Фінансове планування: Розробка фінансових планів, включаючи управління інвестиціями, резервами та ліквідністю, для забезпечення фінансової стійкості та розвитку страхової компанії.

5. Моніторинг та звітність: постійний моніторинг фінансових показників та ризиків, а також систематична звітність про їх стан та динаміку для прийняття своєчасних превентивних рішень.

6. Стрес-тестування: проведення стрес-тестів для оцінки впливу негативних сценаріїв на фінансову стійкість страхової компанії та розробка планів дій для подолання можливих кризових ситуацій.

Отже, постійний моніторинг ринкових умов і конкурентного середовища дозволяє адаптувати стратегію управління для досягнення максимальної ефективності та успішної конкурентної позиції. Запропоновані напрями сприяють підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній та можуть стати ключовими драйверами, що будуть покладені в основу комплексної стратегії управління конкурентоспроможністю страхового ринку України, спрямованої на досягнення успіху та стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

У рамках 4 етапу «Впровадження заходів» запропоновано дотримуватися політики соціально-економічної відповідальності, що означає прийняття страховою компанією зобов'язань щодо сприяння позитивним соціальним та економічним змінам у суспільстві, поліпшення якості життя людей. Основою цієї політики має стати:

- довіра до страхування як до певної інституції: прозорість, надійність, ефективність, етика, комунікація, репутація та ін.;
- сервіс обслуговування: консультації та поради, швидке оформлення полісів, обробка заяв та виплат, клієнтська підтримка, онлайн-сервіси, супровід та консультації під час виникнення страхового випадку, зворотній зв'язок та ін.;
- задоволеність рівнем обслуговування: якість обслуговування, доступність, адаптивність, взаємодія, відкритість, постійне вдосконалення та ін.;
- неухильне виконання вимог законодавства: забезпечення прав споживачів, дотримання правил антимонопольного законодавства, додержання правил щодо конфіденційності та захисту даних та ін.

- диверсифікація послуг: розширення послуг; розширення географічного охоплення; розвиток цифрових технологій; активне впровадження мобільних додатків онлайн-сервісів та ін.

Таким чином, дотримання політики соціально-економічної відповідальності сприяє підвищенню довіри до страхової компанії з боку клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін, а також сприяє сталому розвитку страхового ринку.

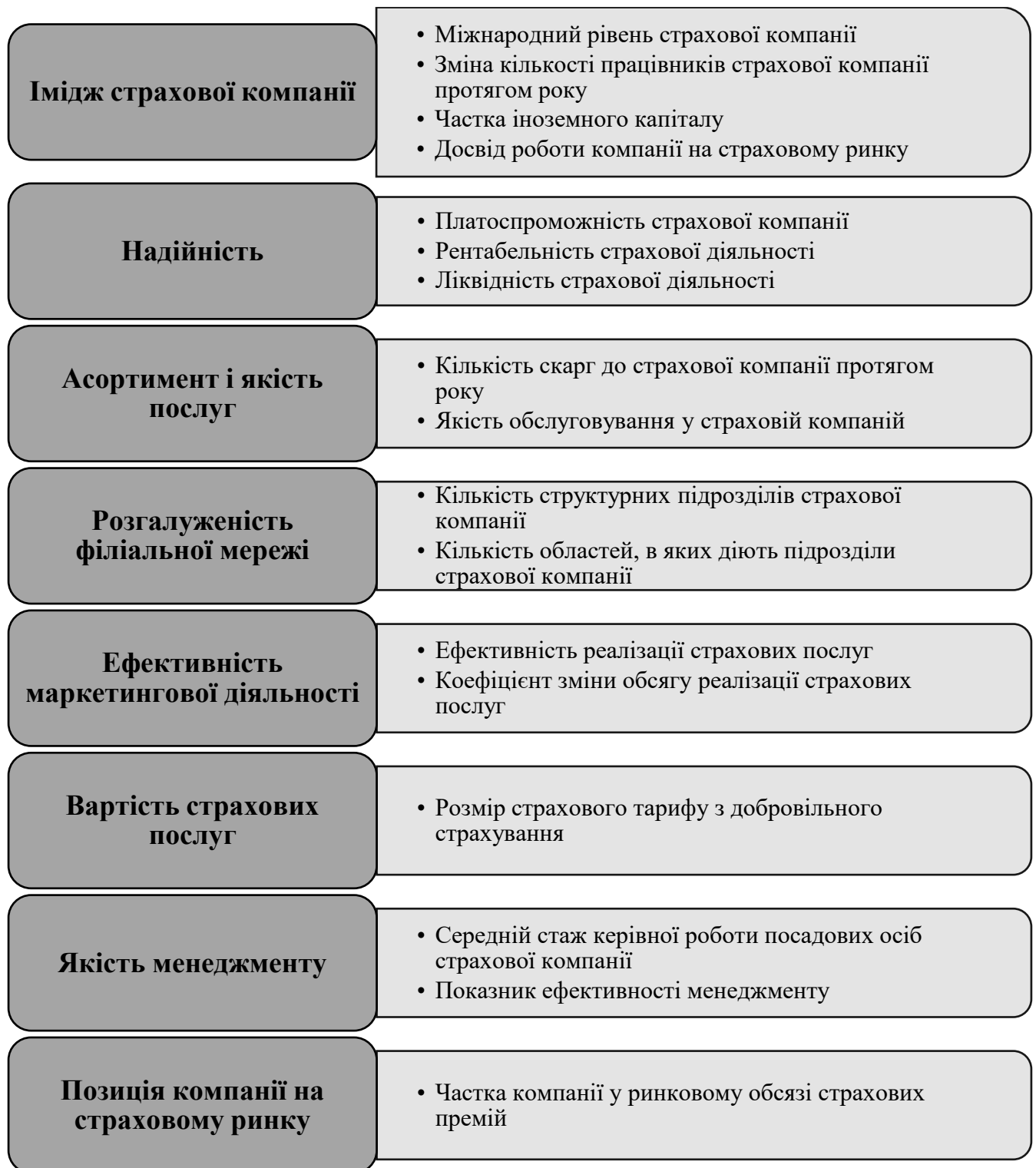
Завершальним етапом імплементації методичного підходу є контроль виконання та оцінка ефективності результатів реалізації стратегії. Цей етап дозволяє переконатися, що сформовані стратегічні, оперативні й тактичні плани були виконані та досягнуто бажаного результату.

Під час контролю виконання стратегії (5 етап) потрібно здійснювати періодичний моніторинг різних аспектів діяльності страхової компанії, включаючи фінансові показники, виконання планів, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також реакцію на зовнішнє середовище. Тому для досягнення поставленої мети пропонується сформувати систему показників, які виступатимуть в якості індикаторів забезпечення конкурентоспроможності страхових компаній (рис. 3.18).

Запропоновані показники надалі можуть бути використані для порівняння з іншими страховими компаніями, визначення їх сильних і слабких сторін, розроблення та корекції подальших стратегій.

Оцінка ефективності результатів дозволяє аналізувати досягнення поставлених цілей і визначати, чи необхідно вносити коригування в стратегію або оперативні / тактичні плани для досягнення максимальних результатів. Цей етап дає можливість використовувати найкращі європейські практики для майбутньої стратегічної діяльності.

Отже, контроль виконання та оцінка ефективності результатів є важливою складовою успішного управління стратегією, що дозволяє страховій компанії підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.18 – Система показників-індикаторів забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки рівня стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

дає можливість системно оцінити поточний стан страхової компанії та визначити стратегічні напрямки для підвищення її конкурентоспроможності. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також врахування клієнтських потреб та ринкових тенденцій, дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони ринку страхування життя, а також розробити напрями подальшого його розвитку. У результаті, все це сприяє формуванню стратегії та прийняттю управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні.

Висновки за розділом 3

У результаті наданого науково-методичного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя зроблено наступні висновки.

1. Наявність прямої залежності конкурентоспроможності компаній зі страхування життя від їх кількості на ринку актуалізувала необхідність проведення перспективної оцінки їх конкурентоспроможності як передумови формування стратегії управління нею. Для окреслення загальних тенденцій розвитку компаній зі страхування життя на коротко- та довгострокову перспективу запропоновано алгоритм дій, які сфокусовано в п'яти етапах: 1 – збір даних з офіційних джерел; 2 – формування матриці вхідних даних у систему; 3 – аналіз динаміки фактичних даних та вибір рівняння тренду; 4 – розрахунок прогнозних значень показників; 5 – інтерпретація отриманих значень. Доведено, що для визначення прогнозних значень кількості компаній зі страхування життя в Україні на найближчу перспективу рекомендовано використовувати рівняння експоненціального тренду. З метою визначення ролі конкретної компанії на ринку (компанія-аутсайдер чи компанія-лідер), а також персонального переліку найближчих конкурентів, запропоновано проводити кластеризацію компаній зі страхування життя за такими показниками їх діяльності, як активи, власний

капітал, страхові премії та виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід. За результатами кластерного аналізу доцільно розширювати компанії на 3 кластери: потужні, середні та слабкі. Кластер «слабкі» доцільно розділяти на три підкластери: «сильні серед слабких», «середні серед слабких» та «слабкі серед слабких».

2. Розроблене методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя містить організаційне, інвестиційне, інституційне, інформаційне, маркетингове, кадрове та спирається на науково обґрунтовані стратегічні цілі й пріоритетні завдання розвитку страхових компаній, врахування об'єктивних тенденцій і процесів, які відбуваються на страховому ринку та в зовнішньому середовищі, узгодження різноманітних, іноді конфліктних, інтересів усіх груп стейкхолдерів. Виокремлено три види заходів забезпечення її ефективності: організаційні, маркетингові та адаптивні.

Встановлені тісні структурно-функціональні зв'язки зі складовими стратегії для досягнення головних стратегічних цілей, що дає можливість провести оцінку конкурентоспроможності компаній зі страхування життя та визначити основні напрями її підвищення.

3. Сформовано методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, що дозволить розробити ефективні заходи для підвищення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя. Такий підхід включає в себе 5 основних етапів, а саме: Етап 1. Аналіз поточного стану, де проводиться оцінка сильних та слабких сторін страхових компаній, а також загального стану ринку шляхом зіставлення з міжнародними стандартами та найкращими практиками; Етап 2. Розробка та реалізація стратегії, де розробляються конкретні стратегії та плани дій з урахуванням обраних напрямів; Етап 3. Визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності на основі підвищення якості обслуговування страхувальників, оптимізації внутрішніх процесів, розвитку кадрового потенціалу, розширенню цифрових можливостей тощо; Етап 4.

Впровадження заходів, де відбувається реалізація стратегій та планів дій, залучення ресурсів і здійснення необхідних змін у внутрішніх процесах компаній; Етап 5. Контроль та оцінка результатів, що передбачає проведення систематичного аналізу впливу впроваджених заходів на конкурентоспроможність страхової компанії, корекція стратегій на основі зібраних даних і вивчення результатів.

У рамках запропонованого методичного підходу сформовано систему показників-індикаторів забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя: імідж компанії; надійність; асортимент і якість послуг; розгалуженість мережі; ефективність маркетингової діяльності; вартість страхових послуг; якість менеджменту; позиція на ринку.

Результати дослідження, що подані у третьому розділі, опубліковано в наукових працях: [152; 117].

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. У результаті проведено дослідження зроблено наступні висновки.

1. У роботі узагальнено сутність та складові стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та досліджено проблеми й особливості конкурентної боротьби на страховому ринку. Це особливо актуально для ринків страхування життя, оскільки страхові компанії працюють з метою отримання та збільшення власних доходів, а також виконують важливу соціальну функцію забезпечення фінансової стабільності громадян. Здатність страхової компанії витримати економічну конкуренцію та вигравати боротьбу за страхувальника значною мірою залежить від того, наскільки вона ефективна на ринку. Запропоновані визначення конкурентоспроможності страховика включають такі елементи, як здатність, можливість, перевага та результат. Ці визначення були розроблені шляхом аналізу наявних підходів як науковців, так і практиків до розуміння сутності конкурентоспроможності страховика.

2. У роботі визначено особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні. Для управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя було запропоновано три рівні підходів (стратегічний, тактичний та оперативний) і такі функціональні підсистеми: управління страховою діяльністю; управління якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги; управління фінансами та інвестиціями; управління персоналом; маркетинг страхової послуги. Зроблено висновок, що основною стратегією має бути стратегія формування конкурентних переваг, яку необхідно доповнювати стратегією забезпечення конкурентоспроможності, а завершальною має бути стратегія конкурентної поведінки.

3. Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя дозволило зробити висновок про доцільність визначати, наскільки ефективним є управління конкурентоспроможністю life-страховиків на макрорівні (рівень національної економіки), мезорівні (рівень ринку страхових послуг і сегменту страхування життя) і мікрорівні (рівень самої компанії). Зроблено висновок, що для досягнення таких цілей варто використовувати комплексні методи або поєднання різних підходів.

4. У дослідженні проведено оцінку управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. За результатами оцінки управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя було виявлено значне зменшення кількості life-страховиків. Однак, незважаючи на щорічне зменшення кількості страховиків, страхові платежі не зменшилися. Навпаки, вони продовжують зростати, що свідчить про те, що на ринку залишилися сильні гравці з ефективним механізмом управління конкурентоспроможністю. Запропоновано визначення рейтингової позиції компанії проводити за шістьма показниками: активи, власний капітал, страхові платежі, страхові виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід. Це зробить процес управління конкурентоспроможністю більш ефективним. Компанія з найнижчим рейтингом буде лідером, а компанія з найвищим рейтингом буде аутсайдером ринку. Компанія із сумарним рейтингом шість очолить ринок.

5. У роботі визначено фактори впливу на ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, аналіз яких довів важливість їх поділу на зовнішні (макрорівень та мезорівень) та внутрішні (мікрорівень). За результатами PEST-аналізу компаній зі страхування життя і SWOT-аналізу передбачається, що в повоєнний період конкуренція серед компаній зі страхування життя зросте, оскільки цей сегмент ринку буде найбільш інвестиційно привабливим і соціально значущим. Зроблено висновок, що компанії зі страхування життя в Україні повинні розробити комплексну стратегію управління конкурентоспроможністю, яка повинна включати

використання своїх сильних сторін, подолання своїх слабкостей, використання можливостей і мінімізацію загроз.

6. У дослідженні проведена перспективна оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя. Алгоритм дій, запропонований для охоплення загальних тенденцій розвитку компаній зі страхування життя на коротко- та довгострокову перспективу, складається з п'яти етапів: перший – збір даних з офіційних джерел; другий – створення матриці вхідних даних у систему; третій – аналіз динаміки фактичних даних і вибір рівняння тренду; четвертий – розрахунок прогнозних значень показників; п'ятий – інтерпретація отриманих значень. Дослідження показали, що для прогнозування найближчих значень кількості компаній зі страхування життя в Україні рекомендується використовувати рівняння експоненціального тренду. Запропоновано класифікувати компанії зі страхування життя за операційними показниками, такими як активи, власний капітал, страхові премії та виплати, страхові резерви та інвестиційний дохід. Це дозволить визначити місцезнаходження конкретної компанії на ринку (аутсайдер чи лідер).

7. У роботі розроблено методичне забезпечення формування та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, яке складається з організаційного, інвестиційного, інституційного, інформаційного, маркетингового та кадрового забезпечення. Встановлені тісні структурно-функціональні зв'язки зі складовими стратегії для досягнення головних стратегічних цілей, що дає можливість провести оцінку конкурентоспроможності компаній зі страхування життя та визначити основні напрями її підвищення.

8. У дослідженні розроблено методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, який поєднує в себе п'ять етапів та систему показників-індикаторів забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя: імідж компанії; надійність; асортимент і якість послуг; розгалуженість мережі; ефективність маркетингової діяльності; вартість страхових послуг; якість менеджменту;

позиція на ринку. Він дає можливість системно оцінити поточний стан страхової компанії та визначити стратегічні напрямки для підвищення її конкурентоспроможності. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також врахування клієнтських потреб та ринкових тенденцій, дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони ринку страхування життя, а також розробити напрями подальшого його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування : Закон України. URL: <http://surl.li/udmkt> (дата звернення: 18.01.2024 р.).
2. Страхування : підручник / керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 599 с.
3. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.
4. Про захист економічної конкуренції : Закон України №2210-III від 11.01.2001 р. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 24.02.2021 р.).
5. Налукова Н. Конкуренція як запорука успішного розвитку страхового ринку. *Світ фінансів*. 2016. № 3 (48). С. 102-112.
6. Терещенко Г. М., Лис Н. П. Глобальна інноваційна гіперконкуренція та її вплив на діяльність вітчизняних страхових компаній. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 2. С. 88-96.
7. Aveni, R. (1994). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *New York: The Free Press*. 421 P.
8. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799> (дата звернення: 03.01.2021 р.).
9. Пономарьова О. Б., Перетяцько А. В., Дегтярьова С. С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній України. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 843-846.
10. Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 401-408.
11. Левченко В. Теоретико-прагматичні підходи до формування конкурентоспроможності страховика. *Світ фінансів*. 2013. Вип. 1. С. 169-174.
12. Мазурук Г. І. Конкурентоспроможність страхового сектора: сутність

та особливості. *Бізнес Інформ*. 2017. №11. С. 372-379.

13. Yevtushenko N. A., Khomich N. O. Features of competitiveness assessment for insurance business companies. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 15-20.

14. Кравчук Г. В. *Методологічні засади управління конкурентоспроможністю страхових компаній* : дисертація доктора економічних наук : 08.00.08. Суми, 2010. 489 с. URL: <http://surl.li/tuntj> (дата звернення: 21.12.2020 р.).

15. Приступа Л. А., Харчук О. Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1201-1206.

16. Кучерівська С. С. Конкурентні переваги страхових компаній в умовах нової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 24-28.

17. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49.

18. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.

19. Іонін М. Є. Конкурентні переваги страхових компаній в контексті розвитку страхового ринку України. *Фінанси, облік, банки*. 2018. № 1(23). С. 84-94.

20. Іонін М. Є. Параметри оцінки конкурентної позиції страхової компанії. *Фінанси, учет, банки*. 2014. Вып. 1(20). С. 137-144.

21. Іонін М. Є. Ринкові чинники впливу на конкурентний потенціал страхової компанії. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3(27). С. 116-126.

22. Іонін М. Є. Ресурсна концепція конкурентного потенціалу страховика. *Держава та регіони*. 2015. № 4 (52). С. 56-61.

23. Кондратенко Н., Рудаченко О., Троян В. Визначення особливостей системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування

життя. *Економіка та суспільство*. В.61. URL: <http://surl.li/udmso> (дата звернення: 06.05.2024 р.)

24. Мамедова Е. Р. Управління конкурентоспроможністю страхових компаній на ринку туристичних послуг : дисертація доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». Харків, 2021. 351 с. URL: <http://surl.li/tuntz> (дата звернення: 11.02.2022 р.).

25. Козьменко О. В. Управління конкурентоспроможністю страхових компаній. *Управління фінансами в умовах вступу до СОТ* : зб. матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (15 жовтня 2009 р.). Х. : ХНЕУ, 2009. С. 69-71.

26. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась [та ін.]. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2008. 516 с.

27. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Москаленко Є. С. Проблеми та перспективи вдосконалення управління розвитком страхових компаній України. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 237-243.

28. Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу компаній зі страхування життя. *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 77-83.

29. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 338-344.

30. Журавка О. С., Пахненко О. М., Сухомлин А. А. Дослідження концентрації та конкуренції на страховому ринку України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С.26-35.

31. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів: колективна монографія / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Л. В. Шірінян. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 404 С.

32. Временко Л. В., Деркач К. І. Сучасні тенденції розвитку конкуренції та монополізації на вітчизняному страховому ринку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 358-364.
33. Баглюк Ю. Б. Страховий ринок України: капіталізація й конкуренція. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 67-75.
34. Кривицька О. Р., Новоселецька А. О. Теоретико-методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю страхових компаній *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 288-294.
35. Білецький Н. А. Фактори забезпечення конкурентоспроможності страхових компаній. *Стратегічні орієнтири*. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=3174> (дата звернення: 03.12.2021 р.).
36. Шірінян Л. В. Нова методика визначення конкурентної позиції компанії зі страхування життя на ринку страхування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 115-120.
37. Залюбовська С. С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній – учасниць страхового ринку України. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку і аудиту*. 2015. №1. С. 29-34.
38. Баглюк Ю. Б. Стратегічний аналіз страхових компаній України та світу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 1. С. 52-60.
39. Білоус Н. М., Пелешанко А. В. Рейтингова оцінка діяльності страхових компаній в Україні зі страхування життя. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 3-18.
40. Левченко В. П. Ринок небанківських фінансових послуг в Україні: проблеми становлення та стратегія розвитку : автореферат дисертації доктора економічних наук : 08.00.08. Державна фіскальна служба України, Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2018. 35 с.
41. Кривицька О. Р. Аналітичне забезпечення управління діяльністю

компаній зі страхування життя : дисертація доктора економічних наук : 08.00.09. Київ, 2019. 364 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0519U001940> (дата звернення: 21.06.2021 р.).

42. Приказюк Н. В., Ткаченко А. С. Оцінка конкурентоздатності компаній зі страхування життя в Україні. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2020. №4 (211). С. 47-53.

43. Гриценко К. Г. Метод оцінювання конкурентоспроможності страхових компаній на основі нечіткої логіки. *Фінансовий простір*. 2010. №1(1). С. 79-84.

44. Гриценко К. Г. Метод оцінки конкурентоспроможності страхових компаній з використанням теорії нечіткої логіки. *Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: тези доповідей та виступів міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 жовтня 2010 р., Черкаси*. Черкаси: ЧІБС УБС НБУ. 2010. С. 325-327.

45. Гриценко К. Г. Моделювання оцінки конкурентоспроможності страхових компаній на основі нечіткої логіки. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57535/9/Hrytsenko_indicators.pdf (дата звернення: 22.05.2023 р.).

46. Д'яконова І. І., Кравчук Г. В., Шелюк А. А., Хабер Дж. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності страхових компаній у контексті сталого розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. №3 (34). С. 366-380.

47. Демиденко М. А., Пістунів І. М. Підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг страхової компанії з використанням методів економіко-математичного моделювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 98-105.

48. Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д. Комплексна оцінка конкурентоспроможності страхової компанії методами кластерного та дискримінантного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету:*

наук. журнал. Серія «Економічні науки». 2021. № 6. Т.1. С. 156-162.

49. Панасенко О., Чаговець Л. Моделювання оцінки конкурентоспроможності страхових компаній. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21943/1/Панасенко2.pdf> (дата звернення: 18.05.2023 р.).

50. Головка О., Гнип Н., Бакланов Е. Моделювання рівня конкурентоспроможності страхових компаній. *Вісник університету банківської справи*. 2018. 3 (33), 167-173. URL: <https://www.ser.net.ua/index.php/SER/article/view/26/29> (дата звернення: 18.05.2023 р.).

51. Арич М. І., Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю страхового ринку на основі концепції SIX SIGMA. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. 24(1). С. 22-27.

52. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

53. Морщенок Т. С., Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 7-13.

54. Завадяк Р. І., Фіалковський А. Р., Орбан М. М., Довганич Д. І. Ефективність в її теоретичному контенті та практичному застосуванні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. № 3 (64). С. 136-146.

55. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 3 (77). С. 19-24.

56. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та*

світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.

57. Романовська Ю. А., Гайдей О. В. Механізм забезпечення ефективності управління страховою компанією. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип 3(14). С.367-371.

58. Роменська А. С. Структура ефективного управління страховою компанією. *Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2011. Вип.16. С. 536-542. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7075/1/72.pdf> (дата звернення: 25.07.2021 р.).

59. Роменська А. Механізми ефективного управління страховою компанією. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 307-311.

60. Кизима О. М. Маркетинг страхових інновацій. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Випуск 6. URL: <http://surl.li/tunzs> (дата звернення: 18.11.2021 р.).

61. Абдуллаєва А., Поплавська С. Шляхи підвищення ефективності діяльності страхових компаній на ринку страхових послуг України. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <http://surl.li/tuoak> (дата звернення: 14.07.2023 р.).

62. Шірінян Л. В., Шірінян А. А. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для страхових компаній. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 122-128.

63. Супрун А. А. Фінансове управління в страхових компаніях на основі ключових показників. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(1). С. 70-79.

64. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 10.06.2022 р.).

65. Терещенко О. Нові підходи до оцінки кредитоспроможності позичальників – юридичних осіб. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 1. С. 26-30.

66. Новоселецька А. О. Застосування системного підходу в управлінні

конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <http://surl.li/txkkb>.

67. Вороніна О. О., Новоселецька А. О. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с., с. 265-278.

68. Новоселецька А. О. Сучасні дефініції сутності конкурентоспроможності страхової компанії. Матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (м. Острого, 24 листопада 2023 р.). Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2023. С. 296-298. URL: <http://surl.li/txlax>.

69. Новоселецька А. О. Управління конкурентоспроможністю страхового ринку України. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 69 - 71. URL: <http://surl.li/txlao>.

70. Нестерова С. Л. Аналіз ринку страхових послуг України. *Статистика України*. 2017. № 11. С. 46-51.

71. Попович Д., Біда М., Закорко, К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. 3 (115), 110-114.

72. Черняхівський В. План Маршала для українського страхового ринку. *NV Бізнес* : веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinulaviyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html> (дата звернення: 05.04.2023 р.).

73. Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 284-291. URL:

[https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/31.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/31.pdf) (дата звернення: 05.04.2023 р.).

74. Мухіна О. В. Страховий ринок України: стан та проблеми розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 3. С. 50-52. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2010/14.pdf (дата звернення: 05.04.2023 р.).

75. Олексин А. Г. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015 р. № 1 (82). С. 48-53. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/1_2015/11.pdf (дата звернення: 05.04.2023 р.).

76. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. 5 (05). С. 44-51. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/145> (дата звернення: 05.04.2023 р.).

77. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634> (дата звернення: 06.07.2023 р.).

78. Слободянюк О. В. Фінансові механізми інституціонального розвитку страхового ринку України: дисертація доктора економічних наук: 08.00.08. Краматорськ, 2017. 485 с.

79. Мельничук Н. Ю., Залюбовська С. С., Колупаєв Ю. Б. Страховий ринок України: стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. №1-2. С. 81-90.

80. Рудь І. Ю. Теоретичні основи страхування життя в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 787-792. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/156.pdf> (дата звернення: 11.01.2022 р.).

81. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 21.01.2022 р.).

82. Рейтинг страхових компаній України. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 11.06.2023 р.).

83. Підсумки страхового ринку України за 2016 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_57. (дата звернення: 11.06.2023 р.).

84. Підсумки страхового ринку України за 2017 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_61 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
85. Підсумки страхового ринку України за 2018 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_65 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
86. Підсумки страхового ринку України за 2019 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_69 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
87. Підсумки страхового ринку України за 2020 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_77 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
88. Підсумки страхового ринку України за 2021 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_85 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
89. Підсумки страхового ринку України за 2022 рік. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_93 (дата звернення: 11.06.2023 р.).
90. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#6> (дата звернення: 11.06.2023 р.).
91. Клименко О. В. Методологія оцінювання стану і концентрації ринку страхування при його державному регулюванні. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. №3. С. 36-42.
92. Гаманкова О. О. Інформаційні вади дослідження ступеня монополізації ринку страхових послуг України. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 80-87.
93. Войнова Є. І. Рейтинг конкурентоспроможності країн на світовому ринку страхування у 2015 році. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. № 46. С. 20-26.
94. Сіренко І. В., Гросицька О. Є. Метод визначення страховальником конкурентоспроможності страхової компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 8. С. 90-92.
95. Шірінян Л. В., Шірінян А. С. Конкурентоспроможність страхового ринку в сучасних умовах. *Економіка України*. 2011. № 7. С. 37-38.
96. Козьменко О. В. Використання байєсівського аналізу при

формуванні рейтингової оцінки страхових компаній. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. пр. Т. 24. Суми : УАБС НБУ, 2009. С. 62-66.

97. Козьменко О. В. Поведінка страхових компаній на інвестиційному ринку: досвід України та Німеччини. *Вісник Національного банку України* № 11. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2013_11_4 (дата звернення: 12.07.2021 р.).

98. Дем'янчук М. А., Дроздина А. А. Точки біфуркації на траєкторії розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2021. №1 URL: <http://surl.li/uebfp> (дата звернення: 12.07.2021 р.).

99. Свічкарь В. А., Нелень Л. Ф. Маркетингові підходи у рейтингуванні страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3621> (дата звернення: 20.07.2021 р.).

100. Murat G, Roger S. Tonkin R. S. and Jüttner D. J. Competition in the General Insurance Industry. *Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft*. 2002. Vol. 91, №3. P. 453-481.

101. Хропонюк Д., Длугопольський О. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 118-126.

102. Новий закон для ринку страхування – що зміниться для компаній та споживачів їхніх послуг. URL: <http://surl.li/bpfmw> (дата звернення: 18.11.2022 р.).

103. Калугарь А., Кучерівська С. Особливості взаємодії учасників страхування в період війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2022> (дата звернення: 04.03.2023 р.).

104. Шірінян Л. В., Сідерова А. П. Оцінка вартості реклами страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9874> (дата звернення: 15.11.2023 р.).

105. Кучерівська С. С., Гладчук О. М. Соціальна відповідальність страхових компаній у контексті цілей сталого розвитку. *Економіка. Управління*.

Інновації. 2022 р. №1 (31). URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/268881> (дата звернення: 16.08.2023 р.).

106. Kryvytska, O., Kneysler, O., Cirella, G.T., Spasiv, N., Korol, S., Novoseletska, A. (2024). Insurance Companies and Territorial Positioning in Ukraine's Post-war Economic Development: A Comprehensive Historical Analysis, 2015-2019. In: Cirella, G.T. (eds) *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine*. Contributions to Economics. Springer, Cham. pp. 121-136 (**Scopus**). URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48735-4_8.

107. Новоселецька А. О. Стан концентрації та монополізації страхового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2021. № 21(49). С. 10-18. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/issue/view/109>.

108. Новоселецька А. О. Використання методу радара для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2024. №127. С. 13-18. URL: <https://nor-ijournal.com/2024/02/26/127-4/>.

109. Добуляк Л. П., Костенко С. Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, Ч.1. С. 147-152.

110. Неділько Т. М., Гончарова В. М., Шейко К. В. Використання моделей тренду для дослідження рівня інфляції в Україні. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. Серія «Економічні науки». 2011. Том 13. №4(50). Частина 5. С. 188-194.

111. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2001. 170 С.

112. Здрок В. В., Паславська І. М. Моделювання економічної динаміки: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Видавничий центр ЛНУ

імені Івана Франка, 2007. 244 с.

113. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. 3(26), 334-340 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1738> (дата звернення: 03.02.2024 р.).

114. Yiannakopoulos Yi., Magoutas A., Chountalas P. Strategic competition analysis and group mapping the case of the Greek insurance industry. *Journal of Economics and Business*. 2017. Vol. XX. № 1. P. 41-65. URL: <https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art209.pdf> (дата звернення: 10.10.2023 р.).

115. Рікардо Джуччі, Фолькер Хенке. Значення ринку страхування для економічного розвитку в Україні: аналіз та рекомендації для економічної політики. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/public/05/01/02/1737> (дата звернення: 24.12.2023 р.).

116. Романовська Ю. А. Аналіз страхового ринку України. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 830-837. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/139.pdf (дата звернення: 24.12.2023 р.).

117. Новоселецька А. О. Перспективи підвищення конкурентоспроможності страхових компаній України. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації»* (м. Харків, 01 – 28 лютого 2024 року). 372 с., URL: <http://surl.li/txsbf>.

118. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підруч. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

119. Кіш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-112.

120. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових*

праць ВНАУ. 2012. № 2(64). С. 44-50.

121. Word Insurance Report 2021 URL: https://worldinsurancereport.com/wp-content/uploads/sites/6/2021/05/WorldInsurance-Report_2021.pdf (дата звернення: 25.02.2024).

122. Звіт про управління АТ «СК «ТАС» (приватне) за 2022 рік https://taslife.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/zvit-pro-upravlinnya_2022.pdf (дата звернення: 06.07.2023 р.).

123. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

124. Постанова Національного банку України від 27.12.2023 р. № 194 «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

125. Постанова Національного банку України від 29.12.2023 р. № 201 «Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

126. Постанова Національного банку України від 19.12.2023 р. № 166 «Про затвердження Положення про таємницю страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0166500-23#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

127. Постанова Національного банку України від 29.12.2023 р. № 204 «Про затвердження Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0204500-23#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

128. Волік В., Базаренко М., Іванов А. Економіко-правові питання ринку страхування під час воєнного стану: сучасний стан та вплив на діяльність. *Law. State. Technology.* 2022. № 1. С. 77-82. URL:

<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/119> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

129. Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-17#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

130. Тимчак М. В., Мінкович В. Т. Європейський досвід страхування життя та можливість його імплементації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. №1(57). С. 134-140. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235741> (дата звернення: 11.11.2023 р.).

131. Шейко Ю. О. Пріоритети інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні. *Економічний форум*. 2020. Том 1. №2. С. 106-112. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/118 (дата звернення: 11.11.2023 р.).

132. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.12.2023 р.).

133. Постанова Національного банку України від 25.11.2021 р. № 123 «Про затвердження Правил складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0204500-23#Text> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

134. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.09.2009 р. № 1026-р. «Про схвалення Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових установ в Україні». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1026-2009-%F0> (дата звернення: 10.01.2024 р.).

135. Директива №2016/97/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 20 січня 2016 року про розповсюдження страхових послуг. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32016L0097> (дата звернення: 22.01.2024 р.).

136. Регламент № 1286/2014/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 26 листопада 2014 року про основні інформаційні документи для пакетних роздрібних та заснованих на страхуванні інвестиційних продуктів URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014R1286> (дата звернення: 22.01.2024 р.).

137. Регламент № 2017/1469/ЄС Європейського парламенту та Ради ЄС про встановлення стандартизованого формату представлення інформаційного документа про страховий продукт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1469&from=NL> (дата звернення: 22.01.2024 р.).

138. Абаєва А. Ю. Розвиток інституційно-правового забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип 18, т. 2. С. 194-205. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6090/6344> (дата звернення: 15.03.2024 р.).

139. Приказюк Н., Марченко К. Маркетингові стратегії страховиків в умовах діджиталізації: сучасна практика та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 236-247.

140. Желізняк Р. Й., Бонецький О. О., Жулевич М. І. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Modern Economics*. 2019. №17. С.100-104. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-world-insurance-market-development/> (дата звернення: 17.02.2024 р.).

141. Шубенко І. А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 273-279. URL: <http://surl.li/udtyp> (дата звернення: 17.02.2024 р.).

142. Моташко Т. П. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2016. № 5. С. 18-24.

143. Клапків Ю. М. Мобільні додатки в онлайн дистрибуції страхових послуг. Наукові праці Чорноморського національного університету ім. Петра

Могили. 2018. Т. 312. Вип. 300. С. 42-47.

144. Пікус Р., Заколюдажний В. Інноваційний розвиток страхової діяльності як основа підвищення її ефективності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 3. С. 72-80.

145. Самошкіна І. Розвиток діджиталізації страхового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1572> (дата звернення: 24.02.2024 р.).

146. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf (дата звернення: 24.02.2024 р.).

147. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192.

148. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.

149. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 21-32.

150. Skryl V., Hlushko A. Insurtech: new opportunities for the development of the insurance market. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. 1(88). С. 144-151. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2877> (дата звернення: 24.02.2024 р.).

151. Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2008. № 104. С. 47-51.

152. Новоселецька А. О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15>.

153. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

154. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

155. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Монографія. К. : КНЕУ, 2005. 245 с.

156. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684 : Проблеми економіки та управління. С. 249-254. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/7f4c6196-0910-4203-b864-ea99a3cf2864> (дата звернення: 17.01.2022 р.).

157. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Ковальова О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Інфраструктура ринку*. Випуск 29. С. 231-236.

158. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 31-35.

159. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.

160. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 89-93.

161. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.

162. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
163. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
164. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL: <http://surl.li/tunuh> (дата звернення: 15.03.2021 р.).
165. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
166. Панков В., Макогон Ю. Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний та регіональний аспекти. *Економіст*. 2005. № 6. С. 40-45.
167. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2(14). С. 117-120.
168. Офіційний сайт ПАТ «МЕТЛАЙФ». URL: <https://www.metlife.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
169. Офіційний сайт ПАТ «СК ТАС». URL: <https://sgtas.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
170. Офіційний сайт ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ». URL: <https://www.grawe.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
171. Офіційний сайт ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя». URL: <https://www.pzu.com.ua/about/company/pzuukr.html> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
172. Офіційний сайт ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ». URL: <https://uniqa.ua/private/life/zhizn/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
173. Офіційний сайт ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП». URL: <https://www.kniazha-life.com.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).
174. Офіційний сайт ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ». URL: <https://arsenal->

ic.ua/ (дата звернення: 19.12.2023 р.).

175. Офіційний сайт ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ». URL: <https://www.aska-life.com.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

176. Офіційний сайт ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ». URL: <https://arx.com.ua/life> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

177. Офіційний сайт ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ». URL: <https://forte-life.com.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

178. Офіційний сайт ПрАТ «СК «КД Життя». URL: <https://www.kd-life.com.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

179. Офіційний сайт АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ». URL: <https://life.ingo.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

180. Офіційний сайт ТДВ «СК «ГЛІ». URL: <https://gli.com.ua/> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

181. Офіційний сайт ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ». URL: <https://clarity-project.info/smida/30035289> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

182. Офіційний сайт ПрАТ «СК «Ді'лайф». URL: <https://clarity-project.info/smida/31623500?year=2014> (дата звернення: 19.12.2023 р.).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Систематизація підходів до визначення сутності конкурентоспроможності страхової компанії

Автор	Визначення конкурентоспроможності страхової компанії	Ключова категорія	Компоненти
Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. [8]	Здатність страхових компаній створювати, надавати та реалізовувати привабливі для кінцевого споживача страхові послуги і протистояти конкуруючим страховикам на страховому ринку.	Здатність	Ієрархічна структура поняття конкурентоспроможності є наступною: «1» – конкурентоспроможність страхової компанії; «2» – конкурентоспроможність страхової послуги (продукту); «3» – привабливість страхової послуги (продукту); «4» – конкурентна перевага; «5» – конкурентна позиція; «6» – конкурентний потенціал; «7» – конкурентна стратегія.
Временко Л. В., Кондратенко Д. В. [10, с. 406]	Здатність її ключових компетенцій та інтелектуального капіталу впроваджувати стратегічну політику компанії щодо створення конкурентоздатних страхових продуктів і послуг, затребуваних на ринку, для задоволення конкретних потреб споживачів страхових послуг.	Здатність	Ключові компетенції або ж специфічні риси страховика, які його виділяють серед конкурентів класифікуються як: <ul style="list-style-type: none"> - матеріальні та нематеріальні; - вербальні та декларовані; - наявні та потенційні; - індивідуальні та корпоративні; - зовнішні та внутрішні; - ринкові та ресурсні.
Левченко В. [11, с. 170]	Потенційна або реалізована здатність фінансової установи до ефективного довготривалого функціонування у релевантному внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Здатність	Зміст конкурентоспроможності страховика ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг, здатності витримувати тиск з боку конкурентів протягом тривалого періоду і забезпечувати конкурентну позицію.
Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С. С. [9, с. 93]	Полягає в його здатності створювати та реалізовувати переваги, за допомогою яких можна конкурувати і перемагати на відповідному ринку в певний проміжок часу.	Здатність	Визначається здатністю страхових компаній ефективно використовувати резерви та швидко пристосовуватись до нових мінливих умов функціонування національної економіки.
Мазурук Г. І. [12, с. 377]	Здатність ефективно функціонувати на ринку, використовувати ресурси та конкурентні переваги в процесі створення і реалізації страхової послуги,	Здатність	Формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, ефективності використання ресурсів і умов ведення діяльності.

	продуктивно використовувати технології, ресурси, методи управління, навички й знання персоналу, компоненти маркетингової діяльності, які відображаються як страхові послуги і прибутковість страхової компанії.		
Євтушенко Н. А., Хоміч Н. О. [13, с. 17]	Фінансові можливості, які визначаються специфікою бізнесу, є каталізаторами обсягу продажів, виявлення яких дозволить компанії проводити політику якісного андеррайтингу.	Можливості	Визначається політикою якісного андеррайтингу та можливістю вибирати «свого» клієнта.
Осадець С. С. [2, с. 264]	Наявність у страхової компанії можливостей для надання таких страхових послуг, яким з боку потенційних страхувальників буде надано пріоритет порівняно з послугами компаній-конкурентів, які знайдуть попит і будуть з успіхом реалізовані на страховому ринку, забезпечуючи таким чином успішне функціонування організації у довгостроковій перспективі.	Можливості	Базується на конкурентоспроможності страхової послуги.
Кравчук Г. В. [14, с. 12]	Конкурентоспроможність страхової компанії запропоновано трактувати як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переваги сукупності оціночних показників діяльності, що визначають успіх компанії на певному сегменті страхового ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів, в основі якої лежить набір критеріальних ознак і збалансоване поєднання вибраних показників економічної активності, фінансової стійкості, рентабельності, достатності капіталу, соціальних інтересів і фінансово-інвестиційної діяльності страховиків, яка забезпечує загальний економічний ефект й фінансовий результат функціонування страховика.	Перевага як результат	Ґрунтується на конкурентоспроможності страхового продукту та страхової послуги як ступеня їх відповідності вимогам та потребам страхувальників у порівнянні із конкурентами.
Пристапа Л. А., Харчук О. Б. [15, с. 1203]	Конкурентоспроможність страхової компанії – це досягнення позитивних фінансових результатів за рахунок ефективності всіх видів діяльності в умовах мінливого конкурентного середовища.	Результат	Забезпечується ключовими детермінантами конкурентних переваг: управлінською, продуктовою, фінансовою, інноваційною, маркетинговою, кадровою та організаційно-культурною.

ДОДАТОК Б

Систематизація підходів до визначення сутності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	Ключове слово	Кінцеві цілі
Портер М. [153]	ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.	Вид стратегії	Досягнення стійкої конкурентної переваги
Шершньова З. Є. [154]	ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.	Вид стратегії	Досягнення стійкої конкурентної переваги
Куденко Н. [155]	різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших питань: як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.	Вид стратегії	Перемога у конкурентній боротьбі
Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О. [26]	комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.	Вид стратегії	Належний конкурентний потенціал та конкурентоспроможність
Ступак І. О. [156, с. 253]	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення і здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання.	План дій	Стратегічні цілі, досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів, власне зростання
Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. [157, с. 233]	цілісна система дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єктів.	Система дій	Стратегічні цілі
Лозовський О., Дячук М. [158, с. 32]	програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, заснована на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності і ситуаційності.	Програма дій	Довготермінові конкурентні переваги

Іванов Ю. [159]	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.	Програма заходів	Вигідна конкурентна позиція, можливість адаптації
Желуденко К. В. [160, с. 91]	комплекс заходів підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг над суперниками, завоювання й утримання конкурентної позиції на ринку, а також збереження або посилення бажаного рівня конкурентоспроможності.	Комплекс заходів	Досягнення конкурентних переваг, конкурентної позиції та конкурентоспроможності
Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. [161, с. 42]	план заходів щодо отримання зростаючого прибутку у порівнянні з конкурентами.	План заходів	Отримання прибутку
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. [162, с. 132]	реалізація стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності, де людський капітал формує ефективну модель управління розвитком, яка функціонує у межах механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.	Стратегічні рішення	Ефективна модель управління розвитком
Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б. [163]	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.	Низка підходів і напрямів	Найкращі показники функціонування
Лопатинський Ю.М. [164]	сукупність напрямів розвитку підприємства під впливом взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що ґрунтується на сформованій системі цілей, які підприємство прагне досягти в результаті функціонування.	Сукупність напрямів розвитку підприємства	Система цілей
Саєнко М. [165, с. 234]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній сфері діяльності підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.	Спосіб отримання переваг	Конкурентні переваги
Панков В., Макогон Ю. [166, с. 43]	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями та ціннісними характеристиками.	Створення можливостей і переваг	Конкурентоспроможна продукція
Нефедова О. Г. [167, с. 118]	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.	Довгострокова поведінка	Конкурентоспроможність

ДОДАТОК В

Характеристика основних принципів управління конкурентоспроможністю страхової компанії

Принцип	Зміст
Єдності теорії та практики управління	Практичні заходи управління конкурентоспроможністю страховика повинні відповідати теоретичним надбанням у цій сфері
Законності	Усі дії у сфері управління конкурентоспроможності здійснюються у межах чинного законодавства, в тому числі антимонопольного
Наукової обґрунтованості управлінських рішень	Генерація та реалізація управлінських рішень повинна відбуватись із урахуванням наукових підходів, закономірностей функціонування страхового ринку тощо
Системності	Управління конкурентоспроможністю страхової компанії повинне враховувати взаємозв'язки між підсистемами керованої складової управління
Комплексності	В процесі управління конкурентоспроможністю страхової компанії важливим є використання усього можливого конкурентного потенціалу
Гнучкості	Систему управління слід будувати таким чином, щоб вона забезпечувала гнучкість та здатність страхової компанії адаптуватись до змін зовнішнього середовища
Етапності та логічної послідовності процесів	Процес розробки та реалізації стратегічних і тактичних управлінських рішень повинен бути чітким, логічним, послідовним й обмеженим часовими рамками
Безперервності	Управління конкурентоспроможністю страховиком є неперервним процесом
Узгодження цілей	Управління досліджуваною сферою має відповідати загальній меті та цілям управління страховою компанією
Забезпечення оптимізації та ефективності процесів	Організація системи управління та його процес повинні потребувати якнайменше зусиль та приносити якнайкращий результат
Побудови системи пріоритетів	Страхова компанія в процесі управління власною конкурентоспроможністю потребує визначення пріоритетних об'єктів, сфер, напрямів, інструментів тощо та їх градації
Розробки багатоваріантних та альтернативних рішень	Задля забезпечення гнучкості страховика суб'єктам управління слід будувати ієрархію різних варіантів і альтернатив щодо досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності
Клієнтоорієнтованості	Кінцевою метою управління конкурентоспроможністю страхової послуги як однієї із найважливіших складових системи управління конкурентоспроможністю страховика загалом є максимальне задоволення вимог та потреб споживачів
Забезпечення та створення додаткових конкурентних переваг	Оскільки система управління має володіти здатністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, страхова компанія вимушена постійно працювати над оновленням і примноженням свого конкурентного потенціалу

ДОДАТОК Д

Сумарний рейтинг компаній зі страхування життя в Україні у 2018 році

Страхова компанія	Активи		Власний капітал		Страхові платежі		Страхові виплати		Страхові резерви		Інвестиційний дохід		Сумарний рейтинг
	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	2861448	1	231924	4	340315	6	165206	1	2560564	1	в/д	в/д	13
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	2631122	2	333405	2	951721	1	144396	3	2164819	3	150447	2	13
ПАТ «СК ТАС»	2580653	3	234308	3	502033	3	152235	2	2246104	2	244845	1	14
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1189332	4	415784	1	668366	2	130214	4	715065	4	20419	5	20
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	819687	5	132598	5	413046	5	52103	5	636016	5	72845	3	28
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	422896	6	53081	7	68835	8	8736	9	360387	6	23071	4	40
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	188731	9	77067	6	500897	4	25157	6	87314	9	12745	8	42
ПрАТ «СК «КД Життя»	230924	7	40096	9	37236	10	7862	10	186388	7	16539	6	49
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	201676	8	34690	10	50079	9	13729	7	162339	8	14080	7	49
ПрАТ «АХА Страхування Життя»	79522	10	44193	8	93331	7	5215	11	26501	10	3001	9	55
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	61609	11	29359	11	30334	11	13317	8	18765	11	1069	10	62

ДОДАТОК Е

Сумарний рейтинг компаній зі страхування життя в Україні у 2019 році

Страхова компанія	Активи		Власний капітал		Страхові платежі		Страхові виплати		Страхові резерви		Інвестиційний дохід		Сумарний рейтинг
	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	3320037	1	352866	2	1231361	1	167334	1	2739048	1	409903	1	7
ПАТ «СК ТАС»	2829924	2	296834	3	559724	3	144433	3	2415668	3	293369	2	16
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	2802405	3	236132	4	379079	6	162998	2	2492654	2	в/д	в/д	17
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1333788	4	434220	1	871293	2	24222	5	837408	4	27522	5	21
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	1081583	5	231583	5	523828	4	44062	4	782472	5	100632	3	26
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	446708	6	59485	8	73746	8	10168	9	373798	6	27575	4	41
ПрАТ «СК «КД Життя»	278508	7	65868	7	45467	10	12325	7	207372	7	23125	6	44
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	183132	8	77942	6	383787	5	6134	10	95128	8	9665	7	44
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	107026	9	57939	9	176228	7	17231	6	36520	9	4170	8	48
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	89143	10	32416	11	35975	11	11500	8	21551	11	1290	9	60
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	82175	11	47386	10	67440	9	376	11	24810	10	292	10	61

ДОДАТОК Ж

Сумарний рейтинг компаній зі страхування життя в Україні у 2020 році

Страхова компанія	Активи		Власний капітал		Страхові платежі		Страхові виплати		Страхові резерви		Інвестиційний дохід		Сумарний рейтинг
	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	3 935 265	1	330 474	3	1 555 070	1	211 907	1	3 366 084	1	361 513	1	8
ПАТ «СК ТАС»	3 310 565	3	256 285	6	680 891	2	135 154	2	2 910 924	3	297 745	2	18
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	3 446 363	2	278 288	5	441 262	5	133 913	3	3 071 501	2	229 830	3	20
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	1 426 065	5	365 274	2	538 282	4	41 353	4	991 601	4	104 240	4	23
ПрАТ "СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1 437 446	4	462 652	1	574 530	3	23 775	6	909 343	5	31 706	5	24
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	582 888	6	95 278	7	77 247	11	20 253	7	474 263	6	29 837	6	43
ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ»	397 236	7	278 732	4	181 989	8	322	14	64 698	10	в/д	в/д	43
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	192 572	10	85 576	8	431 613	6	7 202	10	100 143	9	9 715	9	52
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	152 903	11	83 766	9	259 631	7	33 990	5	50 311	11	5 923	10	53
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	269 326	9	63 541	10	97 296	9	10 800	9	199 054	8	13 606	8	53
ПрАТ «СК «КД Життя»	319 798	8	58 547	11	48 158	12	6 883	11	254 177	7	22 181	7	56
ПрАТ СК «Теком-Життя»	62 176	14	57 294	12	535	15	2 389	12	3 899	14	в/д	в/д	67
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	101 489	12	49 723	13	26 794	13	15 122	8	18 613	13	1 167	11	70
ПрАТ СК «Сан Лайф»	43 585	16	41 890	16	4 102	14	2 087	13	1 331	15	в/д	в/д	74
ТДВ «СК «ГЛП»	86 689	13	45 875	14	92 965	10	263	15	35 869	12	558	12	76
ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ»	43 977	15	43 718	15	0	16	0	16	100	17	в/д	в/д	79
ПрАТ «СК «Ді'лайф»	30 832	17	29 564	17	0	16	0	16	1 225	16	в/д	в/д	82

ДОДАТОК 3

Сумарний рейтинг компаній зі страхування життя в Україні у 2021 році

Страхова компанія	Активи		Власний капітал		Страхові платежі		Страхові виплати		Страхові резерви		Інвестиційний дохід		Сумарний рейтинг
	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	4 814 451	1	301 222	3	2 107 239	1	312 073	1	4 225 584	1	376 178	1	8
ПАТ «СК ТАС»	3 615 037	3	236 663	6	766 214	2	162 953	2	3 211 295	3	270 823	2	18
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	3 717 215	2	286 259	4	520 749	5	144 516	3	3 322 050	2	247 342	3	19
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	1 685 562	4	396 161	2	635 450	3	57 715	4	1 191 599	4	102 157	4	21
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	1 429 495	5	429 670	1	525 552	4	38 031	6	926 547	5	42 656	5	26
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП»	607 224	6	105 351	7	72 935	11	16 770	7	494 185	6	в/д	в/д	37
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	198 005	11	98 098	8	320 907	7	49 036	5	69 460	10	5 154	9	50
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	206 850	10	86 070	9	406 807	6	13 166	8	113 275	9	10 582	8	50
ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ»	316 179	8	249 991	5	194 797	8	498	13	64 859	11	в/д	в/д	45
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	301 281	9	70 265	11	170 084	9	11 855	9	215 891	8	13 544	7	53
ПрАТ «СК «КД Життя»	358 007	7	56 045	12	57 467	12	6 616	11	292 395	7	23 277	6	55
ТДВ «СК «ГЛП»	115 588	12	76 398	10	93 556	10	4 109	12	32 092	12	1 396	10	66
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	87 788	13	47 158	13	846	13	7 204	10	12 351	13	в/д	в/д	62

ДОДАТОК И

Сумарний рейтинг компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Страхова компанія	Активи		Власний капітал		Страхові платежі		Страхові виплати		Страхові резерви		Інвестиційний дохід		Сумарний рейтинг
	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	Сума, тис. грн	Позиція	
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	6 106 594	1	744 142	1	2 078 451	1	354 693	1	5 002 186	1	539 431	1	6
ПАТ «СК ТАС»	4 181 296	3	247 757	4	518 679	2	188 785	2	3 740 026	3	317 704	2	16
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	4 970 429	2	305 845	3	507 511	3	151 277	3	4 448 390	2	280 443	3	16
ПрАТ «СК "ПЗУ Україна страхування життя»	1 885 204	4	403 458	2	398 062	5	45 391	5	1 418 820	4	129 068	4	24
ПрАТ «СК "УНІКА ЖИТТЯ»	1 321 009	5	193 851	5	422 797	4	44 927	6	1 000 303	5	42 395	5	30
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	741 698	6	113 734	7	60 323	10	16 390	7	619 946	6	35 288	6	42
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	230 888	9	119 693	6	266 273	7	50 294	4	84 063	10	6 324	9	45
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	330 989	8	77 041	9	89 760	8	12 968	8	247 749	8	16 454	8	49
ПрАТ «СК «КД Життя»	421 546	7	59 832	10	53 204	11	7 063	10	351 275	7	32 336	7	52
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	213 374	10	86 854	8	296 835	6	7 818	9	121 666	9	12	11	53
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	93 716	12	52 330	12	442	12	2 625	11	11 178	12	в/д	в/д	59
ТДВ «СК «ГЛП»	113 177	11	57 645	11	67 251	9	2 509	12	45 099	11	2 942	10	64

ДОДАТОК К

Таблиця К1 – Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2018 році

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові платежі	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Площа радара	Інтегральний показник
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	1,00	0,52	0,34	1,00	1,00	в/д	0,882	0,3379
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	0,92	0,79	1,00	0,87	0,84	0,61	1,816	0,6956
ПАТ «СК ТАС»	0,90	0,53	0,51	0,92	0,88	1,00	1,646	0,6305
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,40	1,00	0,69	0,78	0,27	0,08	0,824	0,3159
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,27	0,27	0,42	0,29	0,24	0,29	0,228	0,0875
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,13	0,06	0,04	0,02	0,13	0,09	0,017	0,0063
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,05	0,12	0,51	0,12	0,03	0,05	0,060	0,0231
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,06	0,03	0,01	0,02	0,07	0,06	0,005	0,0018
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	0,05	0,01	0,02	0,05	0,06	0,05	0,005	0,0018
ПрАТ «АХА Страхування Життя»	0,01	0,04	0,07	0,00	0,00	0,01	0,001	0,0005
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,000	0,0000

Таблиця К2 – Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2019 році

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові платежі	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Площа радара	Інтегральний показник
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	2,423	0,9282
ПАТ «СК ТАС»	0,85	0,66	0,44	0,86	0,88	0,72	1,395	0,5346
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	0,84	0,51	0,29	0,97	0,91	в/д	0,752	0,2881
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,39	1,00	0,70	0,14	0,30	0,07	0,552	0,2113
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,31	0,50	0,41	0,26	0,28	0,24	0,294	0,1127
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,11	0,07	0,03	0,06	0,13	0,07	0,015	0,0059
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,06	0,08	0,01	0,07	0,07	0,06	0,008	0,0030
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,03	0,11	0,29	0,03	0,03	0,02	0,021	0,0081
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	0,01	0,06	0,12	0,10	0,01	0,01	0,009	0,0034
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,000	0,0000
ТДВ «СК «ГЛІ» (ГРІНВУД Лайф Іншуранс)	0,00	0,04	0,03	0,00	0,00	0,00	0,000	0,0002

Таблиця КЗ – Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2020 році

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові платежі	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Площа радара	Інтегральний показник
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	1,00	0,69	1,00	1,00	1,00	1,00	2,334	0,8942
ПАТ «СК ТАС»	0,84	0,52	0,44	0,64	0,86	0,82	1,257	0,4817
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	0,87	0,57	0,28	0,63	0,91	0,64	1,107	0,4241
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,36	0,78	0,35	0,20	0,29	0,29	0,371	0,1423
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,36	1,00	0,37	0,11	0,27	0,09	0,371	0,1420
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,14	0,15	0,05	0,10	0,14	0,08	0,030	0,0116
ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ»	0,09	0,58	0,12	0,00	0,02	в/д	0,053	0,0202
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,04	0,13	0,28	0,03	0,03	0,03	0,023	0,0089
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	0,03	0,13	0,17	0,16	0,01	0,01	0,024	0,0091
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	0,06	0,08	0,06	0,05	0,06	0,04	0,009	0,0034
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,07	0,07	0,03	0,03	0,08	0,06	0,008	0,0032
ПрАТ СК «Теком-Життя»	0,01	0,06	0,00	0,01	0,00	в/д	0,000	0,0001
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,02	0,05	0,02	0,07	0,01	0,00	0,001	0,0005
ПрАТ СК «Сан Лайф»	0,00	0,03	0,00	0,01	0,00	в/д	0,000	0,0000
ТДВ «СК «ГЛ»	0,01	0,04	0,06	0,00	0,01	0,00	0,001	0,0005
ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ»	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	в/д	0,000	0,0000
ПрАТ «СК «Ді'лайф»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	в/д	0,000	0,0000

Таблиця К4 – Вихідні дані для побудови радару конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2021 році

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові платежі	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Площа радару	Інтегральний показник
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	1,00	0,66	1,00	1,00	1,00	1,00	2,307	0,8840
ПАТ «СК ТАС»	0,75	0,50	0,36	0,52	0,76	0,72	0,960	0,3679
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	0,77	0,63	0,25	0,46	0,79	0,66	0,923	0,3535
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,34	0,91	0,30	0,18	0,28	0,27	0,371	0,1420
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,28	1,00	0,25	0,12	0,22	0,11	0,279	0,1069
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,11	0,15	0,03	0,05	0,11	в/д	0,013	0,0049
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	0,02	0,13	0,15	0,16	0,01	0,01	0,021	0,0082
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,03	0,10	0,19	0,04	0,02	0,02	0,014	0,0053
ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ»	0,05	0,53	0,09	0,00	0,01	в/д	0,032	0,0124
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	0,05	0,06	0,08	0,04	0,05	0,03	0,007	0,0025
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,06	0,02	0,03	0,02	0,07	0,06	0,005	0,0018
ТДВ «СК «ГЛІ»	0,01	0,08	0,04	0,01	0,00	0,00	0,002	0,0007
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	в/д	0,000	0,0000

Таблиця К5 – Вихідні дані для побудови радара конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Страхова компанія	Активи	Власний капітал	Страхові платежі	Страхові виплати	Страхові резерви	Інвестиційний дохід	Площа радара	Інтегральний показник
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,598	0,9954
ПАТ «СК ТАС»	0,68	0,28	0,25	0,53	0,75	0,59	0,706	0,2704
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	0,81	0,37	0,24	0,42	0,89	0,52	0,757	0,2902
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	0,30	0,51	0,19	0,12	0,28	0,24	0,193	0,0738
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	0,20	0,20	0,20	0,12	0,20	0,08	0,071	0,0271
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	0,11	0,09	0,03	0,04	0,12	0,07	0,014	0,0055
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	0,02	0,10	0,13	0,14	0,01	0,01	0,015	0,0057
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	0,02	0,05	0,14	0,02	0,02	0,00	0,005	0,0018
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	0,04	0,04	0,04	0,03	0,05	0,03	0,004	0,0014
ПрАТ «СК «КД Життя»	0,05	0,01	0,03	0,01	0,07	0,06	0,004	0,0016
ТДВ «СК «ГЛП»	0,00	0,01	0,03	0,00	0,01	0,01	0,000	0,0001
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	в/д	0,000	0,0000

ДОДАТОК Л

Вихідні дані для визначення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні за 2018-2022 роки

Показник	2018			2019			2020			2021			2022		
	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП	А	ВК	ВП
топ 3	66,76	45,81	54,30	66,76	43,87	57,60	67,50	44,10	56,09	69,60	46,20	59,75	74,13	58,91	65,53
топ 5	83,37	62,78	77,70	84,77	62,81	77,21	85,58	65,31	75,64	87,45	68,19	77,57	89,60	76,90	82,63
топ 10	92,66	74,39	96,90	93,01	75,30	96,70	96,71	87,56	96,87	97,70	92,89	97,77	99,00	95,52	98,88
топ 15	95,34	80,14	98,40	97,59	89,40	99,10	99,53	97,28	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
ІНН	1139,81	1392,47	1441,37	1105,52	1213,35	1517,18	1721,26	1044,86	1597,51	1829,98	1137,75	1835,87	2023,58	1590,70	2402,02

ДОДАТОК М

**Карта впливу ключових компонентів на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя в Україні
у 2020 році**

Назва страхової компанії	Частка на ринку, %	Компоненти											Сумарна оцінка	Коротка характеристика	
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11			
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	31,0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,03	1,00	1,00	1,00	10,03	«МЕТЛАЙФ» – компанія-лідер з американським капіталом. Подає на своєму сайті широкий спектр інформації. MetLife пропонує універсальні послуги, що включають широкий вибір страхових продуктів для фізичних осіб та комплексні страхові програми для бізнесу: страхування життя; страхування від нещасних випадків; страхування у разі можливої втрати працездатності; страхування на випадок серйозних проблем зі здоров'ям (інсульт, інфаркт, онкологічні захворювання); страхування жінок на випадок онкологічного діагнозу; страхування для дітей від критичних захворювань, тощо. Одним з найважливіших каналів розповсюдження страхових продуктів MetLife є представники незалежних посередників. Розширена мережа фінансових консультантів та агенцій. З усіх фінансових показників низьким є лише рівень страхових виплат. Активно залучає інновації.
ПАТ «СК ТАС»	13,6	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,84	0,04	0,86	0,82	1,00	8,17	«ТАС» – національний лідер на ринку. Надає доступ до усієї необхідної інформації. Пропонує страхування персоналу, страхування здоров'я, пенсійне і інвестиційне. Має більше 850 офісів та відділень. Дещо низькими є рівні активів та страхових виплат. Використовує соціальні мережі, додатки для популяризації своїх послуг.	
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	8,8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,87	0,07	0,91	0,64	1,00	9,09	«ГРАВЕ УКРАЇНА Страхування життя» - дочірня компанія австрійського фінансового концерну GRAWE. Має у своєму арсеналі значну кількість страхових продуктів як для фізичних осіб (7), так і	

															для юридичних осіб (1). Співпрацює з 8 фінансовими посередниками. Має нижчі показники рівня активів, страхових виплат та інвестиційного доходу. Використовує різні онлайн-сервіси для надання послуг клієнтам.
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	10,7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,36	0,02	0,29	0,29	1,00	7,96	Страхова компанія з польським капіталом та тривалим досвідом «PZU Україна Страхування життя» пропонує широку низку програм зі страхування життя, які в залежності від їхнього призначення поділяються на три основні види: накопичувальне (4), пенсійне (1) та ризикове (3). Наявна значна кількість офісів по всій Україні і страхових агентів, страхових брокерів та асистуючих компаній. Однак має незначні рівні основних показників, хоча і використовує новітні технології.	
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	11,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,36	0,01	0,27	0,09	1,00	7,73	«УНІКА ЖИТТЯ» - компанія з австрійським капіталом пропонує 5 програм зі страхування життя, співпрацює з близько 30 агентськими компаніями. Рівень основних показників компанії не є високим, окрім страхових виплат. Має розроблені сервіси для надання послуг онлайн.	
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП»	1,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,14	0,06	0,14	0,08	0,50	6,92	Австрійська компанія «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЕННА ІНШУРАНС ГРУП» пропонує 6 страхових програм, для реалізації яких використовує мережу відділень та страхових агентів. Показники діяльності є низькими, окрім рівня страхових виплат. Використовує окремі сервіси, однак вони виглядають дещо застарілими.	
ТДВ «СК «АРСЕНАЛ ЛАЙФ»	3,6	1,00	0,00	1,00	0,50	1,00	0,60	0,09	0,00	0,02	в/д	0,50	4,71	Українська страхова компанія "АРСЕНАЛ ЛАЙФ" у 2020 році пропонувала своїм клієнтам 6 страхових програм, серед них: добровільне страхування життя позичальника банку, окрема програма для клієнтів банку ОТП, страхування життя по пакету Здоров'я, страхування від нещасного випадку, окрема програма для клієнтів банку «Ідея банк» та добровільне страхування життя для клієнтів банку «Форвард». Активно співпрацювала з банками, мала близько 20 відділень. Рівень основних показників є надзвичайно низький, страхові виплати мінімальні. Низький рівень інновацій.	

ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	8,6	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,04	0,00	0,03	0,03	0,50	5,20	Найстаріша українська СКЖ «АСКА ЖИТТЯ» пропонує широкий спектр страхових послуг як для фізичних (6), так і юридичних осіб (1), орієнтується на співпрацю з фінансовими установами, страховими брокерами. Має досить низькі показники, особливо рівень страхових виплат. Мало інноваційна.
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	5,2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,60	0,03	0,03	0,01	0,01	1,00	6,19	Компанія з канадським капіталом «ARX Life» пропонує 4 види програм, володіє розгалуженою мережею офісів, однак демонструє низький рівень основних фінансових показників у 2020 році. Хоча розробила набір онлайн-продуктів та додатки для надання послуг.
ПрАТ "СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	1,9	1,00	0,00	1,00	1,00	0,50	0,60	0,06	0,02	0,06	0,04	0,50	4,78	Вітчизняний страховик «ФОРТЕ ЛАЙФ» надає послуги за 4 страховими програмами, володіє мережею офісів. Компанія має низький рівень активів, як і решту показників, в тому числі і рівень запровадження інновацій.
ПрАТ «СК «КД Життя»	1,0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,07	0,03	0,08	0,06	1,00	6,84	ПрАТ «СК «КД Життя» – компанія з іноземним капіталом – пропонує накопичувальні, дитячі, корпоративні, ризикові програми, використовує співпрацю зі страховими брокерами та банками. Усі фінансові показники є на низькому рівні. Використовує онлайн-послуги та мобільні додатки.
ПрАТ СК «Теком-Життя»	0,0	1,00	0,00	1,00	0,00	0,10	0,30	0,01	1,00	0,00	в/д	0,00	3,41	ПрАТ СК «Теком-Життя» – український страховик, що володів лише 1 ліцензією на здійснення страхування життя, низькими показниками діяльності, окрім рівня страхових виплат та не використовував інновації.
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,5	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,02	0,13	0,01	0,00	0,50	4,95	Ще один національний страховик АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» пропонує своїм клієнтам 6 страхових програм, співпрацює із 3 страховими посередниками, немає мережі офісів. Основні показники страхової діяльності є надзвичайно низькими, рівень впровадження інновацій-посередній.
ПрАТ СК «Сан Лайф»	0,1	0,50	1,00	0,50	0,00	0,10	0,30	0,00	0,11	0,00	в/д	0,00	2,52	ПрАТ СК «Сан Лайф» – одна із компаній-аутсайдерів, котра у 2020 році не дотримувалась нормативів НБУ, мала низькі рівні основних фінансових показників та відсутність інновацій.

ТДВ «СК «ГЛІ»	1,9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,01	0,00	0,01	0,00	0,50	5,83	ТДВ «СК «ГЛІ» - компанія з часткою американського капіталу – має 10 програм страхування для фізичних осіб і 1 для корпоративних клієнтів. Володіє невеликою кількістю офісів, використовує брокерів і банки у ролі посередників. Демонструє низький рівень показників діяльності та середній рівень залучення інновацій.
ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ»	0,0	0,50	0,00	1,00	0,00	0,50	0,30	0,00	0,00	0,00	в/д	0,00	2,30	ПрАТ «СК «МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ» у 2020 році не дотримувалась нормативів НБУ, мала низькі рівні основних фінансових показників та відсутність інновацій.
ПрАТ «СК «Ді'лайф»	0,0	0,50	0,00	0,50	0,00	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00	в/д	0,00	1,40	Українська страхова компанія ПрАТ «СК «Ді'лайф», яка має порушення щодо дотримання нормативів, володіє 1 ліцензією. По суті, не здійснює страхову діяльність, оскільки страхові платежі та страхові виплати рівні 0.

K1 – дотримання нормативів платоспроможності

K2 – наявність іноземного капіталу (1 є, 0 лише український)

K3 – доступність та прозорість інформації (1 доступна, 0,5 – фрагментарна)

K4 – клієнтоорієнтований підхід (0 – наявність порушень, скарг та судових справ)

K5 – наявність широкого спектру послуг (0,1 – 1-2 програми, 0,5 – менше 5, 1- 5 і більше)

K6 – розгалужена мережа, в т.ч. консультантів (0,3 -незначна кількість офісів, і посередників; 0,6 - або наявність значної кількості офісів, або значної кількості посередників; 1 - і те, і інше)

K7 – рівень активів (нормування)

K8 – рівень страхових виплат (нормування)

K9 - рівень резервів (нормування)

K10 - рівень інвестиційного доходу (нормування)

K11 – інноваційність (елементи цифровізації – 0,5; використання новітніх інформаційних технологій, значний обсяг послуг онлайн – 1)

Джерело: розраховано автором за [168-182]

ДОДАТОК Н

Карта впливу ключових компонентів на конкурентоспроможність компаній зі страхування життя в Україні у 2022 році

Назва страхової компанії	Частка на ринку, %	Компоненти											Сумарна оцінка	Коротка характеристика	
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11			
ПАТ «МЕТЛАЙФ»	43,7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,02	1,00	1,00	1,00	10,02	«МЕТЛАЙФ» – компанія-лідер з американським капіталом. Подає на своєму сайті широкий спектр інформації. MetLife пропонує універсальні послуги, що включають широкий вибір страхових продуктів для фізичних осіб та комплексні страхові програми для бізнесу: страхування життя; страхування від нещасних випадків; страхування у разі можливої втрати працездатності; страхування на випадок серйозних проблем зі здоров'ям (інсульт, інфаркт, онкологічні захворювання); страхування жінок на випадок онкологічного діагнозу; страхування для дітей від критичних захворювань, тощо. Одним з найважливіших каналів розповсюдження страхових продуктів MetLife є представники незалежних посередників. Розширена мережа фінансових консультантів та агенцій. З усіх фінансових показників низьким є лише рівень страхових виплат. Активно залучає інновації.
ПАТ «СК ТАС»	10,9	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,68	0,06	0,75	0,59	1,00	7,67	«ТАС» – національний лідер на ринку. Надає доступ до усієї необхідної інформації. Пропонує страхування персоналу, страхування здоров'я, пенсійне і інвестиційне. Має більше 850 офісів та відділень. Дещо низькими є рівні активів та страхових виплат. Використовує соціальні мережі, додатки для популяризації своїх послуг.	
ПАТ «ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ»	10,7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,81	0,05	0,89	0,52	1,00	8,87	«ГРАВЕ УКРАЇНА Страхування життя» - дочірня компанія австрійського фінансового концерну GRAWE. Має у своєму арсеналі значну кількість страхових продуктів як для фізичних осіб (7), так і для юридичних осіб (1). Співпрацює з 8 фінансовими посередниками. Має нижчі показники рівня активів, страхових виплат та інвестиційного	

															доходу. Використовує різні онлайн-сервіси для надання послуг клієнтам.
ПрАТ СК «ПЗУ Україна страхування життя»	8,4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,01	0,28	0,24	1,00	7,83	Страхова компанія з польським капіталом та тривалим досвідом «PZU Україна Страхування життя» пропонує широку низку програм зі страхування життя, які в залежності від їхнього призначення поділяються на три основні види: накопичувальне (4), пенсійне (1) та ризикове (3). Найважливіша кількість офісів по всій Україні і страхових агентів, страхових брокерів та асистуючих компаній. Однак має незначні рівні основних показників, хоча і використовує новітні технології.	
ПрАТ «СК «УНІКА ЖИТТЯ»	8,9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,20	0,01	0,20	0,08	1,00	7,49	«УНІКА ЖИТТЯ» - компанія з австрійським капіталом пропонує 5 програм зі страхування життя, співпрацює з близько 30 агентськими компаніями. Рівень основних показників компанії не є високим, окрім страхових виплат. Має розроблені сервіси для надання послуг онлайн.	
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»	1,3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,11	0,04	0,12	0,07	0,50	6,84	Австрійська компанія «КНЯЖА ЛАЙФ ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП» пропонує 6 страхових програм, для реалізації яких використовує мережу відділень та страхових агентів. Показники діяльності є низькими, окрім рівня страхових виплат. Використовує окремі сервіси, однак вони виглядають дещо застарілими.	
ТДВ «СК АРКС ЛАЙФ»	5,6	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,60	0,02	0,03	0,01	0,01	1,00	6,18	Компанія з канадським капіталом «ARX Life» пропонує 4 види програм, володіє розгалуженою мережею офісів, однак демонструє низький рівень основних фінансових показників у 2022 році. Хоча розробила набір онлайн-продуктів та додатки для надання послуг.	
ПрАТ «УАСК АСКА – ЖИТТЯ»	6,2	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,02	0,00	0,02	0,00	0,50	5,14	Найстаріша українська СКЖ «АСКА ЖИТТЯ» пропонує широкий спектр страхових послуг як для фізичних (6), так і юридичних осіб (1), орієнтується на співпрацю з фінансовими установами, страховими брокерами. Має досить низькі показники, особливо рівень страхових виплат. Мало інноваційна.	
ПрАТ «СК «ФОРТЕ ЛАЙФ»	1,9	1,00	0,00	1,00	1,00	0,50	0,60	0,04	0,02	0,05	0,03	0,50	4,74	Вітчизняний страховик «ФОРТЕ ЛАЙФ» надає послуги за 4 страховими програмами, володіє	

															мережею офісів. Компанія має низький рівень активів, як і решту показників, в тому числі і рівень запровадження інновацій.
ПрАТ «СК «КД Життя»	1,1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,60	0,05	0,02	0,07	0,06	1,00	6,80	ПрАТ «СК «КД Життя» – компанія з іноземним капіталом – пропонує накопичувальні, дитячі, корпоративні, ризикові програми, використовує співпрацю зі страховими брокерами та банками. Усі фінансові показники є на низькому рівні. Використовує онлайн-послуги та мобільні додатки.	
ТДВ «СК «ГЛ»	1,4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,00	0,00	0,01	0,01	0,50	5,82	ТДВ «СК «ГЛ» - компанія з часткою американського капіталу – має 10 програм страхування для фізичних осіб і 1 для корпоративних клієнтів. Володіє невеликою кількістю офісів, використовує брокерів і банки у ролі посередників. Демонструє низький рівень показників діяльності та середній рівень залучення інновацій.	
АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ»	0,0	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,00	1,00	0,00	в/д	0,50	5,80	Ще один національний страховик АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» пропонує своїм клієнтам 6 страхових програм, співпрацює із 3 страховими посередниками, немає мережі офісів. Основні показники страхової діяльності є надзвичайно низькими, рівень впровадження інновацій-посередній.	

К1 – дотримання нормативів платоспроможності

К2 – наявність іноземного капіталу (1 є, 0 лише український)

К3 – доступність та прозорість інформації (1 доступна, 0,5 – фрагментарна)

К4 – клієнтоорієнтований підхід (0 – наявність порушень, скарг та судових справ)

К5 – наявність широкого спектру послуг (0,1 – 1-2 програми, 0,5 – менше 5, 1- 5 і більше)

К6 – розгалужена мережа, в т.ч. консультантів (0,3 -незначна кількість офісів, і посередників; 0,6 - або наявність значної кількості офісів, або значної кількості посередників; 1 - і те, і інше)

К7 – рівень активів (нормування)

К8 – рівень страхових виплат (нормування)

К9 - рівень резервів (нормування)

К10 - рівень інвестиційного доходу (нормування)

К11 – інноваційність (елементи цифровізації – 0,5; використання новітніх інформаційних технологій, значний обсяг послуг онлайн – 1)

Джерело: розраховано автором за [168-182]

ДОДАТОК П

Таблиця П1 – Матриця Евклідових відстаней для кластеризації компаній зі страхування життя у 2018 р.

	Евклідова відстань										
	ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	ПАТ МЕТЛАЙФ	ПАТ СК ТАС	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	ПрАТ СК "КНЯЖА ЛАЙФ"	ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	ПрАТ "СК "КД Життя"	ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	ПрАТ "АХА Страхування Життя"	АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	0	785396	513816	2518909	2811748	3304242	3651017	3565116	3601688	3779211	3802635
ПАТ МЕТЛАЙФ	785396	0	479757	2069959	2442042	3004153	3253219	3260985	3293933	3456104	3491252
ПАТ СК ТАС	513816	479757	0	2095545	2398178	2915840	3236728	3176536	3212189	3386086	3413188
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	2518909	2069959	2095545	0	545086	1104072	1244646	1323819	1349848	1480024	1525464
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	2811748	2442042	2398178	545086	0	602143	845174	838883	867505	1018068	1058047
ПрАТ СК "КНЯЖА ЛАЙФ"	3304242	3004153	2915840	1104072	602143	0	563055	261418	298257	480083	499784
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	3651017	3253219	3236728	1244646	845174	563055	0	477763	459305	428145	494814
ПрАТ "СК "КД Життя"	3565116	3260985	3176536	1323819	838883	261418	477763	0	40846	227684	239159
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	3601688	3293933	3212189	1349848	867505	298257	459305	40846	0	188494	202040
ПрАТ "АХА Страхування Життя"	3779211	3456104	3386086	1480024	1018068	480083	428145	227684	188494	0	68108
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	3802635	3491252	3413188	1525464	1058047	499784	494814	239159	202040	68108	0

Таблиця П2 – Результати дисперсійного аналізу оцінки якості показників кластеризації компаній зі страхування життя у 2018 р.

	Середнє значення	Стандартне відхилення
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	880210,7	1259489
ПАТ МЕТЛАЙФ	911132,6	1069153
ПАТ СК ТАС	851742,3	1081401
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	448742,6	438407
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	304044,7	322882
ПрАТ СК "КНЯЖА ЛАЙФ"	134146,3	178382
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	127704,1	176409
ПрАТ "СК "КД Життя"	74437,6	93642
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	68373,0	80005
ПрАТ "АХА Страхування Життя"	36254,4	37704
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	22353,0	20876

Таблиця ПЗ – Матриця Евклідових відстаней для кластеризації компаній зі страхування життя у 2019 р.

	Евклідова відстань										
	ПАТ МЕТЛАЙФ	ПАТ СК ТАС	ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	ПрАТ "СК "КД Життя"	ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	ТДВ "СК"ГЛІ"
ПАТ МЕТЛАЙФ	0	901735	1112072	2804351	3076528	3930324	4162045	4220264	4360566	4421126	4415261
ПАТ СК ТАС	901735	0	359738	2220451	2403496	3198458	3434325	3545264	3657660	3700120	3698316
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1112072	359738	0	2279957	2435405	3191772	3428716	3557874	3659485	3694633	3694468
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	2804351	2220451	2279957	0	483898	1333623	1525908	1496740	1664831	1753516	1738960
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	3076528	2403496	2435405	483898	0	899310	1113092	1154377	1291204	1361079	1351689
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	3930324	3198458	3191772	1333623	899310	0	238440	493895	490146	504760	505671
ПрАТ "СК "КД Життя"	4162045	3434325	3428716	1525908	1113092	238440	0	369488	275937	268468	270858
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	4220264	3545264	3557874	1496740	1154377	493895	369488	0	229916	370665	340980
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	4360566	3657660	3659485	1664831	1291204	490146	275937	229916	0	144594	114018
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	4421126	3700120	3694633	1753516	1361079	504760	268468	370665	144594	0	37391
ТДВ "СК"ГЛІ"	4415261	3698316	3694468	1738960	1351689	505671	270858	340980	114018	37391	0

Таблиця П4 – Результати дисперсійного аналізу оцінки якості показників кластеризації компаній зі страхування життя у 2019 р.

	Середнє значення та стандартне відхилення	
	Середнє значення	Стандартне відхилення
ПАТ МЕТЛАЙФ	1370092	1348993
ПАТ СК ТАС	1089992	1201978
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1012211	1276354
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	588076	520440
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	460693	412007
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	165247	192497
ПрАТ "СК "КД Життя"	105444	110410
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	125965	142044
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	66519	64757
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	31979	30834
ТДВ "СК"ГЛІ"	37080	34388

Таблиця П5 – Матриця Евклідових відстаней для кластеризації компаній зі страхування життя у 2020 р.

	Евклідова відстань																
	ПАТ МЕТЛАЙФ	ПАТ СК ТАС	ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	ПрАТ "СК "КД Життя"	ПрАТ СК "Теком-Життя"	АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	ПрАТ СК "Сан Лайф"	ТДВ «СК «ГЛІ»	ПрАТ "СК "МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ"	ПрАТ "СК "Ді'лайф"
ПАТ МЕТЛАЙФ	0	1173486	1261950	3614499	3660297	4689039	5047800	5114873	5215145	5082030	5025682	5382462	5337267	5397243	5319370	5398892	5408443
ПАТ СК ТАС	1173486	0	326720	2704367	2766223	3721939	4116398	4220544	4296110	4132470	4066305	4428497	4385945	4444014	4376730	4445134	4454765
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1261950	326720	0	2906701	2968806	3894105	4298364	4417903	4483907	4309392	4239670	4601750	4560563	4617579	4555023	4618466	4628151
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	3614499	2704367	2906701	0	152520	1126951	1436879	1554321	1635109	1503607	1452531	1797819	1753200	1814998	1737847	1816305	1828263
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	3660297	2766223	2968806	152520	0	1140980	1408876	1538794	1622181	1502183	1455721	1790654	1746343	1808656	1730501	1809873	1822762
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	4689039	3721939	3894105	1126951	1140980	0	498120	646959	631489	419312	346535	707756	666956	723832	665092	724693	734926
ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	5047800	4116398	4298364	1436879	1408876	498120	0	378030	324213	296964	329888	444889	407849	465645	399273	466172	483203
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	5114873	4220544	4417903	1554321	1538794	646959	378030	0	185391	357709	433401	461532	424550	465570	362950	469337	474887
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	5215145	4296110	4483907	1635109	1622181	631489	324213	185391	0	251072	340252	281515	243719	287143	187009	290841	298073
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	5082030	4132470	4309392	1503607	1502183	419312	296964	357709	251072	0	90079	301088	257027	315386	246166	317058	327014
ПрАТ "СК "КД Життя"	5025682	4066305	4239670	1452531	1455721	346535	329888	433401	340252	90079	0	363028	322789	378098	323540	379092	388824
ПрАТ СК "Теком-Життя"	5382462	4428497	4601750	1797819	1790654	707756	444889	461532	281515	301088	363028	0	51695	24543	101497	23151	42007
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	5337267	4385945	4560563	1753200	1746343	666956	407849	424550	243719	257027	322789	51695	0	66326	71634	68076	81542
ПрАТ СК "Сан Лайф"	5397243	4444014	4617579	1814998	1808656	723832	465645	465570	287143	315386	378098	24543	66326	0	104723	5118	18324
ТДВ «СК «ГЛІ»	5319370	4376730	4555023	1737847	1730501	665092	399273	362950	187009	246166	323540	101497	71634	104723	0	108403	115018
ПрАТ "СК "МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ"	5398892	4445134	4618466	1816305	1809873	724693	466172	469337	290841	317058	379092	23151	68076	5118	108403	0	19349
ПрАТ "СК "Ді'лайф"	5408443	4454765	4628151	1828263	1822762	734926	483203	474887	298073	327014	388824	42007	81542	18324	115018	19349	0

Таблиця П6 – Результати дисперсійного аналізу оцінки якості показників кластеризації компаній зі страхування життя у 2020 р.

	Середнє значення і стандартне відхилення	
	Середнє значення	Станд. відхилення
ПАТ МЕТЛАЙФ	1626719	1651823
ПАТ СК ТАС	1265261	1446667
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1266860	1550797
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	577803	538433
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	573242	541705
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	213294	248219
ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	153830	161749
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	137804	159332
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	97754	94012
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	108937	104653
ПрАТ "СК "КД Життя"	118291	133572
ПрАТ СК "Теком-Життя"	21049	30038
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	35485	36088
ПрАТ СК "Сан Лайф"	15499	21147
ТДВ «СК «ГЛІ»	43703	40222
ПрАТ "СК "МЕГА-ГАРАНТ-ЖИТТЯ"	14633	22630
ПрАТ "СК "Ді'лайф"	10270	15449

Таблиця П7 – Матриця Евклідових відстаней для кластеризації компаній зі страхування життя у 2021 р.

	Евклідова відстань												
	ПАТ МЕТЛАЙФ	ПАТ СК ТАС	ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	ПрАТ "СК "КД Життя"	ТДВ «СК «ГЛІ»	АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"
ПАТ МЕТЛАЙФ	0	2074423	2140596	4616273	5004612	6000665	6482594	6426651	6437758	6361909	6309468	6633661	6695349
ПАТ СК ТАС	2074423	0	293788	2807865	3187397	4123945	4674215	4632006	4605318	4519458	4443972	4788471	4836672
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	2140596	293788	0	2953013	3323541	4238600	4807005	4769200	4729251	4643136	4560695	4909407	4953158
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	4616273	2807865	2953013	0	391090	1434256	1915538	1873013	1836846	1789125	1740559	2053825	2116786
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	5004612	3187397	3323541	391090	0	1083387	1550649	1513301	1458386	1426521	1382135	1685431	1749353
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	6000665	4123945	4238600	1434256	1083387	0	641130	646235	553134	426625	325031	676366	715176
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	6482594	4674215	4807005	1915538	1550649	641130	0	104103	235253	238921	385483	249762	349584
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	6426651	4632006	4769200	1873013	1513301	646235	104103	0	293918	275219	421991	336609	436811
ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	6437758	4605318	4729251	1836846	1458386	553134	235253	293918	0	237187	332529	285849	365683
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	6361909	4519458	4643136	1789125	1426521	426625	238921	275219	237187	0	148585	272701	341113
ПрАТ "СК "КД Життя"	6309468	4443972	4560695	1740559	1382135	325031	385483	421991	332529	148585	0	358784	393976
ТДВ «СК «ГЛІ»	6633661	4788471	4909407	2053825	1685431	676366	249762	336609	285849	272701	358784	0	103065
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	6695349	4836672	4953158	2116786	1749353	715176	349584	436811	365683	341113	393976	103065	0

Таблиця П8 – Результати дисперсійного аналізу оцінки якості показників кластеризації компаній зі страхування життя у 2021 р.

	Середнє значення і стандартне відхилення	
	Середнє	Стандарт
ПАТ МЕТЛАЙФ	2022791	2061770
ПАТ СК ТАС	1377164	1596522
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1373022	1671990
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	678107	644447
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	565325	538234
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛАЙФ»	221061	259740
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	123443	116307
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	139458	149741
ТДВ "СК "АРСЕНАЛ ЛАЙФ"	137721	134771
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	130487	117821
ПрАТ "СК "КД Життя"	132301	152100
ТДВ «СК «ГЛІ»	53857	48157
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	26086	34798

Таблиця П9 – Матриця Евклідових відстаней для кластеризації компаній зі страхування життя у 2022 р.

перемен.	ПАТ МЕТЛАЙФ	ПАТ СК ТАС	ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	ПрАТ СК «КНЯЖА ЛВІГ»	ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	ПрАТ "СК "КД Життя"	ТДВ «СК «ГЛІ»	АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"
ПАТ МЕТЛАЙФ	0	2838274	2089491	5819320	6504145	7268081	7922288	7909930	7794388	7674545	8088376	8140932
ПАТ СК ТАС	2838274	0	1063393	3279478	3974407	4680093	5400744	5389408	5230262	5097626	5529537	5572606
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	2089491	1063393	0	4330420	5029440	5731870	6456685	6445283	6283747	6150443	6583042	6625134
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	5819320	3279478	4330420	0	738601	1467464	2152050	2146201	2000580	1878770	2296510	2343149
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	6504145	3974407	5029440	738601	0	786730	1434987	1424552	1293340	1177440	1587323	1639049
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛВІГ»	7268081	4680093	5731870	1467464	786730	0	769763	765106	556589	421584	854354	893956
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	7922288	5400744	6456685	2152050	1434987	769763	0	74681	266992	399099	247242	318790
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	7909930	5389408	6445283	2146201	1424552	765106	74681	0	270192	396469	263630	339995
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	7794388	5230262	6283747	2000580	1293340	556589	266992	270192	0	144353	299473	348108
ПрАТ "СК "КД Життя"	7674545	5097626	6150443	1878770	1177440	421584	399099	396469	144353	0	435801	476383
ТДВ «СК «ГЛІ»	8088376	5529537	6583042	2296510	1587323	854354	247242	263630	299473	435801	0	77607
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	8140932	5572606	6625134	2343149	1639049	893956	318790	339995	348108	476383	77607	0

Таблиця П10 – Результати дисперсійного аналізу оцінки якості показників кластеризації компаній зі страхування життя у 2022 р.

	Середнє значення і стандартне відхилення	
	Середнє	Стандарт
ПАТ МЕТЛАЙФ	2470916	2488787
ПАТ СК ТАС	1532374	1889391
ПАТ ГРАВЕ УКРАЇНА СЖ	1777316	2280038
ПрАТ СК "ПЗУ Україна СЖ"	713334	755503
ПрАТ "СК "УНІКА ЖИТТЯ"	504214	536737
ПрАТ СК «КНЯЖА ЛВІГ»	264563	326366
ТДВ СК АРКС ЛАЙФ	126256	102499
ПрАТ "УАСК АСКА - ЖИТТЯ"	121093	116675
ПрАТ "СК "ФОРТЕ ЛАЙФ"	129160	130591
ПрАТ "СК "КД Життя"	154209	182164
ТДВ «СК «ГЛІ»	48104	41999
АТ "СК "ІНГО ЖИТТЯ"	26988	38172

ДОДАТОК Р



АСОЦІАЦІЯ «СТРАХОВИЙ БІЗНЕС»
Об'єднання учасників страхового ринку
України

INSURANCE BUSINESS ASSOCIATION
Union of participants of the insurance market of Ukraine

№ 1-466 від 05 червня 2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
Новоселецької Анни Олександрівни «Теоретико-методичні засади
стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування
життя»,

поданої на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 Менеджмент

Дисертація Новоселецької Анни Олександрівни «Теоретико-методичні засади стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя» в умовах та реаліях сьогодення набуває важливого значення, адже функціонування та ефективна діяльність компаній зі страхування життя має не лише суттєвий вплив на економічні процеси, а й безпосередньо специфіка їх діяльності значною мірою стосується і соціальної сфери держави. Зазначене вище актуалізує постійний моніторинг конкурентоспроможності компанії зі страхування життя в певний момент часу та піднімає на новий рівень проблематику стратегії управління конкурентоспроможністю.

Представлені Новоселецькою А. О. підходи до перспективної оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, методичного забезпечення формування та реалізації стратегії управління їх конкурентоспроможністю, запропонований трьорівневий підхід в організації управління конкурентоспроможністю дають можливість страховикам розробити таку політику управління та плани діяльності, які б дали можливість їм втримати наявну ринкову позицію, або і зайняти нову нішу.

Генеральний директор

В.В. Черняхівський

вул. Петра Сагайдачного/Ігорівська, 10/5, літера А,
м. Київ, Україна, 04070
office@insurancebiz.org www.insurancebiz.org
Ідентифікаційний код 33304264

str. P.Sagaydachnogo/Igorevskaya, 10/5, letter A,
Kyiv, Ukraine, 04070
office@insurancebiz.org www.insurancebiz.org
the identification code 33304264



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Новоселецької Анни Олександрівни «Теоретико-методичні засади стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя», поданої на здобуття ступені доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Видана Анні Олександрівні Новоселецькій про те, що розроблений дисертанткою підхід щодо здійснення перспективної оцінка конкурентоспроможності компаній зі страхування життя, особливість якої полягає у кластеризації компаній за сукупністю економічних показників, що дозволяє виявити потенційні можливості та сильні сторони для переходу з категорії компаній-аутсайдерів в категорію компаній-лідерів, або з метою втримати статус компанії-лідера на ринку, використовувався в освітньому процесі Західноукраїнського національного університету під час підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» при викладанні таких освітніх компонентів: «Менеджмент організації», «Корпоративне управління», «Страховий менеджмент» та «Фінансове адміністрування та менеджмент установ і організацій».

Проректор
з науково-педагогічної роботи

Шандрук С. К.
0673517256



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

ЗУНУ
№ 126-36/1441 від 12.06.2024





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»

вул. Семінарська, 2, м.Острого, Рівненська обл., Україна, 35800, тел./факс (03654) 2-29-49, e-mail: osa@oa.edu.ua, www.oa.edu.ua

12.06.2024р. № 79/2024-11
 на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Новоселецької Анни
 Олександрівни «Теоретико-методичні засади стратегії управління
 конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя»,
 поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності
 073 Менеджмент

Ректорат Національного університету «Острозька академія» засвідчує впровадження в освітній процес результатів дисертації Новоселецької Анни Олександрівни «Теоретико-методичні засади стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя» при викладанні таких дисциплін як «Страховий менеджмент», «Менеджмент організації», «Ризик-менеджмент у бізнесі» під час підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент та 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок.

Дисертація містить нові теоретико-методичні та практичні розробки, які дозволяють поглибити рівень знань і вмінь студентів у процесі виконання індивідуальних завдань та виконання самостійної роботи за навчальними дисциплінами.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Національного університету
 «Острозька академія»



Дмитро ШЕВЧУК



Національний університет
 «Острозька академія»

The National University
 of Ostroh Academy



XXVII Міжнародний
 приз "За якість"
 Париж 1999

XXVII International
 Trophy for Quality
 Paris 1999



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»

вул. Семінарська, 2, м.Острог, Рівненська обл., Україна, 35800, тел./факс (03654) 2-29-49, e-mail: osa@oa.edu.ua, www.oa.edu.ua

12.06.2024 р. № 81/2024-нп
 на № _____

ДОВІДКА
про участь в науковій темі
«Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості
системи управління підприємствами та організаціями»
(номер державної реєстрації: 0120U105285)

Видана Новоселецькій Анні Олександрівні в тому, що вона брала участь у виконанні науково-дослідної теми «Теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення якості системи управління підприємствами та організаціями» (номер державної реєстрації: 0120U105285) Національного університету «Острозька академія».

В рамках наукової теми Новоселецькою Анною Олександрівною запропоновано трьохрівневий підхід (стратегічний, тактичний і оперативний рівні) в організації управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя в Україні та методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, що побудований на системі таких показників-індикаторів як: імідж компанії; надійність; асортимент і якість послуг; розгалуженість мережі; ефективність маркетингової діяльності; вартість страхових послуг; якість менеджменту; позиція на ринку.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Національного університету
 «Острозька академія»



Дмитро ШЕВЧУК



Національний університет
 «Острозька академія»

The National University
 of Ostroh Academy



XXVII Міжнародний
 приз "За якість"
 Париж 1999

XXVII International
 Trophy for Quality
 Paris 1999

ДОДАТОК С

Список публікацій здобувачки

Монографії:

1. Вороніна О. О., Новоселецька А. О. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страхових компаній України. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції* : монографія [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с., с. 265-278. (особистий внесок здобувача: побудовано матрицю визначення поняття «фінансова стійкість страхових компаній» та запропоновано схему розробки управлінських рішень щодо зміцнення фінансової стійкості страховиків).

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Кривицька О. Р., Новоселецька А. О. Теоретико-методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю страхових компаній *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 288-294 (особистий внесок здобувача: запропоновано етапи проведення оцінки конкурентоспроможності страхової компанії на страховому ринку України).

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-288-294> .

URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_12_0_288_294.

3. Новоселецька А. О. Стан концентрації та монополізації страхового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2021. № 21(49). С. 10-18.

[https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21\(49\)-10-18](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21(49)-10-18).

URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/issue/view/109>

4. Новоселецька А. О. Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Економіка та суспільство*. 2024. №59.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-123>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3497>

5. Новоселецька А. О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11.

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15>

URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-15>

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

6. Kryvytska, O., Kneysler, O., Cirella, G.T., Spasiv, N., Korol, S., Novoseletska, A. (2024). Insurance Companies and Territorial Positioning in Ukraine's Post-war Economic Development: A Comprehensive Historical Analysis, 2015-2019. In: Cirella, G.T. (eds) *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine*. Contributions to Economics. Springer, Cham. pp. 121-136 (**Scopus**) (особистий внесок здобувача: проаналізовано структуру страхових премій та рівень проникнення страхування в розрізі територій України – областей).

https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_8.

URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48735-4_8.

7. Новоселецька А. О. Використання методу радара для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності компаній зі страхування життя в Україні. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2024. №127. С. 13-18.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10723839>

URL: <https://nor-ijournal.com/2024/02/26/127-4/>

Праці апробаційного характеру:

8. Новоселецька А. О. Управління конкурентоспроможністю страхового ринку України. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки»* (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 69 - 71.

URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf

9. Новоселецька А. О. Сучасні дефініції сутності конкурентоспроможності страхової компанії. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку»* (м. Острог, 24 листопада 2023 р.). Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2023. С. 296-298.

URL: https://drive.google.com/file/d/1UULce3_mub3HZkb7TpHYKVUdMoD1kpDI/view.

10. Новоселецька А. О. Перспективи підвищення конкурентоспроможності страхових компаній України. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації»* (м. Харків, 01 – 28 лютого 2024 року). С. 162-164.

URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf>.