

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

УДК 339.137.2:368.023.1[368.9]

## ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

## APPLICATION OF A SYSTEMATIC APPROACH IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF LIFE INSURANCE COMPANIES

Новоселецька Анна Олександрівна

аспірантка,

Національний університет «Острозька академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2992-5237>

**Novoseletska Anna**

The National University of Ostroh Academy

У статті систематизовано існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю страхової компанії. Визначено важливість та сутність системного підходу як такого, що передбачає перспективний аналіз можливих обставин та формулювання умов і особливостей застосування визначених заздалегідь альтернативних конкурентних стратегій. Акцентовано увагу на інноваційному та віртуальному підходах, що зосереджують увагу управлінців на активізації залучення інновацій у ході діяльності страховиків, особливо у сфері цифровізації, діджиталізації, створення віртуальних сервісів роботи зі страхувальниками. Визначено складові елементи системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та її концептуальні основи, що містять мету, об'єкт, суб'єкт, методологію, принципи, функції, інструменти та важелі. Систематизовано та охарактеризовано принципи та функції управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Приділено увагу конкретизації складових елементів системи забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Ключовими напрямками впливу управлінських дій щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності страховика визначено п'ять функціональних підсистем, де формуватимуться конкурентні переваги, що в сукупності становитимуть конкурентний потенціал компанії.

**Ключові слова:** компанії зі страхування життя, конкурентоспроможність, управління, системний підхід, система, підсистема, механізм, забезпечення.

The article systematizes existing approaches to managing the competitiveness of an insurance company. The importance and essence of the system approach as such, which involves a perspective analysis of possible circumstances and the formulation of conditions and features of the application of predetermined alternative competitive strategies, is determined. Attention is focused on innovative and virtual approaches as such, which concentrate the efforts of managers on the activation of the involvement of innovations in the course of the activities of insurers, especially in the field of digitalization and the creation of virtual services for work with policyholders. The components of the system of managing the competitiveness of life insurance companies and its conceptual foundations are defined, it contains a set of such elements as the goal, object, subject, methodology, principles, functions, tools and levers. The management subsystem includes those management entities that determine the goals and features of making and implementing management decisions. The managed subsystem includes competitive potential, which will be determined by the involved and potentially possible competitive advantages and will be formed under the influence of factors of the internal and external environment of the insurer's functioning. The principles and functions of managing the competitiveness of life insurance companies are systematized and characterized. Attention is paid to the specification of the constituent elements of the system of ensuring the mechanism of managing the competitiveness of life insurance companies. The following components of the system are proposed for use on a practical level: regulatory and legal support; organizational support; financial and economic support; personnel support; information support; scientific and technical support. Five functional subsystems are defined as the key areas of influence of management actions to ensure and increase the competitiveness of the insurer, where competitive advantages will be formed, which together will constitute the company's competitive potential. Such subsystems can be: insurance activity management; management of the quality and competitiveness of the insurance service; insurance marketing subsystem; management of financial and investment activities; human resources.

**Key words:** life insurance companies, competitiveness, management, systemic approach, system, subsystem, mechanism, support.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічності розвитку страхового ринку України та наявності значної кількості страхових компаній на ньому важливим елементом їх успішності постають питання забезпечення, підвищення та управління конкурентоспроможністю. Важливість цього процесу в діяльності компаній зі страхування життя полягає в тому, що в 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 позицію у довгостроковому періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності та управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, зокрема підприємства, набуло широкого вивчення у сучасній науковій літературі. Так, сутність та підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства досліджували Бондаренко С. М. [1], Салоїд С. В. та Аріков В. Ю. [2], Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. [3], Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [4], фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств вивчали Дашко І. М. [5], Ладунка І. С. та Братанов М. І. [6], Сарай Н. І. [7], Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В. [8], Кадирус І. Г. [9], актуалізували проблематику управління конкурентоспроможністю підприємств у своїх працях Храпкіна В. В. [10], Воронько-Невідніча Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. [11], Халімон Т. М. [12], особливості сутності, визначення та управління конкурентоспроможністю в страхових компаніях як суб'єктах ринкових відносин з'ясували свого часу Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. [13], Временко Л. В., Кондратенко Д. В. [14], Демиденко М. А., Пістунов І. М. [15], Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д. [16], Шірінян Л. В. [17].

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** Попри це, незначна кількість науковців у сфері страхування досліджували саме управління конкурентоспроможністю страхових компаній в Україні як з теоретичного, так із практичного погляду. Природньо, що окремі теоретичні положення організації управління конкурентоспроможністю підприємств можуть бути адаптовані у ході функціонування страховиків в цілому та life-страховиків зокрема.

**Мета дослідження.** З'ясувати сутність, роль та механізм застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління конкурентоспромож-

ністю страхової компанії слід розглядати як сукупність управлінських дій та заходів щодо її забезпечення та підвищення в умовах динамічного впливу ринкового середовища. Наукові дослідження містять значну кількість підходів до розкриття сутності означеного 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 даними підходами важливим є процесний, що розглядає управління як послідовність процесів, що 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 між собою ресурсний та компаративний підходи до управління конкурентоспроможністю, запропоновані М. Портером, що враховують саме наявність ресурсних переваг у суб'єкта господарювання та виокремленні тих, що 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, котрі потрібно виконати для її досягнення чи то задоволення. Можна провести певну паралель із цільовим підходом, адже в певні мірі 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 зростання продуктивності їх роботи. Оскільки увесь процес управління конкурентоспроможністю направлений на завоювання інтересу страхувальника у купівлі страхового захисту, то цілком логічним є застосування маркетингового підходу у 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 страхових компаній таких як інноваційний, віртуаль-

ний, глобальний і 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 із іншими страховиками. А для тих страхових компаній, котрі бажають вийти на арену світового ринку страхування, варто підходити до цього процесу із врахуванням глобального бачення управління своєю здатністю бути конкурентоспроможними у порівнянні із іншими відомими страховиками міжнародного рівня.

Отже, одним із найважливіших підходів до організації управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є системний, відповідно до якого виділяють кілька взаємопов'язаних підсистем, функціонування котрих забезпечує вказаний процес (рис. 1).

Вхідні ресурси страхової компанії формують підсистему ресурсного забезпечення, котра і буде основою для створення та використання її конкурентних переваг. Керуюча складова складається із тих суб'єктів управ-

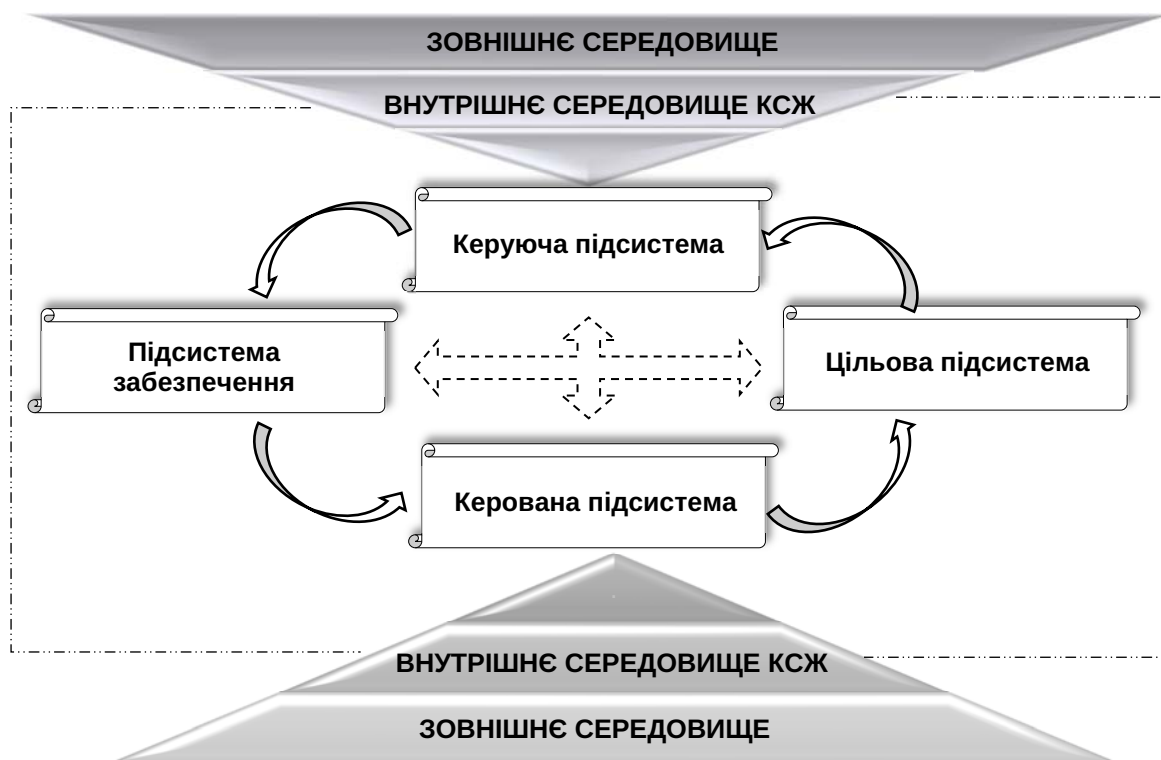


Рис. 1. Складові системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Джерело: розроблено автором

ління, що визначають цілі та особливості прийняття і реалізації управлінських рішень.

В управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії у якості 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 керованою складовою керованої зумовлюватиме успішність функціонування цільової підсистеми та досягнення стратегічних орієнтирів щодо завоювання певної конкурентної позиції та рівня конкурентоспроможності. Важливо розуміти, що системний підхід дає змогу дослідити напрямки та характер взаємозв'язків між частинами цілого, виявити можливі проблемні місця та усунути їх вплив на кінцевий результат, визначити ключові компоненти та фактори успіху страхової компанії на ринку страхових послуг.

Варто зазначити також, що система управління конкурентоспроможністю будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і ком-

панії зі страхування життя, має складну структуру та містить набір елементів: мета, об'єкт, суб'єкт, методологія, принципи, функції, інструменти та важелі тощо (рис. 2).

Мета управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя полягає у забезпеченні її здатності бути конкурентоздатною та фінансово 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.

У якості об'єкта 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, котрий приймає управлінські рішення задля реалізації кінцевої мети.

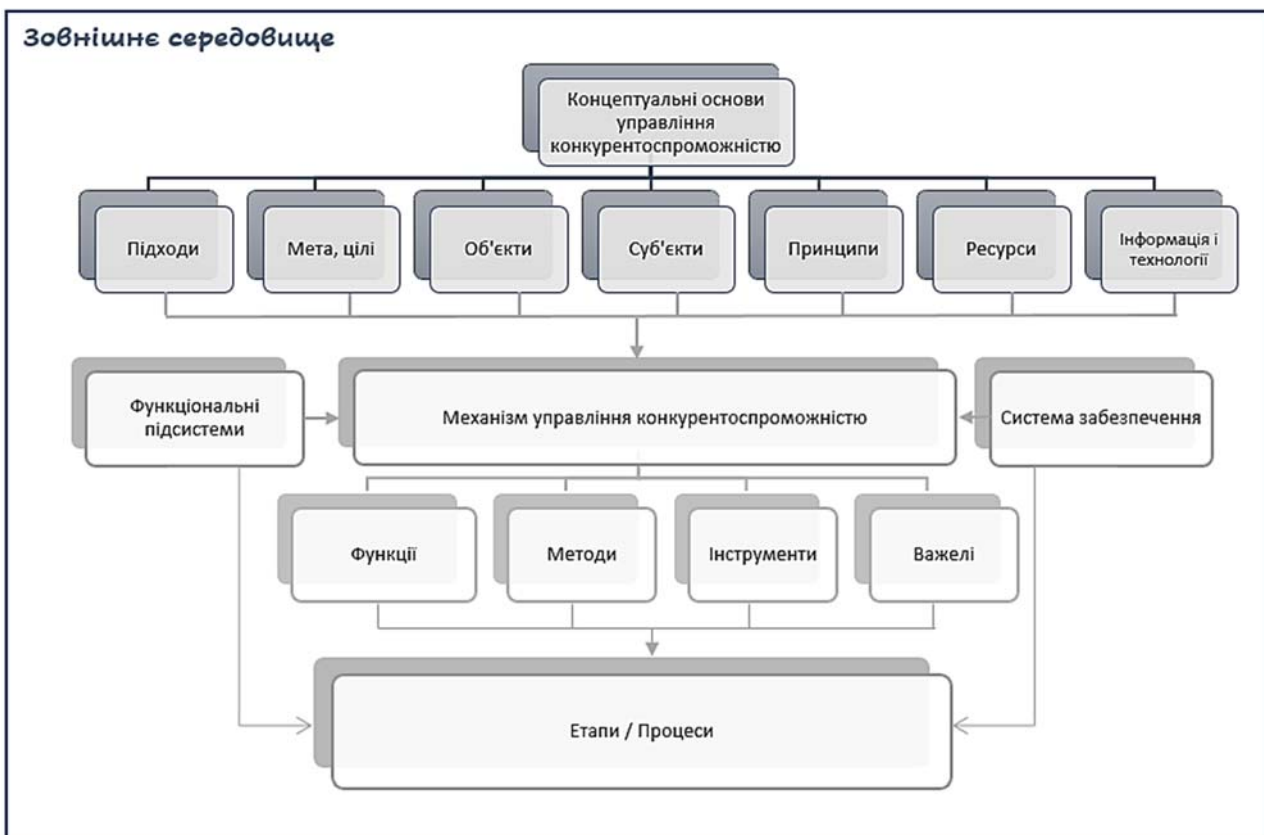


Рис. 2. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю страхових компаній зі страхування життя

Джерело: розроблено автором

Концептуальні основи теорії управління становлять методологічну базу управління конкурентоспроможністю страхової компанії, зокрема, ключові закономірності функціонування ринку страхових послуг, формування та використання конкурентних переваг, основоположні принципи і актуальні інструменти дослідження, аналізу, формалізації, прогнозу-

вання тощо, а також матричні, розрахункові, графічні методи і їх комбінації.

Перелік принципів управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя та їх сутність наведена у таблиці 1.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя передбачає і реалізацію таких функ-

Таблиця 1

**Характеристика принципів управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування**

<b>Принцип</b>	<b>Зміст</b>
Єдності теорії та практики управління	Практичні заходи управління конкурентоспроможністю страховика повинні відповідати теоретичним надбанням у цій сфері
Законності	Усі дії у сфері управління конкурентоспроможністю 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 усіх можливих компонентів 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 та тактичних управлінських рішень повинен бути чітким, логічним, послідовним та 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 та 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 та примноженням свого конкурентного потенціалу

*Джерело: систематизовано автором*



цій менеджменту як цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль (таблиця 2).

Останньою складовою, що потребує розгляду, є сукупність інструментів та важелів, що використовуються в процесі управління конкурентоспроможністю страхової компанії. Економічні інструменти передбачають розробку різного роду 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. 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 визначено, 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 об'єкт управління задля досягнення заздалегідь поставленої мети чи визначених цілей.

Враховуючи вище зазначене, механізмом управління конкурентоспроможністю компа-

ній зі страхування життя слід вважати сукупність взаємопов'язаних елементів таких як функції, методи, важелі та інструменти, за допомогою яких суб'єкти управління формують та реалізують управлінські рішення задля досягнення визначених цілей, здійснюють пошук конкурентних переваг для підвищення її конкурентоспроможності і посилення конкурентних позицій на ринку страхових послуг. 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 слід 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 системи забезпечення, що складається з наступних компонент (рис. 3).

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

Таблиця 2

### 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, розробка програм забезпечення та підвищення конкурентоспроможності страховика, деталізація 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	Оцінка правильності та ефективності реалізації усіх процесів і програм, досягнення цілей за певною сукупністю критеріїв, оціночних показників тощо.

Джерело: систематизовано автором

Ключовими напрямками впливу управлінських дій щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності страховика є сфери або ж функціональні підсистеми, у яких відбуватиметься формування конкурентних пере-

ваг, що в сукупності становитимуть конкурентний потенціал компанії (рис. 4).

Підсистема управління страховою діяльністю є основним джерелом генерування конкурентних переваг страховика та забез-



Рис. 3. Складові елементи системи забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Джерело: розроблено автором



Рис. 4. Функціональні підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Джерело: розроблено автором

печення його конкурентоспроможності, адже базується на формуванні оптимальної структури страхового портфеля компанії зі страхування життя. Не менш важливим є управління якістю та конкурентоспроможністю страхової послуги, оскільки це кінцевий продукт діяльності компанії зі страхування життя, який повинен відповідати вимогам та задовільняти потреби страхувальників краще, ніж аналогічні страхові послуги конкурентів. Підсистема страхового маркетингу охоплює широке коло внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності страховика, 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 саме компанії зі страхування життя, адже ефективність формування та використання його капіталу, а також диверсифікації його інвестиційного портфелю безпосеред-

ньо визначатиме прибутковість, фінансову стійкість, надійність, привабливість та успішність компанії на ринку. Важливість компетентності суб'єктів прийняття управлінських рішень, зацікавленості у їх результативності, мотивації до пошуку нових ідей обумовлює включення компоненти управління персоналом до набору функціональних підсистем управління конкурентоспроможністю страхових компаній.

**Висновки.** Отже, з точки зору системного підходу управління конкурентоспроможністю страхових компаній є надзвичайно складним, багатовимірним та багатокомпонентним, адже містить значну кількість елементів, підсистем, сфер, складових тощо. Втілення в життя саме системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя забезпечить їм стабільність на ринку, зростаючий попит на послуги, що ними продукуються та можливість поширення свого впливу на нові сегменти ринку та потенційних страхувальників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 10.12.2023).
2. Салоїд С. В., Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2019. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333> (дата звернення: 10.12.2023).
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>. (дата звернення: 10.12.2023).
4. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. URL: <http://surl.li/hpmjs>. (дата звернення: 10.12.2023).
5. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 13–2. С. 80–84. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/13-2\\_2017/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf) (дата звернення: 16.12.2023).
6. Ладунка І. С. та Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 5. С. 189–194. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf) (дата звернення: 16.12.2023).
7. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. URL: <http://surl.li/qvzef> (дата звернення: 16.12.2023).
8. Гавриш О. А., Гриценко В. В., Григорова З. В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств. URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/24\\_kpi\\_2008.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2008.pdf) (дата звернення: 18.12.2023).
9. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 18.11.2023).
10. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (дата звернення: 22.11.2023).
11. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
12. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.



13. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799> (дата звернення: 04.11.2023).
14. Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 401–408. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstr act=2020\\_3\\_0\\_401\\_408](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstr act=2020_3_0_401_408) (дата звернення: 12.12.2023).
15. Демиденко М. А., Пістунов І. М. Підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг страхової компанії з використанням методів економіко-математичного моделювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4 (74). С. 98–105.
16. Буртняк І. В., Судук Н. В., Рогач О. Д. Комплексна оцінка конкурентоспроможності страхової компанії методами кластерного та дискримінантного аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету: Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2021. № 6. Т. 1. С. 156–162.
17. Конкурентоспроможність страхового ринку України в умовах активізації глобалізаційних процесів : кол. монографія / за матеріалами праць наукової групи і науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Л. В. Шірі-нян. Київ : Ліра-К, 2020. 404 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30994> (дата звернення: 16.12.2023).

## REFERENCES:

1. Baryshpol N. S., Bondarenko S. M. (2017) Pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. № 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (accessed December 10, 2023). (in Ukrainian)
2. Saloid S. V., Arikov V. Yu. (2019) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist i pidkhody do otsinky [Enterprise competitiveness: essence and approaches to assessment]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom* [Modern approaches to enterprise management]. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333> (accessed December 10, 2023). (in Ukrainian)
3. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H., Romanko O. P. (2011) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnozyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnosis]: monohrafiia [a monograph]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH. 180 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>. (accessed December 10, 2023). (in Ukrainian)
4. Dmytriiev I. A., Kyrchata I. M., Shersheniuk O. M. (2020) Konkurentospromozhnist pidpriemstva [Competitiveness of the enterprise]: navchalnyi posibnyk [educational manual]. Kharkiv: FOP Brovin O. V. 340 p. Available at: <http://surl.li/hpmjs>. (accessed December 10, 2023). (in Ukrainian)
5. Dashko I. M. (2017) Faktory vplyvu na konkurentospromozhnist pidpriemstv [Factors influencing the competitiveness of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. Vypusk 13–2. P. 80–84. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2017/13-2\\_2017/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/17.pdf) (accessed December 16, 2023). (in Ukrainian)
6. Ladunka I. S. ta Bratanov M. I. (2016) Doslidzhennia faktoriv vplyvu na konkurentospromozhnist vitchyzni- anykh pidpriemstv [Study of influencing factors on the competitiveness of domestic enterprises]. *Ekonomika i sus- piilstvo* [Economy and society]. Vol. 5. P. 189–194. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf) (accessed December 16, 2023). (in Ukrainian)
7. Sarai N. I. Systema faktoriv vplyvu na konkurentospromozhnist pidpriemstv rehionu [The system of influenc- ing factors on the competitiveness of regional enterprises]. Available at: <http://surl.li/qvzef> (accessed December 16, 2023). (in Ukrainian)
8. Havrysh O. A., Hrytsenko V. V., Hryhorova Z. V. Osnovni faktory vplyvu na konkurentospromozhnist polihra- fichnykh pidpriemstv [The main factors influencing the competitiveness of printing enterprises]. Available at: [https://economy.kpi.ua/files/files/24\\_kpi\\_2008.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2008.pdf) (accessed December 16, 2023). (in Ukrainian)
9. Kadyrus I. H. (2014) Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Enter- prise competitiveness and factors affecting it]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. № 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (accessed November 18, 2023). (in Ukrainian)
10. Khrapkina V. V. (2020) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Management of the compet- itiveness of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. Vol. 51. P. 245–248. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (accessed November 18, 2023). (in Ukrainian)
11. Voronko-Nevidnycha T. V., Vasylenko M. V., Lieshchyn D. I. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnogo rynkovoho seredovyscha [Managing the competitiveness of the enterprise

in conditions of an unstable market environment]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and enterprise management]. Vol. 21. P. 251–254. (in Ukrainian)

12. Khalimon T. M. (2016) Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhordskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* [Scientific Bulletin of the Uzhhord National University. Series: International economic relations and world economy]. Vol. 10(2). P. 117–120. (in Ukrainian)

13. Vnukova N. M., Mamedova E. R. (2020) Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti konkurentospromozhnosti strakhovykh kompanii [Theoretical aspects of determining the essence of the competitiveness of insurance companies]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy]. № 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799> (accessed November 04, 2023). (in Ukrainian)

14. Vremenko L. V., Kondratenko D. V. (2020) Kliuchovi kompetentsii yak osnova konkurentospromozhnosti strakhovoi kompanii [Key competencies as the basis of insurance company competitiveness]. *Biznes Inform* [Business Inform]. № 3. P. 401–408. Available at: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_3\\_0\\_401\\_408](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_401_408) (accessed December 12, 2023). (in Ukrainian)

15. Demydenko M. A., Pistunov I. M. (2021) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktiv ta posluh strakhovoi kompanii z vykorystanniam metodiv ekonomiko-matematychnoho modeliuvannia [Increasing the competitiveness of products and services of an insurance company using methods of economic and mathematical modeling]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia* [Scientific view: economics and management]. № 4 (74). P. 98–105. (in Ukrainian)

16. Burtniak I. V., Suduk N. V., Rohach O. D. (2021) Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti strakhovoi kompanii metodamy klasternoho ta dyskryminantnoho analizu [Comprehensive assessment of the competitiveness of an insurance company using the methods of cluster and discriminant analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Seriiia «Ekonomichni nauky»*. Khmelnytskyi [Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Series "Economic Sciences"]. № 6. T. 1. P. 156–162. (in Ukrainian)

17. Konkurentospromozhnist strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh aktyvizatsii hlobalizatsiinykh protsesiv [Competitiveness of the insurance market of Ukraine in conditions of intensification of globalization processes] : kol. monohrafiia [col. monograph] / za materialamy prats naukovoii hrupy i naukovoii redaktsiieiu d-ra ekon. nauk, prof. L. V. Shirinian. Kyiv : Lira-K, 2020. 404 p. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30994> (accessed December 16, 2023). (in Ukrainian)