

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-професійна програма «Управління фінансовим бізнесом»
Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Стратегії розвитку страхових компаній»**

здобувача Калька Владислава Миколайовича
(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис здобувача)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інноваційних бізнес-технологій
(наукова ступінь, учене звання, посада)

(підпис)

А.Л. Баранов
(Прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Л.О. Примостка

Київ 2026

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 78 сторінки, 16 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 41 найменувань, 3 додатки на 3 сторінках.

«Стратегії розвитку страхових компаній»

Об'єктом дослідження виступають стратегії розвитку страхових компаній.

Предметом дослідження є підходи, принципи, методи та інструменти формування й реалізації стратегій розвитку страхових компаній, а також чинники, що впливають на їх ефективність.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінити ефективність стратегій розвитку страхових компаній на основі аналізу процесу їх формування та реалізації, а також запропонувати напрями їх вдосконалення. Відповідно поставленої мети були визначенні завдання:

- дослідити поняття, структуру та типи стратегій розвитку страхових компаній;
- охарактеризувати основні етапи формування стратегій розвитку;
- проаналізувати чинники, що впливають на стратегічний вибір страхових компаній;
- здійснити аналіз діяльності страхових компаній України та їх фінансових показників;
- оцінити ефективність реалізованих стратегій розвитку страхових компаній;
- виявити проблеми стратегічного управління у сфері страхування;
- обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення стратегій розвитку страхових компаній з урахуванням зарубіжного досвіду та цифрової трансформації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: отримані результати поглиблюють теоретичні уявлення про стратегічний розвиток страхових компаній, удосконалюють методичні підходи до оцінювання їх фінансової стійкості та можуть бути використані у практичній діяльності.

Практичне значення отриманих результатів: результати дослідження можуть бути використані страховими компаніями та органами державного регулювання для підвищення ефективності управління, удосконалення стратегічного планування та мінімізації ризиків.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2026.

Рік захисту 2026.

Ключові слова: страхові компанії, страховий ринок, стратегія розвитку, фінансова стійкість, воєнні ризики, інновації, цифровізація.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ	7
1.1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств.....	7
1.2 Види стратегій розвитку страхових компаній та чинники, що впливають на їх вибір	14
1.3 Формування стратегій розвитку страхових компаній: нормативно-правові вимоги, зарубіжний досвід та методичні підходи	23
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	32
2.1 Аналіз фінансових показників діяльності страхових компаній.....	32
2.2 Оцінка ефективності реалізованих стратегій розвитку страхових компаній...38	
2.3 Проблеми стратегічного управління та шляхи їх вирішення	49
2.4 Перспективи розвитку страхових компаній України з урахуванням зарубіжного досвіду та цифрової трансформації.....	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Страховий ринок є важливою складовою фінансової системи держави, оскільки забезпечує перерозподіл ризиків між суб'єктами економіки, сприяє стабільності господарської діяльності та підвищенню рівня соціального захисту населення. У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються впливом воєнних ризиків, макроекономічною нестабільністю, цифровою трансформацією та зростанням конкуренції на ринку фінансових послуг, особливої актуальності набуває питання формування та реалізації ефективних стратегій розвитку страхових компаній.

Страхові компанії змушені адаптуватися до змін регуляторного середовища, зростання вимог до платоспроможності та фінансової стійкості, а також до змін у поведінці споживачів страхових послуг. У цих умовах стратегічне управління набуває ключового значення, оскільки саме воно забезпечує довгострокову конкурентоспроможність страховиків, визначає напрями їх розвитку та дозволяє ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Особливої уваги потребує впровадження інноваційних та цифрових рішень у діяльність страхових компаній, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного планування.

Актуальність обраної теми зумовлена також потребою комплексного дослідження стратегій розвитку страхових компаній України з урахуванням сучасних тенденцій ринку, змін законодавчого регулювання та зарубіжного досвіду. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення ефективні стратегії розвитку страхових компаній мають важливе значення для підтримки економічної стабільності, відновлення бізнесу та захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання і населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку страхових компаній, забезпечення їх фінансової стійкості та адаптації до сучасних умов функціонування досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Теоретичні та практичні аспекти діяльності страхових компаній розглянуто у роботах О. В. Баранової, А. Л. Баранова, О. Базілінської, О. Панченко, О. Соболевої-Терещенко та інших учених. Питання інноваційного розвитку та цифровізації страхового бізнесу висвітлено у працях О. Покальчук, П. Пузирьової, Н. Приказюк, К. Марченко. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах воєнного стану досліджували Д. Попович, С. Михальчук, І. Руд, Д. Агарков та інші науковці. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання ефективності стратегій розвитку страхових компаній України в умовах воєнних ризиків, цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінити ефективність стратегій розвитку страхових компаній на основі аналізу процесу їх формування та реалізації, а також запропонувати напрями їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв’язання таких завдань:

- дослідити поняття, структуру та типи стратегій розвитку страхових компаній;
- охарактеризувати основні етапи формування стратегій розвитку;
- проаналізувати чинники, що впливають на стратегічний вибір страхових компаній;
- здійснити аналіз діяльності страхових компаній України та їх фінансових показників;
- оцінити ефективність реалізованих стратегій розвитку страхових компаній;
- виявити проблеми стратегічного управління у сфері страхування;
- обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення стратегій розвитку страхових компаній з урахуванням зарубіжного досвіду та цифрової трансформації.

Об’єктом дослідження виступають стратегії розвитку страхових компаній.

Предметом дослідження є підходи, принципи, методи та інструменти формування й реалізації стратегій розвитку страхових компаній, а також чинники, що впливають на їх ефективність

У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання: абстрагування, аналіз та синтез – для систематизації концептуальних підходів до стратегічного планування; індуктивно-дедуктивний метод – для верифікації отриманих висновків; компаративний аналіз – для вивчення міжнародної практики; статистико-економічні методи – для оцінювання фінансової стійкості страхових організацій; візуалізаційні методи – для структурованого представлення аналітичних даних.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до формування та реалізації стратегій розвитку страхових компаній і визначенні чинників, що впливають на їх стратегічний вибір. Методична значущість дослідження полягає у застосуванні комплексного підходу до аналізу стратегічного розвитку страховиків на основі оцінювання фінансових показників, ринкових тенденцій та результативності управлінських рішень. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління, диверсифікації страхового портфеля, розвитку цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності страхових компаній України.

Практична цінність результатів полягає в можливості впровадження сформованих пропозицій у діяльність страхових компаній задля оптимізації стратегічного менеджменту та зміцнення їхніх конкурентних позицій на ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань страхування та стратегічного управління, нормативно-правові акти України у сфері страхування, статистичні та аналітичні матеріали страхового ринку, дані МТСБУ, Forinsurer, Uainsur, XPRIMM, Інтерфакс-Україна, а також фінансова звітність і офіційна інформація страхових компаній ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС. Використання зазначених джерел забезпечило достовірність і комплексність проведеного дослідження.

Структура роботи містить вступ, два розділи, висновки, список літератури та додатки. У першій частині розкрито теоретичний фундамент формування ринкових стратегій. Другий розділ присвячено критичному аналізу поточної практики реалізації стратегічних планів страховиками України та обґрунтуванню векторів їхньої модернізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

1.1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком страхових компаній

Стратегічне управління є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку страхових компаній в умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та постійних змін у регуляторній політиці держави. На сучасному етапі розвитку фінансового ринку України страхові компанії функціонують під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких особливе місце займають процеси цифровізації, воєнні ризики, зміни у законодавстві та трансформація потреб споживачів страхових послуг. За таких умов забезпечення ефективного функціонування страховика неможливе без застосування стратегічного підходу до управління його розвитком [12; 26].

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як система взаємопов'язаних управлінських рішень та дій, спрямованих на формування і реалізацію довгострокових цілей організації. Основною метою стратегічного управління є забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, ефективного використання ресурсів та формування конкурентних переваг [6]. Для страхових компаній стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки результати їх діяльності безпосередньо залежать від рівня ризиків, фінансової стійкості, дотримання нормативних вимог та здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [12].

Центральним елементом стратегічного управління виступає поняття «стратегія». Саме стратегія визначає довгострокові орієнтири розвитку організації, механізми досягнення поставлених цілей та способи забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці стратегічного менеджменту, єдиного підходу до трактування поняття «стратегія» досі не сформовано.

Серед зарубіжних науковців одним із перших системне визначення стратегії запропонував А. Чандлер. На його думку, стратегія являє собою визначення довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. У даному підході акцент робиться на взаємозв'язку між цілями та ресурсним забезпеченням діяльності компанії. Відповідно до концепції А. Чандлера стратегія повинна забезпечувати узгодженість між наявними можливостями організації та її перспективними планами розвитку.

Інший відомий дослідник стратегічного менеджменту І. Ансофф трактував стратегію як систему правил прийняття управлінських рішень, які визначають напрями діяльності організації та забезпечують її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Особливістю підходу І. Ансоффа є орієнтація на розвиток організації в умовах невизначеності та необхідність постійного стратегічного аналізу ринку.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив М. Портер, який розглядав стратегію як механізм формування конкурентних переваг підприємства. Згідно з його концепцією, успіх організації залежить від здатності зайняти унікальну позицію на ринку та створити переваги, які складно відтворити конкурентам. Для страхових компаній такий підхід є особливо актуальним, оскільки страхові продукти часто мають подібний характер, а конкурентоспроможність значною мірою визначається якістю обслуговування, рівнем довіри клієнтів та ефективністю управління ризиками.

У сучасних українських дослідженнях поняття стратегії адаптується до специфіки функціонування страхового ринку. Зокрема, у працях, присвячених формуванню інноваційних стратегій страховиків, стратегія визначається як комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення

конкурентоспроможності компанії шляхом використання інноваційних технологій та сучасних методів управління [5; 6]. Водночас автори досліджень щодо фінансової стійкості страхових компаній розглядають стратегію як інструмент підтримання платоспроможності, збалансованості страхового портфеля та мінімізації ризиків [12].

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія страхової компанії являє собою довгострокову модель розвитку, яка визначає напрями діяльності страховика, способи досягнення стратегічних цілей та механізми забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «стратегія»

Автор	Сутність визначення
А. Чандлер	Визначення довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів для їх досягнення.
І. Ансофф	Система правил прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації.
М. Портер	Формування та підтримання конкурентних переваг.
О. Покальчук та ін.	Інструмент забезпечення розвитку страхової компанії через впровадження інновацій та адаптацію до змін ринкового середовища.
Автори досліджень фінансової стійкості страховиків	Засіб підтримання платоспроможності, фінансової стійкості та мінімізації ризиків діяльності страхової компанії.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 12].

Дані табл. 1.1 свідчать про еволюцію наукових підходів до трактування стратегії. Якщо класичні концепції зосереджувалися переважно на цілях та конкурентних перевагах організації, то сучасні підходи враховують специфіку окремих секторів економіки, зокрема страхового ринку. У діяльності страхових компаній стратегія виступає не лише інструментом розвитку, а й засобом забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками.

На відміну від підприємств виробничої сфери, страхові компанії функціонують в умовах підвищеної залежності від ризикового середовища та державного регулювання. Це обумовлює специфіку формування і реалізації стратегій їх розвитку. Основною метою стратегічного управління страховика є

забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Відповідно стратегія розвитку страхової компанії повинна враховувати не лише ринкові можливості, а й особливості страхової діяльності, пов'язані з формуванням страхових резервів, управлінням ризиками та виконанням регуляторних вимог [12].

Однією з ключових особливостей стратегій страхових компаній є необхідність забезпечення належного рівня платоспроможності. Згідно із законодавством України страховики зобов'язані дотримуватися встановлених нормативів капіталу та формувати достатні страхові резерви для виконання своїх зобов'язань перед клієнтами [19]. Тому при розробці стратегії розвитку значна увага приділяється управлінню активами, капіталом та фінансовими потоками компанії.

Важливим елементом стратегічного розвитку страховиків виступає система перестрахування. Передача частини ризиків перестраховикам дозволяє зменшити можливі фінансові втрати та підвищити стабільність діяльності страхової компанії. Саме тому ефективна стратегія розвитку повинна передбачати формування оптимальної політики перестрахування та диверсифікацію страхового портфеля.

Суттєвий вплив на діяльність страховиків здійснює державне регулювання. Закон України «Про страхування» визначає вимоги до ліцензування, платоспроможності, формування резервів, корпоративного управління та розкриття інформації [19]. Крім того, оновлення нормативно-правової бази страхового ринку потребує постійного коригування стратегічних планів та адаптації діяльності компаній до нових вимог [21].

Особливого значення в сучасних умовах набуває врахування воєнних ризиків. Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування страхового ринку України, змінивши структуру попиту на страхові послуги та підвищивши рівень невизначеності у діяльності страховиків [26; 29]. У зв'язку з цим сучасні стратегії розвитку повинні передбачати механізми антикризового управління, підвищення фінансової стійкості та диверсифікацію джерел доходів.

Ще одним важливим напрямом стратегічного розвитку страхових компаній є цифровізація. Впровадження електронних полісів, дистанційного врегулювання страхових випадків, мобільних застосунків та цифрових каналів продажу сприяє підвищенню ефективності діяльності страховиків та покращенню якості обслуговування клієнтів [5; 7]. Саме тому цифрова трансформація розглядається як один із пріоритетних напрямів розвитку сучасних страхових компаній.

Отже, особливості стратегій розвитку страхових компаній визначаються необхідністю одночасного забезпечення фінансової стійкості, дотримання регуляторних вимог, ефективного управління ризиками та впровадження інноваційних рішень. Це зумовлює комплексний характер стратегічного управління у страховому секторі та його відмінність від інших галузей економіки.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку страхових компаній

Вид стратегії	Характеристика
Стратегія зростання	Спрямована на розширення частки ринку, збільшення обсягів страхових премій та залучення нових клієнтів.
Стратегія стабілізації	Передбачає підтримання досягнутих ринкових позицій, збереження фінансової стійкості та стабільного розвитку компанії.
Стратегія скорочення	Орієнтована на оптимізацію витрат, реструктуризацію діяльності та зменшення ризиків у періоди кризових явищ.
Інноваційна стратегія	Передбачає впровадження цифрових технологій, нових страхових продуктів і сучасних методів обслуговування клієнтів.
Маркетингова стратегія	Спрямована на формування позитивного іміджу компанії, підвищення конкурентоспроможності та розвиток клієнтської бази.
Фінансова стратегія	Забезпечує підтримання платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективне управління капіталом.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 7; 12].

Дані табл. 1.2 свідчать про різноманітність стратегічних підходів, які можуть застосовуватися страховими компаніями залежно від цілей розвитку, стану ринку та рівня конкурентного середовища. На практиці страховики часто використовують комбінацію кількох стратегій одночасно, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У структурі стратегічного управління розвитком страхових компаній виокремлюють кілька взаємопов'язаних етапів: стратегічний аналіз, формування стратегії, реалізацію стратегічних рішень та стратегічний контроль. На етапі стратегічного аналізу здійснюється оцінка зовнішнього середовища та

внутрішнього потенціалу компанії. Формування стратегії передбачає визначення довгострокових цілей розвитку та вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Реалізація стратегії включає впровадження відповідних програм і заходів, а стратегічний контроль забезпечує оцінювання результатів та коригування стратегічних рішень у разі необхідності [12].

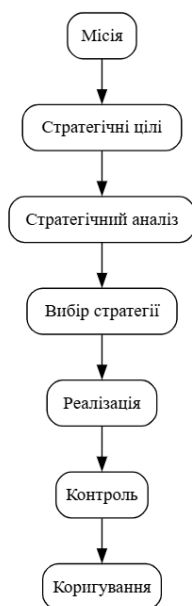


Рисунок 1.1 – Структура стратегічного управління розвитком страхової компанії

Джерело: власне дослідження.

Рис. 1.1 демонструє логічну послідовність процесу стратегічного управління страховою компанією. Визначення місії та стратегічних цілей формує загальний напрям розвитку організації, тоді як стратегічний аналіз забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Реалізація та контроль стратегії дозволяють оцінювати ефективність обраного курсу розвитку та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На формування стратегії страхової компанії впливає значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, розвиток цифрових технологій, воєнні ризики та поведінка споживачів страхових

послуг. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан компанії, рівень капіталізації, кадровий потенціал, якість менеджменту, обсяг страхових резервів та технологічні можливості страховика [12; 26].



Рисунок 1.2 – Фактори формування стратегії страхової компанії

Джерело: власне дослідження.

Зображені на рис. 1.2 фактори формують середовище, в якому функціонує страхова компанія. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності страховика своєчасно враховувати зміни зовнішніх умов та ефективно використовувати власний ресурсний потенціал.

Отже, стратегічне управління розвитком страхових компаній є комплексним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості страховика. Центральне місце в системі стратегічного управління займає стратегія, яка визначає напрями розвитку компанії та механізми досягнення поставлених цілей. Особливості страхового бізнесу обумовлюють необхідність врахування ризикового характеру діяльності, вимог державного регулювання, потреби у підтриманні платоспроможності та впровадженні інноваційних технологій. У сучасних умовах воєнних викликів і цифрової трансформації ефективне стратегічне управління стає одним із ключових чинників успішного функціонування та розвитку страхових компаній.

1.2 Види стратегій розвитку страхових компаній та чинники, що впливають на їх вибір

Ефективне функціонування страхових компаній у сучасних умовах потребує формування та реалізації обґрунтованих стратегій розвитку, які забезпечують досягнення довгострокових цілей, зміцнення конкурентних позицій і підтримання фінансової стійкості. Особливості діяльності страховиків зумовлюють необхідність врахування широкого спектра чинників, серед яких важливе місце займають зміни регуляторного середовища, рівень конкуренції на страховому ринку, цифровізація економіки, макроекономічна ситуація та воєнні ризики. Саме тому вибір стратегічних напрямів розвитку страхових компаній набуває особливої актуальності в умовах трансформації фінансового сектору України [1; 3].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації стратегій розвитку страхових компаній. Різні дослідники пропонують групувати стратегії залежно від напрямів розвитку компанії, функціонального призначення, характеру реагування на зміни зовнішнього середовища та рівня управління. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити можливі напрями розвитку страховика та обрати найбільш ефективну модель поведінки відповідно до поточних ринкових умов [5; 6; 12]. З метою систематизації наукових підходів доцільно узагальнити основні види стратегій розвитку страхових компаній у вигляді класифікаційної схеми.



Рисунок 1.3 – Класифікація стратегій розвитку страхових компаній

Джерело: власне дослідження.

Представлена класифікація демонструє, що стратегічний розвиток страхових компаній може розглядатися з різних позицій. Найбільш поширеним є поділ стратегій за напрямом розвитку, оскільки саме він визначає загальний вектор функціонування страховика та його довгострокові цілі. Водночас функціональні стратегії забезпечують реалізацію окремих напрямів діяльності компанії, а адаптивні та антикризові стратегії спрямовані на підтримання стійкості страховика в умовах невизначеності та підвищених ризиків [12]. Для більш детального узагальнення класифікаційних ознак стратегій розвитку страхових компаній доцільно представити їх у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій розвитку страхових компаній за основними критеріями

Критерій класифікації	Види стратегій
За напрямом розвитку	стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення
За функціональним спрямуванням	фінансова стратегія, маркетингова стратегія, інноваційна стратегія, кадрова стратегія
За реакцією на зміни середовища	адаптивна стратегія, активна стратегія, антикризова стратегія
За рівнем управління	корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 12]

Узагальнення наведених підходів свідчить, що стратегічний розвиток страхових компаній має багатовекторний характер та передбачає поєднання різних стратегічних інструментів залежно від особливостей діяльності страховика. Вибір конкретної стратегії визначається фінансовим станом компанії, рівнем конкуренції, станом страхового ринку та перспективами його розвитку.

Найбільш поширеною серед страхових компаній є стратегія зростання, яка передбачає розширення масштабів діяльності шляхом збільшення обсягів страхових премій, розширення клієнтської бази, освоєння нових сегментів ринку та впровадження нових страхових продуктів. Реалізація такої стратегії сприяє зміцненню ринкових позицій страховика, підвищенню його конкурентоспроможності та збільшенню частки на страховому ринку. Особливо актуальною стратегія зростання є для компаній, які мають достатній рівень

капіталізації та прагнуть розширити свою присутність у перспективних сегментах страхування [10; 35].

Практична реалізація стратегії зростання може здійснюватися шляхом географічної експансії, розвитку нових каналів продажу страхових послуг, удосконалення продуктової лінійки та впровадження цифрових технологій. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України свідчать про зростання значення онлайн-страхування, мобільних застосунків та дистанційного обслуговування клієнтів, що відкриває додаткові можливості для розширення діяльності страхових компаній [10; 24].

Основними перевагами стратегії зростання є збільшення обсягів доходів, посилення конкурентних позицій, підвищення ринкової вартості компанії та можливість диверсифікації страхового портфеля. Водночас реалізація даної стратегії пов'язана з необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів, збільшенням управлінського навантаження та зростанням рівня ризиків, що потребує ефективної системи управління страховою діяльністю [35].

Вибір стратегії зростання доцільний за наявності сприятливих умов функціонування страхового ринку та достатнього ресурсного потенціалу страховика. До основних чинників, які зумовлюють застосування стратегії зростання, належать: високий рівень капіталізації страхової компанії; стабільне зростання обсягів страхових премій; розширення попиту на страхові послуги; розвиток цифрових каналів продажу; позитивні тенденції розвитку страхового ринку; можливість виходу на нові сегменти страхування; впровадження інноваційних страхових продуктів [10; 33].

Отже, стратегія зростання є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку страхових компаній, оскільки забезпечує розширення діяльності страховика та створює передумови для зміцнення його конкурентних переваг. Разом із тим її ефективність безпосередньо залежить від фінансових можливостей компанії та сприятливості зовнішнього середовища.

Стратегія стабілізації застосовується страховими компаніями в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, коли основним завданням є

не розширення діяльності, а збереження досягнутих ринкових позицій та підтримання фінансової стійкості. Така стратегія спрямована на забезпечення безперервності діяльності страховика, виконання зобов'язань перед клієнтами та підтримання належного рівня платоспроможності. Особливого значення стратегія стабілізації набуває в періоди економічних криз, фінансової нестабільності та воєнних ризиків, які характерні для сучасного етапу розвитку страхового ринку України [11; 24].

Реалізація стратегії стабілізації передбачає концентрацію уваги на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, оптимізації витрат, удосконаленні системи ризик-менеджменту та зміцненні фінансової стійкості компанії. Важливим напрямом є також підтримання лояльності існуючих клієнтів, підвищення якості страхового обслуговування та вдосконалення процесів врегулювання страхових випадків. За таких умов страховик орієнтується насамперед на збереження наявної клієнтської бази, а не на активне завоювання нових сегментів ринку [4; 12].

Перевагами стратегії стабілізації є зниження рівня фінансових ризиків, забезпечення стабільності грошових потоків, підтримання ліквідності та можливість адаптації до змін ринкового середовища без значних витрат. Водночас надмірна орієнтація на стабілізацію може призвести до втрати ринкових можливостей, уповільнення інноваційного розвитку та зниження конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Основними чинниками вибору стратегії стабілізації є: економічна нестабільність; воєнні ризики; необхідність збереження фінансової стійкості; високий рівень невизначеності зовнішнього середовища; посилення регуляторних вимог; необхідність підтримання платоспроможності страховика [12; 29]. Таким чином, стратегія стабілізації є доцільною для страхових компаній, які функціонують в умовах підвищеного ризику та прагнуть забезпечити безперервність діяльності шляхом збереження фінансової рівноваги й ринкових позицій.

Стратегія скорочення (реструктуризації) використовується страховими компаніями у випадках погіршення фінансового стану, втрати конкурентних позицій або виникнення суттєвих змін у регуляторному середовищі. Її основною метою є відновлення ефективності діяльності шляхом оптимізації структури бізнесу, скорочення витрат та концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності [12; 21].

Реалізація даної стратегії може передбачати скорочення мережі регіональних підрозділів, відмову від збиткових страхових продуктів, перегляд інвестиційної політики, зменшення адміністративних витрат або реорганізацію внутрішніх бізнес-процесів. В окремих випадках реструктуризація може включати об'єднання з іншими страховими компаніями або зміну організаційної структури управління [21].

Основною перевагою стратегії скорочення є можливість швидкого покращення фінансових показників діяльності та відновлення платоспроможності страховика. Разом із тим її реалізація часто супроводжується скороченням клієнтської бази, зниженням ринкової активності та ризиком втрати частини конкурентних переваг. До основних чинників вибору стратегії скорочення належать: зниження прибутковості діяльності; дефіцит власного капіталу; погіршення показників платоспроможності; зміни законодавства у сфері страхування; скорочення клієнтської бази; необхідність оптимізації витрат [12; 21]. Отже, стратегія реструктуризації є вимушеним інструментом антикризового управління, який дозволяє страховій компанії відновити фінансову стійкість та адаптуватися до нових умов функціонування.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку страхового бізнесу в сучасних умовах є інноваційна стратегія. Її сутність полягає у впровадженні нових страхових продуктів, цифрових технологій, сучасних методів управління ризиками та автоматизації бізнес-процесів[5; 25]. Розвиток цифрової економіки та поширення технологій InsurTech суттєво змінюють підходи до організації страхової діяльності, що робить інноваційні стратегії важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності страховиків.

Реалізація інноваційної стратегії передбачає використання онлайн-платформ для продажу страхових продуктів, впровадження електронних договорів страхування, автоматизацію процесів андеррайтингу та врегулювання збитків, застосування технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних. Важливим напрямом також є розроблення нових страхових продуктів, орієнтованих на потреби сучасних клієнтів [10; 33].

Перевагами інноваційної стратегії є підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення операційних витрат, прискорення бізнес-процесів та формування додаткових конкурентних переваг. Недоліками можуть бути значні початкові інвестиції, необхідність залучення висококваліфікованих фахівців та ризику впровадження нових технологій. Основними чинниками вибору інноваційної стратегії виступають: цифровізація фінансового сектору; розвиток технологій InsurTech; зміна поведінки споживачів страхових послуг; посилення конкуренції на страховому ринку; необхідність оптимізації бізнес-процесів; розвиток електронної комерції [5; 6]. Таким чином, інноваційна стратегія є одним із ключових напрямів розвитку страхових компаній у сучасних умовах та забезпечує можливість адаптації до цифрової трансформації фінансового ринку.

Маркетингова стратегія спрямована на формування стійких конкурентних переваг шляхом підвищення впізнаваності бренду, розвитку клієнтських відносин та вдосконалення системи просування страхових послуг. У сучасних умовах функціонування страхового ринку ефективна маркетингова діяльність виступає важливим чинником залучення нових клієнтів та утримання існуючих страхувальників [7; 24].

Основними складовими маркетингової стратегії є сегментація ринку, позиціонування страхових продуктів, формування позитивного іміджу страхової компанії, розвиток цифрових каналів комунікації та впровадження програм лояльності. Особливого значення набувають інструменти цифрового маркетингу, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг та персоналізовані комунікації з клієнтами [7].

Серед переваг маркетингової стратегії варто виділити підвищення впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажу страхових продуктів, покращення якості взаємодії з клієнтами та зміцнення ринкових позицій компанії. Недоліками можуть бути значні витрати на маркетингові заходи та складність оцінювання ефективності окремих рекламних кампаній. Основними чинниками вибору маркетингової стратегії є: високий рівень конкуренції на страховому ринку; необхідність утримання клієнтської бази; потреба у формуванні позитивної ділової репутації; розвиток цифрових каналів комунікації; необхідність підвищення впізнаваності бренду; зміна поведінки споживачів страхових послуг [7; 24]. Отже, маркетингова стратегія забезпечує ефективну взаємодію страхової компанії з ринком та створює передумови для довгострокового зміцнення її конкурентних позицій.

Після аналізу окремих видів стратегій розвитку страхових компаній доцільно узагальнити чинники, що визначають вибір тієї чи іншої стратегічної моделі. Практика функціонування страхового ринку свідчить, що ефективність реалізації стратегії залежить не лише від внутрішніх можливостей страховика, але й від впливу зовнішнього середовища. Саме тому процес стратегічного вибору повинен ґрунтуватися на комплексному аналізі економічних, фінансових, організаційних, технологічних та регуляторних чинників, які формують умови діяльності страхових компаній [4; 12].

В умовах сучасного страхового ринку України особливого значення набувають зовнішні чинники. Насамперед це загальний стан національної економіки, який безпосередньо впливає на рівень доходів населення та попит на страхові послуги. Погіршення макроекономічної ситуації, зростання інфляції та зниження купівельної спроможності населення можуть зумовлювати необхідність переходу від стратегій активного зростання до стратегій стабілізації або реструктуризації [1; 2].

Суттєвий вплив на діяльність страховиків мають воєнні ризики, які стали одним із ключових факторів розвитку страхового ринку України після початку повномасштабної війни. Зростання ризиковості економічного середовища

потребує перегляду підходів до формування страхових резервів, удосконалення механізмів перестрахування та розроблення нових страхових продуктів, орієнтованих на покриття воєнних ризиків. За таких умов страхові компанії дедалі частіше обирають адаптивні або стабілізаційні стратегії, що дозволяють забезпечити безперервність діяльності та підтримувати фінансову стійкість [26; 29].

Важливим чинником вибору стратегій виступає конкурентне середовище страхового ринку. Посилення конкуренції між страховиками стимулює впровадження інноваційних підходів, розвиток цифрових каналів продажу та вдосконалення системи взаємодії з клієнтами. За високого рівня конкуренції страхові компанії частіше реалізують маркетингові та інноваційні стратегії, спрямовані на формування конкурентних переваг і розширення ринкової частки [7; 24].

Окрему роль відіграє нормативно-правове регулювання страхової діяльності. Вимоги Закону України «Про страхування» щодо платоспроможності, структури капіталу, формування резервів та управління ризиками безпосередньо впливають на стратегічні рішення страховиків. Зміни у законодавстві можуть стимулювати перегляд існуючих стратегій або спричиняти необхідність проведення структурних перетворень у діяльності компанії [19; 21].

Серед зовнішніх факторів також необхідно виділити цифровізацію економіки та стрімкий розвиток фінансових технологій. Впровадження електронних сервісів, онлайн-страхування, технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки даних формує нові можливості для страхового бізнесу та стимулює компанії до реалізації інноваційних стратегій розвитку [10; 33].

Не менш важливими є внутрішні чинники, які характеризують ресурсний потенціал страхової компанії та визначають її здатність реалізовувати обрану стратегію. Насамперед це рівень фінансової стійкості та платоспроможності страховика. Компанії з достатнім рівнем капіталізації мають більше можливостей для реалізації стратегій зростання та інноваційного розвитку, тоді як фінансово

слабкі страховики змушені концентруватися на стабілізації або реструктуризації діяльності [4; 12].

Важливим внутрішнім чинником виступає обсяг і структура страхових резервів. Належний рівень резервування дозволяє забезпечити виконання зобов'язань перед страхувальниками та створює фінансову основу для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Значення також має структура страхового портфеля, рівень диверсифікації ризиків та ефективність системи перестрахування [12].

На вибір стратегії розвитку впливає кадровий потенціал страхової компанії. Кваліфікація працівників, професійний рівень менеджменту та здатність персоналу адаптуватися до змін визначають можливість успішного впровадження інноваційних і маркетингових стратегій. В умовах цифрової трансформації особливої ваги набуває наявність фахівців у сфері інформаційних технологій та управління цифровими проєктами [5; 6].

Важливим внутрішнім чинником є рівень цифровізації бізнес-процесів страховика. Компанії, які активно використовують сучасні інформаційні технології, мають вищі можливості для підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів та формування конкурентних переваг на ринку страхових послуг [10; 33].

Отже, вибір стратегії розвитку страхової компанії є складним управлінським процесом, який передбачає врахування значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників. Аналіз наукових підходів дозволив встановити, що в сучасній теорії та практиці страхування застосовуються різні види стратегій, серед яких найбільш поширеними є стратегії зростання, стабілізації, скорочення, інноваційні та маркетингові стратегії. Кожна з них має власні особливості реалізації, переваги, обмеження та сферу застосування залежно від поточного стану страхової компанії та умов функціонування ринку.

Дослідження показало, що стратегія зростання доцільна для фінансово стійких страховиків, які прагнуть розширити масштаби діяльності та посилити свої конкурентні позиції. Стратегія стабілізації забезпечує підтримання фінансової

рівноваги в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків. Стратегія скорочення використовується як інструмент антикризового управління та спрямована на відновлення ефективності діяльності компанії. Водночас інноваційна та маркетингова стратегії виступають важливими механізмами підвищення конкурентоспроможності страховиків у цифровому середовищі.

Встановлено, що ключовими чинниками стратегічного вибору є фінансова стійкість компанії, рівень капіталізації, структура страхового портфеля, кадровий потенціал, розвиток цифрових технологій, регуляторні вимоги, конкуренція на ринку та воєнні ризики. Саме комплексний аналіз зазначених факторів дозволяє страховикам формувати ефективні стратегії розвитку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, сучасні умови функціонування страхового ринку України обумовлюють необхідність поєднання різних стратегічних підходів. Найбільш перспективними є комбіновані стратегії, які поєднують елементи фінансової стійкості, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та адаптації до ризиків зовнішнього середовища. Саме така модель стратегічного управління створює передумови для сталого розвитку страхових компаній та підвищення їх ролі у забезпеченні фінансової стабільності національної економіки.

1.3 Формування стратегій розвитку страхових компаній: нормативно-правові вимоги, зарубіжний досвід та методичні підходи

Формування стратегії розвитку страхової компанії є одним із ключових елементів забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та впливу воєнних ризиків стратегічне планування набуває особливого значення для страховиків. На відміну від інших суб'єктів господарювання, страхові компанії функціонують у межах

жорстко регламентованого нормативного середовища, що визначає вимоги до управління ризиками, формування страхових резервів, підтримання платоспроможності та організації системи корпоративного управління. Саме тому процес формування стратегії розвитку страхової компанії повинен враховувати не лише ринкові можливості, але й законодавчі обмеження та регуляторні вимоги.

Нормативно-правовою основою діяльності страховиків в Україні є Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року №1909-IX, який визначає правові засади функціонування страхового ринку, вимоги до створення та діяльності страхових компаній, порядок ліцензування, особливості державного нагляду та механізми забезпечення фінансової стійкості страховиків [19]. Прийняття нового закону стало важливим етапом реформування страхового сектору та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами регулювання.

Однією з ключових вимог сучасного страхового законодавства є формування ефективної системи управління страховою компанією. Законодавство передбачає, що страховик повинен забезпечити функціонування належної системи корпоративного управління, яка включає чіткий розподіл повноважень між органами управління, систему внутрішнього контролю, механізми моніторингу ризиків та процедури прийняття управлінських рішень [19]. Відповідно, стратегія розвитку страхової компанії має формуватися з урахуванням вимог до прозорості управління, відповідальності керівництва та забезпечення належного контролю за реалізацією стратегічних цілей.

Важливе місце у формуванні стратегій розвитку страховиків займає система управління ризиками. Особливість страхового бізнесу полягає в тому, що діяльність компанії безпосередньо пов'язана з прийняттям та оцінюванням різноманітних ризиків. Згідно з сучасною моделлю регулювання страхового ринку, страховики повинні впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління, який передбачає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та контроль ризиків на всіх рівнях діяльності компанії [21]. Такий підхід сприяє формуванню стратегій,

орієнтованих на підтримання фінансової стабільності та мінімізацію можливих негативних наслідків впливу зовнішнього середовища.

Суттєвий вплив на стратегічне планування мають вимоги щодо забезпечення платоспроможності страховиків. Законодавство встановлює нормативи достатності капіталу, вимоги до формування страхових резервів та обмеження щодо структури активів, які використовуються для покриття страхових зобов'язань [19]. У зв'язку з цим страхові компанії змушені враховувати фінансові нормативи при виборі стратегічних альтернатив, оцінювати наслідки розширення діяльності та прогнозувати потребу в додатковому капіталі.

Окремої уваги заслуговують вимоги щодо планування діяльності страховиків. Нова система регулювання передбачає необхідність розроблення фінансових планів, планів забезпечення платоспроможності, а також планів відновлення діяльності на випадок виникнення кризових ситуацій [21]. Такі документи є невід'ємною складовою стратегічного управління та дозволяють страховим компаніям своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, економічні кризи або реалізацію значних страхових ризиків.

Таким чином, сучасні нормативно-правові вимоги формують інституційне підґрунтя процесу стратегічного планування страхових компаній. Стратегія розвитку страховика повинна забезпечувати відповідність законодавчим вимогам, підтримання фінансової стійкості, ефективне управління ризиками та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес формування стратегії розвитку страхової компанії являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг страховика.

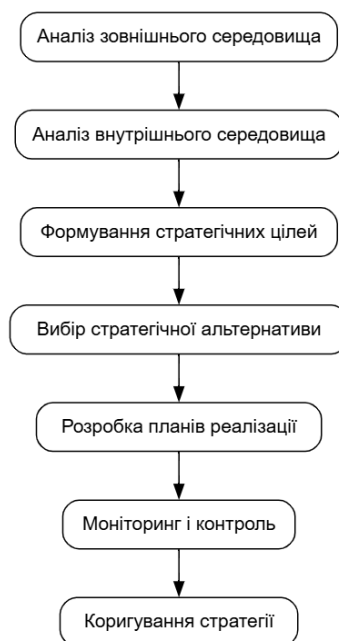


Рисунок 1.4 – Процес формування стратегії розвитку
страхової компанії

Джерело: власне дослідження.

Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який передбачає дослідження макроекономічних умов, конкурентного середовища, законодавчих змін, технологічних тенденцій та особливостей функціонування страхового ринку. На цьому етапі визначаються можливості та загрози, що можуть впливати на діяльність страхової компанії в перспективі.

Другим етапом виступає аналіз внутрішнього середовища страховика. Він охоплює оцінювання фінансової стійкості, структури страхового портфеля, кадрового потенціалу, рівня цифровізації бізнес-процесів та ефективності системи управління. Результати такого аналізу дозволяють визначити сильні та слабкі сторони компанії.

На основі отриманої інформації формуються стратегічні цілі розвитку страхової компанії. Вони можуть бути пов'язані зі збільшенням обсягів страхових премій, розширенням клієнтської бази, підвищенням рівня платоспроможності, цифровою трансформацією діяльності або виходом на нові сегменти страхового ринку.

Наступним етапом є вибір стратегічної альтернативи, під час якого керівництво страховика визначає найбільш доцільний напрям розвитку компанії. Залежно від ринкових умов та внутрішніх можливостей може бути обрана стратегія зростання, стабілізації, реструктуризації або інноваційного розвитку.

Після визначення стратегічного напрямку здійснюється розроблення планів реалізації стратегії. Вони включають комплекс конкретних заходів, фінансових розрахунків, ресурсного забезпечення та організаційних змін, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Завершальними етапами є моніторинг і контроль виконання стратегії, а також її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. Безперервний контроль дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вносити необхідні зміни до стратегічних планів розвитку страхової компанії.

Ефективність стратегічного управління страховою компанією значною мірою залежить від обґрунтованості підходів, які використовуються під час формування стратегії розвитку. У сучасній практиці страхового менеджменту застосовується комплекс методичних інструментів, спрямованих на оцінювання внутрішнього потенціалу страховика, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та визначення перспективних напрямів розвитку. Використання науково обґрунтованих методичних підходів дозволяє мінімізувати вплив невизначеності та підвищити якість стратегічних рішень [5; 6].

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз. Його застосування передбачає визначення сильних і слабких сторін страхової компанії, а також виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища. Для страховиків сильними сторонами можуть виступати достатній рівень капіталізації, сформований страховий портфель, відомий бренд та сучасні цифрові сервіси, тоді як слабкими сторонами можуть бути недостатня диверсифікація ризиків або обмежені інвестиційні ресурси. SWOT-аналіз дозволяє узгодити внутрішні можливості компанії із зовнішніми умовами функціонування та сформулювати стратегічні пріоритети розвитку [5].

Важливе значення має також PEST-аналіз, який використовується для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища. Для страхових компаній України особливого значення набувають політичні та воєнні фактори, що визначають рівень ризиковості діяльності та впливають на структуру страхового попиту. Економічні чинники характеризують рівень платоспроможності населення та бізнесу, соціальні – особливості поведінки страхувальників, а технологічні – темпи цифрової трансформації страхового ринку [10; 26].

Окрему роль у стратегічному управлінні відіграє аналіз конкурентного середовища. Його основним завданням є оцінювання ринкових позицій страховика, виявлення конкурентних переваг та визначення перспективних сегментів ринку. Аналіз конкурентного середовища дозволяє визначити рівень концентрації страхового ринку, оцінити діяльність провідних страхових компаній та сформулювати стратегії конкурентного позиціонування [18; 24].

Для прогнозування можливих сценаріїв розвитку страхового ринку застосовується сценарний аналіз. Даний підхід передбачає розроблення декількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій та оцінювання їх потенційного впливу на діяльність страховика. В умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками та нестабільністю економічного середовища, сценарний аналіз дозволяє своєчасно підготуватися до можливих змін та сформулювати адаптивні стратегії розвитку [26; 29].

Не менш важливим є фінансовий аналіз, який використовується для оцінювання фінансової стійкості страхової компанії, її платоспроможності, ліквідності та ефективності використання ресурсів. Саме результати фінансового аналізу визначають реальні можливості реалізації стратегій зростання, стабілізації або реструктуризації. В умовах сучасного страхового ринку забезпечення фінансової стійкості розглядається як одна з ключових передумов довгострокового розвитку страховика [4; 12].

З урахуванням специфіки страхового бізнесу особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає інтеграцію процесів управління

ризиками у систему стратегічного планування. Його застосування забезпечує своєчасне виявлення ризиків, оцінювання їх потенційного впливу та розроблення заходів щодо їх мінімізації. Ризик-орієнтоване управління є однією з базових вимог сучасного регулювання страхової діяльності та широко використовується як у європейській, так і у вітчизняній практиці страхування [12; 19].

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до формування стратегій розвитку страхових компаній

Методичний підхід	Призначення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників
Аналіз конкурентного середовища	Оцінювання ринкових позицій страховика
Сценарний аналіз	Прогнозування альтернативних варіантів розвитку
Фінансовий аналіз	Оцінювання фінансової стійкості та платоспроможності
Ризик-аналіз	Виявлення та оцінювання страхових ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 6; 10; 12]

Узагальнення наведених підходів свідчить, що формування стратегії розвитку страхової компанії повинно здійснюватися на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Поєднання SWOT-, PEST-, фінансового та ризик-орієнтованого аналізу забезпечує більш повне врахування факторів, які впливають на діяльність страховика, та сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Вивчення зарубіжного досвіду формування стратегій розвитку страхових компаній має важливе значення для вдосконалення практики стратегічного управління в Україні. У більшості розвинених країн світу стратегічне планування страховиків ґрунтується на принципах ризик-орієнтованого управління, високому рівні цифровізації та забезпеченні фінансової стійкості компаній. Особливий інтерес становить досвід Німеччини, Польщі та США, оскільки зазначені країни демонструють різні моделі розвитку страхового ринку та застосування стратегічного менеджменту.

У Німеччині формування стратегій страхових компаній здійснюється відповідно до вимог європейської системи Solvency II. Дана модель передбачає

інтеграцію управління ризиками у процес стратегічного планування, постійний моніторинг фінансової стійкості страховиків та використання систем внутрішнього контролю. Стратегічні рішення приймаються на основі комплексного аналізу ризиків і капіталу, що забезпечує високий рівень надійності страхового сектору та захист інтересів страхувальників [21].

Для Польщі характерним є поєднання європейських регуляторних вимог із активною цифровою трансформацією страхового бізнесу. Стратегії розвитку польських страхових компаній орієнтовані на впровадження онлайн-сервісів, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів та розширення каналів дистанційного продажу страхових продуктів. Значна увага приділяється розвитку електронного страхування та підвищенню доступності страхових послуг для населення [10; 34].

У США формування стратегій розвитку страховиків базується на широкому використанні інноваційних технологій. Американські страхові компанії активно впроваджують рішення InsurTech, технології Big Data, штучний інтелект та аналітичні системи прогнозування ризиків. Використання цифрових платформ дозволяє персоналізувати страхові продукти, підвищувати ефективність андеррайтингу та скорочувати витрати на обслуговування клієнтів. Внаслідок цього інноваційна складова є одним із ключових елементів стратегій розвитку американських страховиків [33].

Таблиця 1.5 – Особливості формування стратегій страхових компаній у зарубіжних країнах

Країна	Основні особливості формування стратегій
Німеччина	Solvency II, ризик-орієнтоване управління, фінансова стійкість
Польща	Цифровізація страхових послуг, онлайн-страхування, інтеграція до європейського ринку
США	InsurTech, Big Data, штучний інтелект, інноваційні бізнес-моделі
Україна	Адаптація до воєнних ризиків, підвищення платоспроможності, цифрова трансформація

Джерело: розроблено автором на основі [10; 21; 33; 34]

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що сучасні стратегії розвитку страхових компаній дедалі більше орієнтуються на ризик-орієнтоване управління,

цифровізацію бізнес-процесів та використання інноваційних технологій. Для українських страховиків особливий практичний інтерес становить адаптація елементів європейської моделі управління ризиками та впровадження цифрових рішень, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і фінансову стійкість страхового сектору в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування стратегій розвитку страхових компаній є складним багатокомпонентним процесом, який здійснюється під впливом нормативно-правових, економічних, технологічних та організаційних чинників. Сучасна система регулювання страхового ринку України передбачає підвищення вимог до фінансової стійкості страховиків, управління ризиками, систем внутрішнього контролю та стратегічного планування. Відповідно до положень Закону України «Про страхування» страховики повинні забезпечувати належний рівень платоспроможності, формувати систему управління ризиками, розробляти плани діяльності та заходи щодо підтримання фінансової стійкості, що підвищує роль стратегічного управління у забезпеченні стабільного розвитку страхового бізнесу.

Отримані результати теоретичного дослідження формують методичну основу подальшого аналізу діяльності страхової компанії у наступних розділах магістерської роботи. Зокрема, для оцінювання сучасного стану та перспектив розвитку обраного страховика доцільно використовувати SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз конкурентного середовища та ризик-орієнтований підхід. Застосування зазначених методів дозволить обґрунтувати стратегічні напрями розвитку страхової компанії, оцінити ефективність її діяльності та розробити практичні рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування страхового ринку України.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Аналіз фінансових показників діяльності страхових компаній

Фінансові показники діяльності страхових компаній є ключовим індикатором ефективності реалізації їх стратегій розвитку, рівня адаптації до кризових умов та спроможності забезпечувати стабільність страхового ринку. В умовах воєнного стану та високої макроекономічної нестабільності фінансова результативність страховиків набуває особливої значущості, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри населення та бізнесу до інституту страхування.

Згідно з дослідженнями, страхові компанії України у 2024–2025 рр. функціонували в умовах підвищених ризиків, скорочення платоспроможного попиту та зростання страхових виплат, що обумовлено воєнними подіями та структурними зрушеннями в економіці [2; 29]. Водночас, ринок демонструє ознаки поступового відновлення: за даними аналітичних порталів, обсяг страхових премій у 2025 році зріс на 37,5 % порівняно з попереднім періодом, що свідчить про адаптацію страховиків до нових умов господарювання [30].

У структурі доходів страхових компаній зберігається домінування обов'язкових видів страхування, що забезпечують регулярні грошові надходження та формують базу для фінансової стабільності страховиків [25]. Водночас, добровільні види страхування, зокрема майнове та страхування життя, демонструють повільніші темпи відновлення, що пов'язано зі зниженням платоспроможності населення та високим рівнем невизначеності [3; 11].

Рівень капіталізації страхових компаній є визначальним чинником їх здатності виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Дослідження

підтверджують, що фінансова спроможність страховиків безпосередньо впливає на стабільність їх розвитку та можливість реалізації довгострокових стратегій [4]. Недостатній рівень власного капіталу обмежує інвестиційні можливості компаній та знижує їх конкурентоспроможність у порівнянні з фінансово сильнішими учасниками ринку.

Важливим фактором впливу на фінансові показники є цифровізація страхового бізнесу. Запровадження електронних полісів, дистанційних каналів продажу та автоматизації процесів врегулювання страхових випадків сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності діяльності страховиків [7; 10]. Цифрові інструменти також забезпечують розширення клієнтської бази та підвищують доступність страхових послуг, що позитивно відображається на обсягах страхових премій.

Фінансові результати страхових компаній суттєво залежать від державного регулювання та змін у законодавстві. Прийняття оновлених нормативних актів щодо страхування та обов'язкового автострахування спрямоване на підвищення прозорості ринку та фінансової дисципліни страховиків [20; 21]. Водночас, посилення регуляторних вимог потребує додаткових фінансових ресурсів для дотримання нормативів платоспроможності та резервування.

Особливу роль у формуванні фінансових показників у сучасних умовах відіграють програми страхування воєнних ризиків та державні компенсаційні механізми. Запуск національних програм страхування воєнних ризиків для бізнесу створює нові можливості для розширення страхового портфеля та диверсифікації доходів страхових компаній [22; 23]. Це сприяє поступовому формуванню нових сегментів ринку та зміцненню фінансової бази страховиків. Для оцінювання загальних тенденцій розвитку страхового ринку України доцільно проаналізувати динаміку його фінансових показників за 2023–2025 рр. Основні результати такого аналізу наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників страхового ринку України у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	9 міс. 2025
Валові страхові премії, млрд грн	53,1	54,31	52,66
Страхові виплати, млрд грн	20,4	20,86	18,77
Активи страховиків, млрд грн	70,2	74,8	79,4
Страхові резерви, млрд грн	38,7	41,5	44,3
Власний капітал страховиків, млрд грн	24,6	26,1	28,4
Рівень виплат, %	38,4	38,4	35,6

Джерело: розроблено автором на основі [3; 6; 12]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про поступове зміцнення фінансового потенціалу страхового сектору України. У 2024 році обсяг валових страхових премій досяг 54,31 млрд грн, що перевищує показник попереднього року на 1,21 млрд грн. За підсумками дев'яти місяців 2025 року страховиками вже акумульовано 52,66 млрд грн премій, що свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку галузі.

Поряд зі зростанням страхових премій спостерігається збільшення активів страхових компаній. Якщо у 2023 році їх обсяг становив 70,2 млрд грн, то у 2024 році він зріс до 74,8 млрд грн, а за підсумками дев'яти місяців 2025 року перевищив 79 млрд грн. Це свідчить про зміцнення фінансової бази страховиків та розширення можливостей для реалізації стратегій розвитку.

Позитивною тенденцією є також збільшення страхових резервів. Їх обсяг зріс із 38,7 млрд грн у 2023 році до 44,3 млрд грн у 2025 році. Оскільки страхові резерви забезпечують виконання зобов'язань перед клієнтами, їх зростання свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості страхових компаній.

Власний капітал страховиків за досліджуваний період також демонструє тенденцію до зростання. Це свідчить про покращення рівня капіталізації страхових компаній та їх здатності фінансувати стратегічні проекти розвитку за рахунок власних ресурсів.

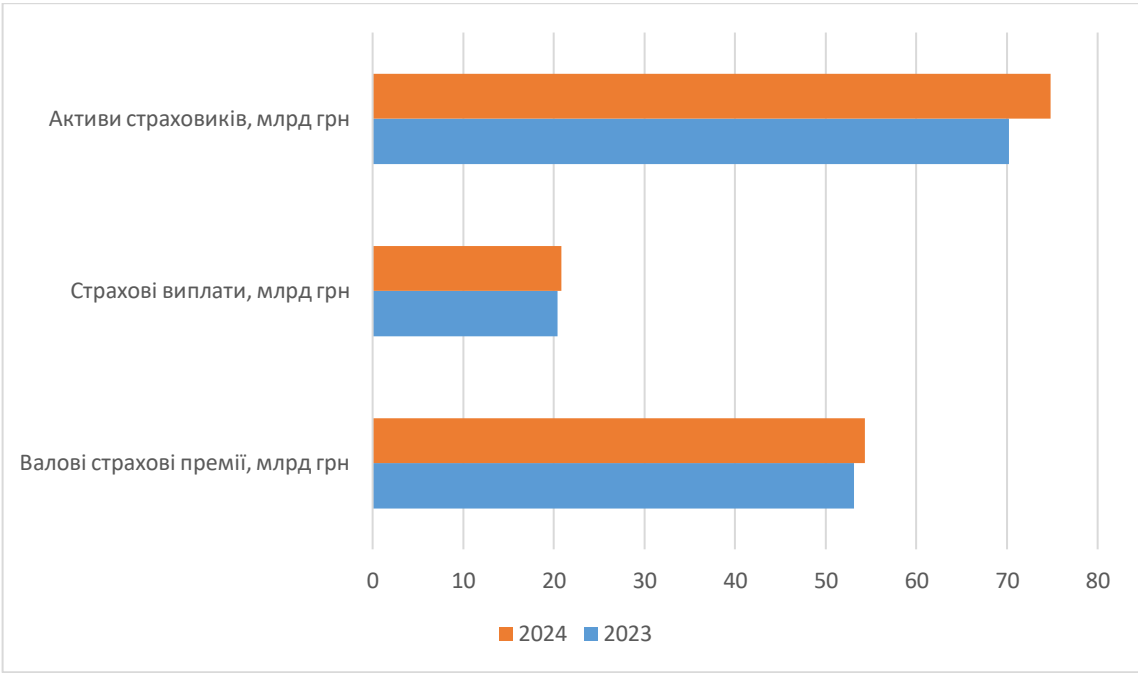


Рисунок. 2.1 – Динаміка страхових премій та виплат в Україні у 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 2.1 та джерел [3; 6; 12].

Як видно з рис. 2.1, темпи зростання страхових премій випереджають динаміку страхових виплат, що свідчить про поступове підвищення фінансової стійкості страхових компаній та про ефективніші підходи до управління ризиками.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники провідних страхових компаній України у 2024 році

Компанія	Страхові премії, млрд грн	Активи, млрд грн	Власний капітал, млрд грн	Рівень виплат, %
ARX	4,3	5,8	2,4	42
УНІКА	3,9	5,2	2,1	45
PZU Україна	3,4	4,8	1,9	43
ІНГО	3,0	4,5	1,7	39
ТАС	3,6	4,9	1,8	41

Джерело: розроблено автором на основі [6; 12; 15]

Дані табл. 2.2 дозволяють оцінити фінансову спроможність страхових компаній, які є об’єктом дослідження в роботі. Найбільший обсяг страхових премій серед досліджуваних компаній має ARX, що підтверджує її лідируючі позиції на ринку ризикового страхування. Водночас компанія характеризується високим

рівнем активів та власного капіталу, що створює сприятливі умови для реалізації стратегій розвитку та цифрової трансформації.

УНІКА та РЗУ Україна також демонструють високі показники фінансової стійкості, що пояснюється підтримкою міжнародних страхових груп та використанням сучасних підходів до управління ризиками. Для цих компаній характерним є поєднання стратегій фінансової стабільності, цифровізації та розвитку клієнтських сервісів.

ІНГО та ТАС поступаються лідерам за окремими фінансовими показниками, однак характеризуються достатнім рівнем капіталізації та активів для реалізації стратегій розвитку. Особливо помітними є позиції ТАС у сегменті автострахування, що забезпечує компанії стабільний приплив страхових премій. Для наочного відображення структури страхового ринку України за фінансовими показниками доцільно проаналізувати розподіл страхових премій між провідними страховими компаніями та іншими учасниками ринку, що подано на рис. 2.2.

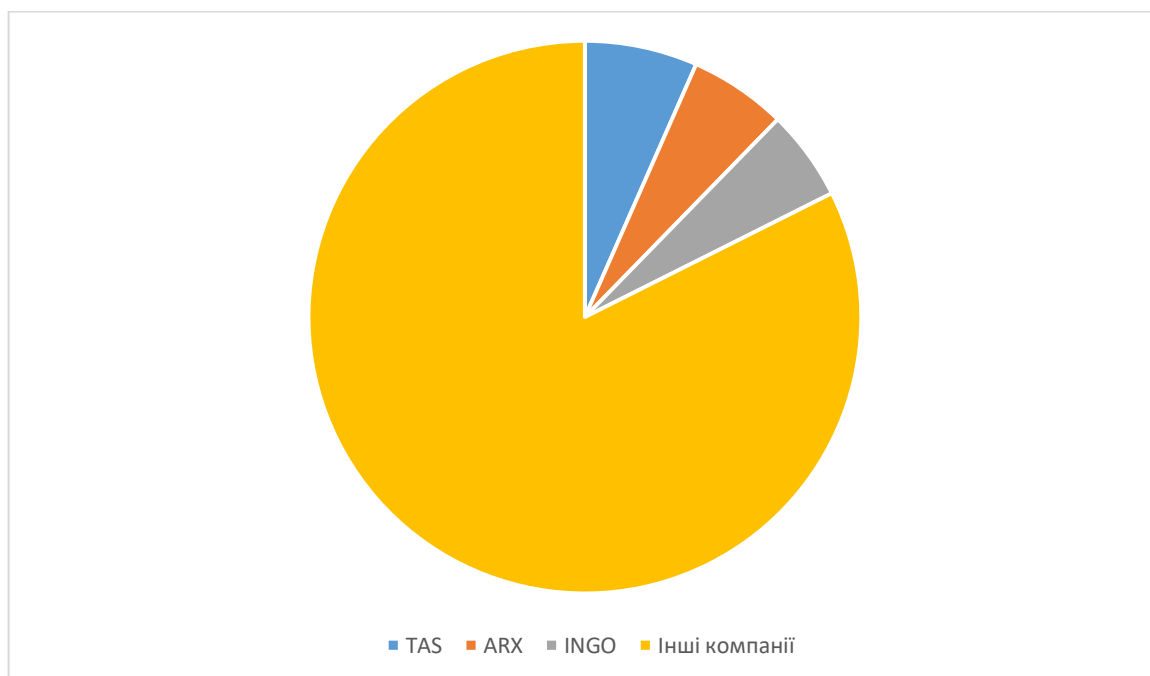


Рисунок 2.2 – Структура страхового ринку України за обсягом страхових премій у 2024 році

Джерело: розроблено автором на основі [6; 12; 15]

Представлений рис. 2.2 відображає значну концентрацію страхового ринку України у групі провідних страхових компаній. Частка трьох найбільших страховиків (TAS, ARX та INGO) сукупно становить понад 17,6 % ринку страхових премій, тоді як на інші компанії припадає 82,4 % обсягу страхових надходжень. Така структура свідчить про домінування великих фінансово стійких учасників ринку та водночас про високу фрагментованість страхового сектору [6; 12; 15]. Концентрація премій у провідних компаніях створює передумови для реалізації стратегій масштабування, цифровізації та диверсифікації страхових продуктів, тоді як для менш капіталізованих страховиків характерною є орієнтація на вузькі ринкові ніші та окремі сегменти страхування.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості досліджуваних страхових компаній у 2024 році

Компанія	Коефіцієнт автономії	Рентабельність власного капіталу, %	Рівень капіталізації
ARX	0,41	18,2	Високий
УНІКА	0,40	17,5	Високий
PZU Україна	0,39	16,9	Високий
ІНГО	0,38	15,8	Середній
TAS	0,37	15,1	Середній

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 12; 15]

Результати оцінювання показників фінансової стійкості свідчать, що всі досліджувані страхові компанії мають достатній рівень капіталізації для реалізації стратегій розвитку. Водночас найкращі показники демонструють ARX, УНІКА та PZU Україна, що підтверджує ефективність реалізованих ними стратегій фінансового управління. Саме ці компанії мають найбільші можливості для інвестування у цифрові технології, розвиток нових страхових продуктів та розширення клієнтської бази.

Отримані результати аналізу фінансових показників провідних страхових компаній свідчать про відносне зростання обсягів страхових премій, що є індикатором активізації страхового ринку. Водночас збільшення премій не завжди супроводжується пропорційним підвищенням фінансової стійкості страховиків, оскільки значна частина доходів формується за рахунок обов'язкових видів

страхування, насамперед ОСЦПВ. Така ситуація зумовлює залежність фінансових результатів компаній від регуляторних рішень і тарифної політики, що підвищує ризики нестабільності їх розвитку. Отже, фінансова ефективність страхових компаній потребує диверсифікації джерел доходів і впровадження більш гнучких стратегій управління ризиками.

Таким чином, проведений аналіз фінансових показників досліджуваних страхових компаній дозволив встановити, що ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС характеризуються достатнім рівнем фінансової стійкості та капіталізації для реалізації стратегій розвитку. Найбільш сильні фінансові позиції мають ARX, УНІКА та РЗУ Україна, що підтверджується вищими обсягами активів, власного капіталу та страхових премій. Разом із тим аналіз показав залежність окремих компаній від домінуючих сегментів страхування, насамперед автострахування та майнового страхування, що зумовлює необхідність диверсифікації страхових портфелів. Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу стратегій розвитку досліджуваних страхових компаній у наступних підрозділах роботи.

2.2 Оцінка ефективності реалізованих стратегій розвитку страхових компаній

Оцінка ефективності стратегій розвитку страхових компаній є важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та результативність управлінських рішень. На відміну від загальних тенденцій розвитку страхового ринку, які формуються під впливом макроекономічних, соціальних та регуляторних факторів, стратегія є результатом цілеспрямованої діяльності конкретної страхової компанії. Саме тому оцінювання ефективності доцільно здійснювати на рівні окремих страховиків, аналізуючи результати реалізації обраних стратегічних підходів та їх вплив на ключові

показники діяльності.

У науковій літературі ефективність стратегій розвитку страховиків розглядається як комплексна категорія, що поєднує фінансові, ринкові, інноваційні та ризик-орієнтовані результати діяльності компанії [4; 12]. Водночас сучасні умови функціонування страхового ринку України характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням регуляторних вимог, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням воєнних ризиків, що потребує використання системного підходу до оцінювання результативності стратегічного розвитку [1; 2; 26]. Дослідження свідчать, що оцінка ефективності стратегій страхових компаній повинна враховувати не лише фінансові результати, а й здатність компанії забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, підтримувати необхідний рівень платоспроможності, впроваджувати інновації та задовольняти потреби клієнтів [5; 6; 7]. Саме тому доцільно використовувати систему критеріїв, яка охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів оцінювання.

Таблиця 2.4 – Критерії оцінки ефективності стратегій розвитку страхових компаній

Критерій	Основні показники
Фінансова ефективність	страхові премії, фінансовий результат, активи, власний капітал
Ринкова ефективність	частка ринку, темпи зростання клієнтської бази, конкурентні позиції
Інноваційна ефективність	цифрові сервіси, онлайн-продажі, рівень автоматизації процесів
Ризикова стійкість	показники платоспроможності, страхові резерви, диверсифікація портфеля
Клієнтська ефективність	рівень страхових виплат, якість обслуговування, швидкість врегулювання збитків

Джерело: розроблено автором на основі [4–7; 10; 12]

Представлені критерії дозволяють комплексно оцінити результативність реалізованих стратегій розвитку. Так, фінансові показники характеризують здатність компанії забезпечувати прибутковість та підтримувати фінансову стійкість. Ринкові показники відображають конкурентні позиції страховика та його здатність розширювати присутність на ринку. Інноваційні показники дозволяють оцінити рівень цифрової трансформації та адаптації до сучасних технологічних змін. Водночас показники ризикової стійкості характеризують здатність страхової

компанії виконувати зобов'язання перед страхувальниками навіть за умов підвищеної невизначеності, а клієнтські показники відображають рівень орієнтації компанії на потреби споживачів страхових послуг [4; 7; 12].

Враховуючи зазначені критерії, подальший аналіз доцільно здійснювати на основі діяльності провідних страхових компаній України, які займають лідируючі позиції за обсягами страхових премій, активів та клієнтської бази. За даними галузевої статистики, значна частка страхового ринку України концентрується у найбільших страховиків, що зумовлює їх визначальний вплив на тенденції розвитку галузі [15; 18]. Саме тому для оцінки ефективності реалізованих стратегій було обрано страхові компанії ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та Страхову групу ТАС. Вибір зазначених компаній обумовлений кількома причинами. По-перше, вони стабільно входять до числа лідерів страхового ринку України за обсягами зібраних премій та активів [15; 18]. По-друге, ці страховики активно впроваджують сучасні стратегічні підходи, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, розвитком клієнтських сервісів, диверсифікацією страхового портфеля та підвищенням фінансової стійкості [10; 24]. По-третє, інформація про результати їх діяльності є достатньо відкритою для проведення порівняльного аналізу.

Таким чином, оцінка ефективності стратегій розвитку страхових компаній у межах даного дослідження здійснюватиметься на основі аналізу стратегічних підходів провідних страховиків України та їх впливу на фінансові, ринкові, інноваційні та клієнтські результати діяльності. Такий підхід дозволяє перейти від загальної характеристики страхового ринку до безпосереднього дослідження результативності стратегій, що реалізуються конкретними страховими компаніями.

В умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та впливу воєнних ризиків особливого значення набуває дослідження практичної реалізації стратегій розвитку страхових компаній. На відміну від загальних тенденцій страхового ринку, які формуються під впливом широкого спектра зовнішніх чинників, стратегія розвитку є результатом цілеспрямованих управлінських рішень конкретної страхової компанії. Саме тому оцінка ефективності стратегій розвитку повинна базуватися на аналізі діяльності окремих

страховиків, їх стратегічних пріоритетів та результатів реалізації обраних напрямів розвитку.

Відповідно до даних страхового ринку України, найбільшу частку страхових премій формують провідні компанії, які мають значний рівень капіталізації, розвинену систему управління ризиками та активно впроваджують сучасні технології страхового бізнесу [15]. До числа таких страховиків належать ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та Страхова група ТАС. Зазначені компанії протягом останніх років стабільно входять до числа лідерів страхового ринку за показниками обсягу страхових премій, активів та рівнем клієнтської довіри [13; 15; 18].

Вибір саме цих компаній для аналізу обумовлений кількома факторами. По-перше, вони представляють різні підходи до стратегічного розвитку та характеризуються відмінними бізнес-моделями. По-друге, їх діяльність є достатньо прозорою, що забезпечує можливість аналізу відкритої інформації щодо напрямів розвитку та результатів діяльності. По-третє, саме ці компанії значною мірою визначають тенденції розвитку страхового ринку України та виступають своєрідними орієнтирами для інших учасників галузі. Для систематизації результатів дослідження доцільно узагальнити основні стратегічні напрями розвитку провідних страхових компаній України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні стратегії розвитку провідних страхових компаній України

Страхова компанія	Основні стратегічні напрями
ARX	Цифровізація бізнес-процесів, розвиток онлайн-сервісів, клієнтоорієнтована стратегія
УНІКА	Диверсифікація страхового портфеля, розвиток медичного страхування, розширення спектра послуг
РЗУ Україна	Підтримання фінансової стійкості, розвиток корпоративного страхування, управління ризиками
ІНГО	Інноваційний розвиток, модернізація продуктів, цифрова трансформація
Страхова група ТАС	Масштабування діяльності, розвиток масових видів страхування, розширення клієнтської бази

Джерело: розроблено автором на основі [7; 10; 12; 13; 15; 18]

Однією з найбільш помітних тенденцій розвитку сучасного страхового бізнесу є цифровізація процесів обслуговування клієнтів. Найбільш послідовно цей напрям реалізує компанія ARX, яка орієнтується на стратегію цифрової трансформації та підвищення клієнтської цінності страхових послуг.

Стратегія компанії передбачає розвиток електронних каналів продажу страхових продуктів, впровадження дистанційного врегулювання страхових випадків, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів та використання сучасних інформаційних технологій для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Подібний підхід відповідає загальним тенденціям цифровізації страхового ринку, які, за результатами досліджень Н. Приказюк та К. Марченко, сприяють скороченню трансакційних витрат і підвищенню доступності страхових продуктів для споживачів [7].

Важливою особливістю стратегії ARX є орієнтація на клієнтоорієнтовану модель розвитку. Компанія активно розвиває онлайн-комунікації з клієнтами, спрощує процедури укладання договорів страхування та врегулювання збитків, що дозволяє скорочувати часові витрати страхувальників і підвищувати рівень їх задоволеності страховими послугами.

З позицій критеріїв оцінки ефективності стратегій така модель розвитку позитивно впливає на інноваційну ефективність, конкурентоспроможність та ринкові позиції компанії. Водночас реалізація подібної стратегії потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та постійного оновлення технологічних рішень.

На відміну від ARX, компанія УНІКА значну увагу приділяє диверсифікації страхового портфеля. В умовах високої невизначеності та зростання ризиків диверсифікація розглядається як один із ключових механізмів забезпечення фінансової стійкості страховика.

Стратегія УНІКА базується на розвитку кількох напрямів страхування одночасно, серед яких особливе місце займають медичне страхування, добровільне автострахування, страхування майна та корпоративне страхування. Такий підхід дозволяє компанії зменшувати залежність від коливань попиту на окремі страхові

продукти та забезпечувати більш рівномірний розподіл ризиків.

Дослідження розвитку страхового ринку України свідчать, що диверсифікація страхового портфеля позитивно впливає на фінансову стійкість страховиків та знижує їх залежність від циклічних коливань окремих сегментів ринку [3; 11]. Саме тому стратегія УНІКА може розглядатися як приклад збалансованого поєднання фінансової та продуктової стратегій розвитку.

Важливою перевагою такого підходу є підвищення стійкості компанії до зовнішніх шоків. Водночас диверсифікація потребує значних організаційних ресурсів та високого рівня управлінської координації між різними напрямками діяльності.

Особливе місце серед досліджуваних страховиків займає РЗУ Україна, стратегія якої значною мірою орієнтована на забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ризиками. В умовах посилення регуляторних вимог та переходу до ризик-орієнтованої моделі нагляду особливого значення набувають питання формування страхових резервів, підтримання необхідного рівня капіталу та забезпечення платоспроможності. Саме ці напрями виступають основою стратегічного розвитку компанії.

За результатами досліджень фінансової стійкості страховиків встановлено, що достатній рівень капіталізації є одним із визначальних факторів довгострокового розвитку страхових компаній [4; 12]. Реалізація відповідної стратегії дозволяє РЗУ Україна підтримувати конкурентні позиції навіть в умовах значної економічної нестабільності.

Поряд із фінансовою стійкістю компанія активно розвиває корпоративний сегмент страхування, що дозволяє формувати довгострокові партнерські відносини з бізнес-клієнтами та забезпечувати стабільність надходження страхових премій.

Стратегія компанії ІНГО характеризується комплексним підходом до розвитку та поєднує елементи фінансової, інноваційної та маркетингової стратегій. Одним із ключових напрямів розвитку компанії є впровадження нових страхових продуктів відповідно до змін потреб споживачів. Паралельно здійснюється модернізація внутрішніх бізнес-процесів, автоматизація окремих функцій

управління та вдосконалення каналів комунікації з клієнтами.

Сучасні дослідження інноваційного розвитку страхового сектору свідчать, що впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності страховиків та забезпечує додаткові можливості для розширення клієнтської бази [5; 6; 10].

Водночас реалізація інноваційної стратегії супроводжується підвищеним рівнем ризику, оскільки ефективність нових продуктів та технологій не завжди може бути точно прогнозована на початкових етапах впровадження.

Страхова група ТАС реалізує стратегію масштабування діяльності шляхом активного розвитку масових видів страхування та розширення клієнтської бази. Основним джерелом зростання компанії виступає розвиток сегменту автострахування, який залишається одним із найбільш динамічних сегментів страхового ринку України [16; 17; 25]. Водночас компанія активно використовує партнерські канали продажу, співпрацює з банками та іншими фінансовими установами, що дозволяє розширювати географію діяльності та підвищувати доступність страхових продуктів.

Перевагою такої стратегії є можливість швидкого нарощування обсягів страхових премій та зміцнення ринкових позицій. Разом із тим надмірна концентрація на окремих видах страхування може підвищувати залежність компанії від змін кон'юнктури відповідного сегмента ринку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що провідні страхові компанії України використовують різні стратегічні підходи до забезпечення власного розвитку. Незважаючи на відмінності у стратегічних пріоритетах, для більшості страховиків характерними є орієнтація на цифровізацію діяльності, забезпечення фінансової стійкості, диверсифікацію страхового портфеля та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Отримані результати створюють основу для подальшого порівняльного аналізу ефективності реалізованих стратегій та визначення найбільш результативних стратегічних підходів у діяльності страхових компаній України.

Таблиця 2.6 – Порівняльна оцінка результативності стратегій розвитку провідних страхових компаній України

Компанія	Домінуюча стратегія	Фінансова ефективність	Ринкова ефективність	Інновацій на ефективність	Ризиков а стійкість	Загаль на оцінка
ARX	Цифровізація та клієнтоорієнтованість	Висока	Висока	Дуже висока	Висока	Висока
УНІКА	Диверсифікація страхового портфеля	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока
PZU Україна	Фінансова стійкість та управління ризиками	Висока	Середня	Середня	Дуже висока	Висока
ІНГО	Інноваційний розвиток та модернізація продуктів	Середня	Середня	Висока	Середня	Середня–висока
ТАС	Масштабування діяльності та розвиток масових видів страхування	Висока	Дуже висока	Середня	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7; 10; 12; 13; 15; 18]

Проведений аналіз стратегій розвитку провідних страхових компаній України дає можливість здійснити їх порівняльну оцінку за визначеними критеріями ефективності. На відміну від аналізу страхового ринку в цілому, такий підхід дозволяє оцінити результати конкретних управлінських рішень, реалізованих окремими страховиками, та встановити їх вплив на показники діяльності компаній.

Визначені стратегічні пріоритети страхових компаній дозволяють оцінити результати їх реалізації за основними критеріями ефективності, наведеними у табл. 2.6. З огляду на особливості діяльності досліджуваних страховиків проведено порівняльну оцінку результативності стратегій розвитку за фінансовими, ринковими, інноваційними та ризиковими критеріями.

Для більш обґрунтованого визначення домінуючих стратегій розвитку досліджуваних страхових компаній було проаналізовано відкриту інформацію щодо напрямів їх діяльності, продуктової політики, цифрових сервісів,

особливостей клієнтського обслуговування та пріоритетів стратегічного розвитку. Узагальнення результатів аналізу дозволило встановити характерні ознаки реалізації стратегій кожної компанії та сформулювати відповідні стратегічні висновки, які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Ознаки реалізації стратегій розвитку досліджуваних страхових компаній

Компанія	Виявлені ознаки реалізації стратегії	Стратегічний висновок
ARX	Розвиток мобільного застосунку, онлайн-врегулювання збитків, цифрові канали продажів, дистанційне обслуговування клієнтів	Домінує стратегія цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого розвитку
УНІКА	Широкий спектр страхових продуктів, розвиток медичного страхування, корпоративного страхування та страхування майна	Домінує стратегія диверсифікації страхового портфеля
PZU Україна	Значна увага до фінансової стійкості, резервування, управління ризиками та корпоративного страхування	Домінує стратегія фінансової стійкості та ризик-орієнтованого управління
ІНГО	Модернізація продуктів, цифровізація внутрішніх процесів, впровадження нових сервісів	Домінує стратегія інноваційного розвитку
ТАС	Лідерство в сегменті автострахування, розширення клієнтської бази, активне масштабування діяльності	Домінує стратегія масштабування та розширення ринкової присутності

Джерело: розроблено автором на основі [13; 15; 18]

Одним із найважливіших критеріїв оцінки виступає фінансова ефективність стратегії. Її доцільно оцінювати через здатність компанії забезпечувати стабільне зростання страхових премій, підтримувати прибутковість діяльності та виконувати нормативи платоспроможності. Результати аналізу свідчать, що найвищі показники фінансової ефективності демонструють компанії ARX, УНІКА, PZU Україна та ТАС. Це пояснюється поєднанням достатнього рівня капіталізації, розвиненої системи управління ризиками та адаптацією бізнес-моделей до сучасних умов функціонування страхового ринку [4; 12].

Водночас характер досягнення цих результатів суттєво відрізняється. Якщо PZU Україна концентрується насамперед на підтриманні фінансової стійкості та ризик-орієнтованому управлінні, то ТАС забезпечує фінансове зростання переважно за рахунок розширення обсягів діяльності та активного розвитку

масових видів страхування. УНІКА, своєю чергою, досягає позитивних результатів завдяки диверсифікації страхового портфеля, що дозволяє зменшувати залежність від окремих сегментів ринку та підвищувати стабільність фінансових результатів.

Наступним критерієм є ринкова ефективність, яка характеризує здатність компанії утримувати або збільшувати власну частку ринку, розширювати клієнтську базу та зміцнювати конкурентні позиції. За цим показником найбільш результативними можна вважати ARX та ТАС. Реалізація стратегії цифровізації в ARX сприяє спрощенню доступу клієнтів до страхових продуктів та підвищує якість обслуговування. У свою чергу, ТАС демонструє високі ринкові результати завдяки орієнтації на масові страхові продукти, насамперед автострахування, попит на яке залишається стабільно високим навіть в умовах воєнної економіки [16; 17; 25].

Особливе значення в сучасних умовах набуває інноваційна ефективність стратегій розвитку. Результати проведеного аналізу свідчать, що найвищий рівень інноваційності характерний для компаній ARX та ІНГО. Саме ці страховики найбільш активно впроваджують цифрові сервіси, автоматизують бізнес-процеси та використовують сучасні інформаційні технології для взаємодії з клієнтами. Подібні стратегічні рішення відповідають сучасним тенденціям розвитку страхового ринку та сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг [5; 7; 10].

Разом із тим результати дослідження показують, що цифровізація сама по собі не гарантує досягнення найкращих фінансових результатів. Ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від її інтеграції із загальною системою стратегічного управління компанії. Саме тому найбільш успішними виявляються ті страховики, які поєднують цифровізацію із заходами щодо підвищення фінансової стійкості та вдосконалення продуктової політики.

Окрему увагу доцільно приділити оцінці ризикової стійкості страхових компаній. Аналіз показує, що найвищий рівень ризикової стійкості демонструє РЗУ Україна, стратегія якої базується на підтриманні достатнього рівня капіталу, формуванні страхових резервів та ефективному управлінні ризиками. Високі

показники ризикової стійкості також характерні для ARX та УНІКА. Натомість компанії, які орієнтуються переважно на масштабування діяльності, стикаються з вищою залежністю від кон'юнктури окремих сегментів ринку та змін регуляторного середовища.

Для узагальнення результатів дослідження доцільно визначити сильні та слабкі сторони основних стратегічних підходів, що використовуються страховими компаніями України (табл. 2.6).

Таблиця 2.8 – Переваги та недоліки основних стратегій розвитку страхових компаній

Стратегія	Переваги	Недоліки
Цифровізація	Підвищення якості сервісу, зменшення витрат, розширення клієнтської бази	Значні інвестиційні витрати
Диверсифікація	Зниження ризиків, стабільність доходів	Складність управління різними напрямками діяльності
Фінансова стійкість	Висока платоспроможність, стійкість до криз	Повільніше зростання ринкової частки
Інноваційна стратегія	Формування конкурентних переваг, розвиток нових продуктів	Підвищений рівень невизначеності результатів
Масштабування діяльності	Швидке зростання премій та клієнтської бази	Ризик надмірної концентрації на окремих сегментах ринку

Джерело: розроблено автором.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективними є не окремі стратегії, а їх поєднання. Компанії-лідери страхового ринку не обмежуються використанням лише одного стратегічного підходу, а формують комплексні моделі розвитку, які включають елементи фінансової стійкості, цифрової трансформації, диверсифікації страхового портфеля та клієнтоорієнтованого управління. Саме така комбінована стратегія забезпечує можливість одночасного досягнення фінансових, ринкових та інноваційних цілей.

Отримані результати мають важливе практичне значення для подальшого дослідження, оскільки дозволяють визначити найбільш результативні стратегічні підходи та сформулювати основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегій розвитку страхових компаній України.

2.3 Проблеми стратегічного управління та шляхи їх вирішення

За результатами проведеного аналізу стратегій розвитку страхових компаній ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС встановлено, що, незважаючи на відмінності у масштабах діяльності, структурі страхового портфеля та стратегічних пріоритетах, більшість досліджуваних страховиків стикається з низкою спільних проблем формування та реалізації стратегій розвитку. Виявлені проблеми безпосередньо впливають на ефективність стратегічного управління, здатність компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове зростання.

Першою проблемою є висока залежність окремих страхових компаній від обмеженої кількості видів страхування. Аналіз статистичних даних страхового ринку України свідчить, що найбільші обсяги страхових премій традиційно формуються у сегментах автострахування та майнового страхування. Відповідно, значна частина страхових компаній орієнтує свою діяльність саме на ці види страхування, що може підвищувати залежність фінансових результатів від кон'юнктури окремих сегментів ринку. Така ситуація пояснюється стабільним попитом на відповідні страхові продукти та їх вагомою часткою у загальному обсязі страхових премій. Разом із тим концентрація діяльності на окремих сегментах підвищує чутливість страховиків до змін регуляторного середовища, коливань платоспроможного попиту та посилення конкуренції. Особливо актуальною ця проблема є для компаній, які реалізують стратегії масштабування діяльності через розвиток масових страхових продуктів.

Виявлена залежність підтверджується тенденціями розвитку українського страхового ринку, де вагому частину премій формують договори автострахування та страхування майна. Відповідно, зміни законодавства у сфері обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів або скорочення попиту на відповідні послуги можуть суттєво впливати на результати діяльності окремих страховиків [20; 25].

Другою проблемою є нерівномірність цифрової трансформації страхових компаній. За даними офіційних вебресурсів страхових компаній та результатами галузевих досліджень, провідні страховики України активно впроваджують електронні поліси, мобільні застосунки, дистанційне врегулювання страхових випадків та інші цифрові сервіси. Разом із тим масштаби цифрової трансформації та рівень автоматизації бізнес-процесів залишаються неоднаковими, що формує різні конкурентні можливості учасників ринку.

Дослідження цифрових трансформацій страхового сектору України підтверджують, що цифровізація впроваджується страховими компаніями нерівномірно та значною мірою залежить від їх фінансових можливостей, масштабів діяльності та наявності інвестиційних ресурсів [10]. У результаті частина компаній отримує додаткові конкурентні переваги за рахунок скорочення операційних витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів, тоді як інші змушені функціонувати в умовах технологічного відставання.

Третьою проблемою є складність формування довгострокових стратегій розвитку в умовах воєнної невизначеності. На відміну від стабільних економічних умов, сучасні страхові компанії змушені розробляти стратегічні плани в середовищі підвищених ризиків та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Воєнні ризики впливають на платоспроможність клієнтів, структуру попиту на страхові продукти, рівень страхових виплат та інвестиційні можливості страховиків.

Як зазначається у дослідженнях розвитку страхового ринку України в умовах війни, страхові компанії змушені постійно переглядати свої стратегічні рішення відповідно до змін економічної ситуації та ризикового середовища [1; 2; 26]. За таких умов перевага часто надається короткостроковим управлінським рішенням, спрямованим на забезпечення поточної фінансової стійкості, тоді як реалізація довгострокових стратегічних проєктів відкладається.

Четвертою проблемою є обмеженість інноваційного розвитку страхового ринку. Незважаючи на активне впровадження цифрових сервісів, більшість інновацій у страхуванні зосереджена на вдосконаленні існуючих процесів

обслуговування клієнтів, тоді як розроблення принципово нових страхових продуктів та освоєння нових сегментів ринку відбувається повільніше.

Дослідження інноваційних стратегій страхових компаній свідчать, що більшість страховиків концентрує ресурси на вдосконаленні існуючих бізнес-процесів, тоді як створення нових продуктів та освоєння нових сегментів ринку потребують значно більших фінансових і організаційних ресурсів [5; 6]. У результаті компанії не завжди встигають адаптувати власні продуктові пропозиції до нових потреб клієнтів, які виникають під впливом воєнних ризиків та процесів відновлення економіки.

П'ятою проблемою є необхідність забезпечення достатнього рівня інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних проєктів. В умовах воєнної економіки значна частина фінансових ресурсів страхових компаній спрямовується на підтримання платоспроможності, виконання регуляторних вимог та формування страхових резервів. Унаслідок цього можливості фінансування масштабних інноваційних проєктів, цифрової трансформації та розроблення нових страхових продуктів можуть бути обмеженими.

Згідно з результатами досліджень фінансової стійкості страхових компаній, рівень капіталізації безпосередньо впливає на здатність страховика реалізовувати довгострокові стратегії розвитку та протидіяти зовнішнім ризикам [4; 12]. Проте надмірна орієнтація виключно на підтримання фінансової стійкості може стримувати впровадження інноваційних рішень і розширення спектра страхових продуктів.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що ключовими проблемами формування та реалізації стратегій розвитку страхових компаній України є залежність від окремих сегментів страхування, нерівномірність цифрової трансформації, складність довгострокового стратегічного планування в умовах воєнних ризиків, обмеженість інноваційної складової та необхідність забезпечення балансу між фінансовою стійкістю і розвитком компанії. Саме усунення зазначених проблем має стати основою подальшого вдосконалення системи стратегічного управління страховими компаніями.

Проведений аналіз стратегій розвитку страхових компаній ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС дозволив виявити низку проблем, які обмежують ефективність стратегічного управління та стримують реалізацію довгострокових цілей розвитку. З метою усунення виявлених недоліків та підвищення результативності стратегічного управління доцільно запропонувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення процесів формування, реалізації та коригування стратегій розвитку страхових компаній.

Першим напрямом удосконалення є впровадження сценарного підходу до стратегічного планування. Результати аналізу показали, що однією з ключових проблем досліджуваних страхових компаній є складність прогнозування результатів діяльності в умовах воєнної невизначеності. За таких умов використання традиційного довгострокового планування не завжди забезпечує необхідний рівень гнучкості стратегічних рішень. Тому доцільним є формування декількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, зокрема оптимістичного, базового та кризового. Для кожного із сценаріїв повинні бути визначені відповідні управлінські рішення, прогнозні показники діяльності та механізми реагування на зміни зовнішніх факторів. Застосування такого підходу дозволить страховим компаніям швидше адаптуватися до змін економічної ситуації та мінімізувати стратегічні ризики.

Другим напрямом удосконалення є підвищення рівня диверсифікації страхового портфеля. Проведений аналіз засвідчив значну концентрацію діяльності окремих страховиків у сегменті автострахування та майнового страхування. Така структура портфеля створює залежність від окремих ринкових сегментів і підвищує чутливість компаній до змін попиту. Для зниження зазначених ризиків доцільно розширювати перелік страхових продуктів шляхом розвитку добровільного медичного страхування, страхування відповідальності, корпоративного страхування, а також спеціалізованих програм страхового захисту для підприємств, які беруть участь у процесах післявоєнного відновлення економіки. Диверсифікація страхового портфеля сприятиме підвищенню

фінансової стійкості компаній та зменшенню залежності від окремих джерел формування страхових премій.

Третім напрямом є поглиблення цифрової трансформації страхових компаній. Результати дослідження показали, що рівень цифровізації серед провідних страховиків суттєво відрізняється. У зв'язку з цим цифровізацію доцільно розглядати не як окремий елемент стратегії, а як комплексний інструмент підвищення ефективності діяльності компанії. Вдосконалення цифрової трансформації повинно охоплювати автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів, використання електронного документообігу, розвиток дистанційних каналів продажу, впровадження мобільних застосунків та цифрових сервісів врегулювання страхових випадків. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та посилити конкурентні позиції страховиків.

Четвертим напрямом удосконалення є розвиток системи стратегічного аналізу та управління ризиками. Аналіз діяльності досліджуваних страхових компаній показав, що в умовах воєнної економіки значення ризик-менеджменту суттєво зростає. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати сучасні інструменти аналітики даних, системи моніторингу ризиків та прогнозування фінансових результатів. Використання аналітичних платформ дозволить підвищити якість стратегічних рішень, своєчасно виявляти потенційні загрози та забезпечувати більш ефективне управління страховими резервами і капіталом компанії.

П'ятим напрямом удосконалення є розвиток інноваційної складової стратегічного управління. Проведений аналіз показав, що більшість інноваційних заходів страхових компаній спрямована переважно на цифровізацію існуючих процесів. Водночас для забезпечення довгострокового розвитку необхідним є розширення інноваційної діяльності шляхом створення нових страхових продуктів та впровадження сучасних підходів до взаємодії з клієнтами. Особливо актуальним є розроблення продуктів, пов'язаних із захистом майнових інтересів підприємств, страхуванням ризиків відбудови інфраструктури, страхуванням малого та

середнього бізнесу, а також програмами комплексного страхового захисту для населення.

Шостим напрямом удосконалення є підвищення клієнтоорієнтованості стратегічного управління. Проведене дослідження показало, що конкурентоспроможність страхової компанії дедалі більше залежить від якості обслуговування клієнтів, швидкості врегулювання страхових випадків та доступності страхових послуг. У зв'язку з цим доцільним є впровадження систем моніторингу задоволеності клієнтів, персоналізація страхових продуктів та розширення каналів комунікації зі страхувальниками. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню ринкових позицій страхових компаній.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління спрямовані на усунення проблем, виявлених під час аналізу діяльності провідних страхових компаній України. Їх реалізація дозволить підвищити адаптивність страховиків до змін зовнішнього середовища, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, посилити конкурентні переваги та створити передумови для довгострокового розвитку в умовах воєнної економіки.

Таблиця 2.9 – Узагальнення проблем стратегічного управління страхових компаній України

Виявлена проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки
Висока залежність від окремих сегментів страхування	Домінування автострахування та майнового страхування на ринку	Зростання чутливості до змін попиту
Нерівномірна цифровізація	Різні фінансові можливості страховиків	Посилення конкурентних диспропорцій
Воєнна невизначеність	Нестабільність економічного середовища	Ускладнення довгострокового планування
Недостатня інноваційна активність	Висока вартість інноваційних проєктів	Уповільнення розвитку нових продуктів
Обмежені інвестиційні ресурси	Виконання регуляторних вимог та резервування коштів	Скорочення можливостей стратегічного розвитку

Джерело: власне дослідження.

Для наочного відображення взаємозв'язку між виявленими проблемами стратегічного управління та запропонованими напрямками їх вирішення побудовано схему, наведену на рис. 2.3.

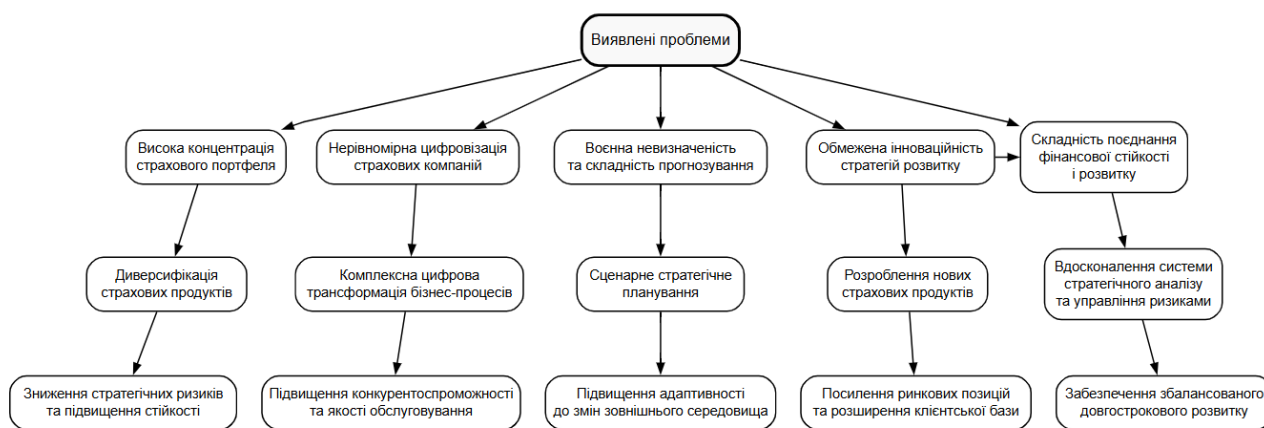


Рисунок 2.3 – Напрями удосконалення стратегічного управління страхових компаній України

Джерело: власне дослідження

Побудована схема демонструє логічний взаємозв'язок між проблемами, виявленими під час аналізу стратегій розвитку страхових компаній ARX, УНІКА, PZU Україна, ІНГО та ТАС, і запропонованими напрямками їх вирішення. На відміну від загального аналізу страхового ринку, запропоновані заходи орієнтовані безпосередньо на вдосконалення процесів стратегічного управління на рівні окремих страхових компаній.

Зокрема, проблема концентрації страхового портфеля на окремих видах страхування може бути частково вирішена шляхом диверсифікації страхових продуктів та розширення напрямів діяльності. Це дозволить страховикам зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стійкість до змін зовнішнього середовища. Для компаній, які реалізують стратегії масштабування діяльності через масові види страхування, диверсифікація виступає одним із ключових напрямів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Нерівномірність цифрової трансформації страхових компаній обумовлює необхідність комплексного впровадження цифрових технологій на всіх етапах

взаємодії з клієнтами. Проведений аналіз показав, що компанії, які активно використовують цифрові сервіси, мають додаткові конкурентні переваги завдяки підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та зниженню операційних витрат. Тому подальша цифровізація повинна розглядатися не як окремий проєкт, а як складова стратегічного розвитку страхової компанії.

В умовах воєнної невизначеності особливого значення набуває використання сценарного підходу до стратегічного планування. Формування альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища дозволяє страховим компаніям своєчасно адаптувати свої стратегії до змін економічної ситуації, регуляторних вимог та поведінки споживачів страхових послуг. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості стратегічного управління та зменшенню ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення є також активізація інноваційної діяльності. Аналіз показав, що більшість досліджуваних страховиків концентрується переважно на цифровізації існуючих процесів, тоді як створення нових страхових продуктів залишається недостатньо розвиненим напрямом. Розроблення продуктів, орієнтованих на нові потреби населення та бізнесу, може стати додатковим джерелом конкурентних переваг та сприяти розширенню ринкових позицій страхових компаній.

Крім того, досягнення балансу між фінансовою стійкістю та розвитком потребує вдосконалення системи стратегічного аналізу й управління ризиками. Це дозволить страховим компаніям одночасно підтримувати необхідний рівень платоспроможності та реалізовувати стратегічні проєкти, спрямовані на довгострокове зростання.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що основними проблемами стратегічного управління страхових компаній України є висока залежність від окремих сегментів страхового бізнесу, нерівномірність цифрової трансформації, складність стратегічного планування в умовах воєнної невизначеності, обмеженість інноваційної складової стратегій розвитку та необхідність забезпечення балансу між фінансовою стійкістю і розвитком

компаній. Вказані проблеми були виявлені під час аналізу стратегій розвитку провідних страхових компаній України та мають безпосередній вплив на результативність їх діяльності.

На основі виявлених проблем запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління, які передбачають використання сценарного підходу до планування, диверсифікацію страхових продуктів, поглиблення цифрової трансформації, розвиток системи стратегічного аналізу та активізацію інноваційної діяльності. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності страхових компаній до змін зовнішнього середовища, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню більш ефективної реалізації стратегій розвитку в умовах сучасних викликів.

2.4 Перспективи розвитку страхових компаній України з урахуванням зарубіжного досвіду та цифрової трансформації

На основі проведеного аналізу було встановлено, що провідні страхові компанії України – ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС – реалізують стратегії розвитку, орієнтовані на забезпечення фінансової стійкості, цифровізацію бізнес-процесів, диверсифікацію страхового портфеля та підвищення якості клієнтського сервісу. Водночас проведений аналіз показав наявність низки проблем, пов'язаних із високою залежністю від окремих сегментів страхування, обмеженою інноваційністю продуктів та складністю стратегічного планування в умовах воєнної невизначеності. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання зарубіжного досвіду стратегічного управління страховими компаніями.

Досвід європейських страхових компаній свідчить, що сучасні стратегії розвитку формуються на основі ризик-орієнтованого підходу, який поєднує фінансову стійкість, ефективне управління капіталом та постійний моніторинг ризиків. У країнах Європейського Союзу стратегічне управління страховими

компаніями здійснюється відповідно до вимог системи Solvency II, яка передбачає оцінювання ризиків, достатності капіталу та довгострокової фінансової стійкості страховика [34]. Застосування окремих елементів такого підходу може сприяти підвищенню ефективності стратегічного управління українських страхових компаній, особливо в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Для компаній ARX, УНІКА та PZU Україна, які вже мають розвинені системи ризик-менеджменту та входять до міжнародних страхових груп, перспективним напрямом є подальше впровадження практик стратегічного управління ризиками на основі сценарного аналізу та стрес-тестування. Такий підхід дозволяє оцінювати можливі наслідки змін економічного середовища та своєчасно коригувати стратегічні плани розвитку [4].

Окремий інтерес для українських страховиків становить зарубіжний досвід розвитку спеціалізованих страхових продуктів. Дослідження міжнародної практики показують, що страхові компанії активно розробляють продукти для покриття ризиків переривання діяльності бізнесу, кіберризиків, відповідальності підприємств та ризиків, пов'язаних із відновленням майна після надзвичайних подій [32]. Для українських компаній такі напрями можуть стати основою диверсифікації страхового портфеля та зменшення залежності від традиційних видів страхування.

Важливим елементом зарубіжного досвіду є також використання механізмів державно-приватного партнерства при страхуванні катастрофічних ризиків. У багатьох країнах функціонують спеціальні програми страхування ризиків, які не можуть бути повністю покриті приватними страховиками через їх високу вартість або невизначеність. Зокрема, у сучасних умовах для України особливий інтерес становлять механізми страхування воєнних ризиків, що реалізуються за підтримки державних та міжнародних фінансових інституцій [22; 23]. Для досліджуваних страхових компаній перспективним є не механічне копіювання зарубіжного досвіду, а його адаптація до особливостей українського страхового середовища. Насамперед це стосується розвитку систем стратегічного управління ризиками, удосконалення процесів формування страхових продуктів та використання

сучасних методів прогнозування при розробленні стратегій розвитку. Саме такі напрями можуть забезпечити підвищення ефективності стратегічного управління страховими компаніями у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.10 – Елементи зарубіжного досвіду, доцільні для впровадження у діяльність страхових компаній України

Елемент зарубіжного досвіду	Сутність підходу	Можливості застосування в діяльності страхових компаній України
Ризик-орієнтоване стратегічне управління	Формування стратегій з урахуванням оцінки ризиків та сценаріїв розвитку зовнішнього середовища	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень та адаптивності компаній до кризових умов
Сценарне планування	Розроблення альтернативних варіантів розвитку подій та відповідних стратегічних заходів	Зниження впливу воєнної та економічної невизначеності
Страховання катастрофічних і воєнних ризиків за участю держави	Використання механізмів державно-приватного партнерства	Розширення продуктового портфеля та залучення нових клієнтів
Data-driven управління	Використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень	Підвищення якості прогнозування та управління ризиками
Цифрові екосистеми страхування	Інтеграція страхових сервісів із банківськими, медичними та іншими цифровими платформами	Розширення каналів продажу та підвищення клієнтської лояльності
Персоналізація страхових продуктів	Формування індивідуальних страхових пропозицій на основі аналізу поведінки клієнтів	Підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів
Автоматизація врегулювання збитків	Використання цифрових сервісів для обробки страхових випадків	Скорочення витрат часу та підвищення якості сервісу

Джерело: розроблено автором на основі джерел [4; 23; 34]

Дані табл. 2.10 свідчать, що найбільший практичний інтерес для українських страхових компаній становлять інструменти ризик-орієнтованого управління, сценарного планування та цифрової трансформації бізнес-процесів. На відміну від багатьох європейських страховиків, які функціонують у відносно стабільному середовищі, українські компанії змушені враховувати вплив воєнних ризиків та високого рівня економічної невизначеності. Тому адаптація зарубіжного досвіду повинна здійснюватися з урахуванням особливостей функціонування

національного страхового сектору та стратегічних цілей конкретних страхових компаній.

Проведений аналіз стратегій розвитку страхових компаній ARX, УНІКА, PZU Україна, ІНГО та ТАС показав, що цифрова трансформація поступово стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку страховиків. Якщо раніше цифрові технології використовувалися переважно як допоміжний інструмент автоматизації окремих бізнес-процесів, то сьогодні вони дедалі більше впливають на формування конкурентних переваг та реалізацію стратегічних цілей страхових компаній. Дослідження сучасних тенденцій розвитку страхового бізнесу свідчать, що цифровізація охоплює практично всі етапи взаємодії страховика з клієнтом: від продажу страхових продуктів до врегулювання страхових випадків та післяпродажного обслуговування [7; 10]. Саме тому цифрова трансформація повинна розглядатися не як окремий технологічний проєкт, а як складова стратегічного управління страховою компанією.

Проведений аналіз діяльності досліджуваних страхових компаній дозволяє стверджувати, що найбільш послідовно цифрові стратегії реалізують ARX, УНІКА та PZU Україна. Для цих компаній характерним є використання онлайн-каналів продажу страхових продуктів, дистанційного врегулювання страхових випадків, електронного документообігу та цифрових сервісів самообслуговування клієнтів. Реалізація таких рішень сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню швидкості обслуговування та зміцненню клієнтської лояльності.

Значну увагу цифровізації приділяє також страхова компанія ІНГО, яка активно впроваджує електронні сервіси взаємодії з корпоративними клієнтами та розширює використання цифрових каналів комунікації. Водночас у структурі її стратегії цифрова трансформація поєднується із розвитком корпоративного страхування та удосконаленням системи управління ризиками. Страхова група ТАС також використовує цифрові інструменти у своїй діяльності, однак стратегічний акцент компанії більшою мірою спрямований на розширення клієнтської бази та розвиток масових видів страхування. У зв'язку з цим перспективним напрямом для компанії може стати поглиблення цифровізації

процесів врегулювання страхових випадків та використання аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Аналіз стратегій досліджуваних страховиків свідчить, що цифрова трансформація вже сьогодні виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності страхових компаній. Водночас більшість реалізованих цифрових рішень орієнтована переважно на автоматизацію існуючих процесів. Тому перспективним напрямом розвитку є перехід від цифровізації окремих операцій до цифрової трансформації всієї бізнес-моделі страхової компанії.

З урахуванням зарубіжного досвіду доцільним є впровадження сучасних інструментів аналізу даних, технологій штучного інтелекту та систем прогнозування ризиків. Використання таких рішень дозволяє не лише підвищувати ефективність андеррайтингу, а й формувати персоналізовані страхові продукти відповідно до потреб конкретних клієнтів [5; 6]. У перспективі це може стати одним із найважливіших джерел конкурентних переваг для українських страховиків.

Важливим напрямом подальшої цифрової трансформації є розвиток цифрових екосистем страхування. Світова практика демонструє поступовий перехід від моделі окремого страховика до інтегрованих платформ, які поєднують страхові, банківські, медичні та інші фінансові послуги. Для українських страхових компаній така модель може забезпечити розширення каналів продажу, залучення нових клієнтів та підвищення ефективності взаємодії з партнерами.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише одним із напрямів модернізації діяльності страхових компаній, а й важливим елементом їх стратегічного розвитку. Для досліджуваних страхових компаній перспективними напрямками цифровізації виступають розвиток аналітичних систем підтримки прийняття рішень, використання технологій штучного інтелекту, створення цифрових екосистем та поглиблення автоматизації процесів взаємодії з клієнтами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності страховиків та забезпечить їх більш ефективну адаптацію до умов цифрової економіки. Проведений аналіз стратегій розвитку страхових компаній ARX, УНІКА, PZU Україна, ІНГО та ТАС засвідчив, що всі досліджувані страховики

демонструють високий рівень адаптації до сучасних умов функціонування, проте кожна компанія має власні стратегічні пріоритети, конкурентні переваги та напрями подальшого розвитку. Водночас результати дослідження дозволяють стверджувати, що перспективи розвитку страхових компаній визначатимуться не лише загальними тенденціями страхового ринку, а й здатністю кожного страховика адаптувати свою стратегію до нових викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, воєнними ризиками, зміною потреб клієнтів та посиленням конкуренції.

У ході аналізу було встановлено, що компанія ARX займає лідируючі позиції у сфері цифровізації страхових послуг та розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів. Саме тому перспективним напрямом її подальшого розвитку доцільно вважати поглиблення використання технологій штучного інтелекту, автоматизованого андеррайтингу та інструментів прогностичної аналітики ризиків. Використання таких рішень дозволить не лише підвищити якість оцінювання страхових ризиків, але й забезпечити персоналізацію страхових продуктів відповідно до індивідуальних потреб клієнтів.

Для компанії УНІКА перспективним напрямом розвитку є подальша диверсифікація страхового портфеля. Проведений аналіз показав, що компанія активно розвиває сегменти медичного страхування та страхування майна, що створює передумови для розширення спеціалізованих страхових продуктів для малого та середнього бізнесу. Додатковою перевагою може стати розвиток комплексних програм страхового захисту, які поєднуюватимуть декілька видів страхування в межах одного продукту.

Для PZU Україна найбільш перспективним напрямом є вдосконалення системи управління ризиками та розвиток корпоративного страхування. Враховуючи значний досвід компанії у сфері ризик-менеджменту та належність до міжнародної страхової групи, перспективним є використання європейських підходів до оцінювання ризиків, впровадження ESG-принципів та розвиток страхових продуктів для підприємств, які беруть участь у процесах відбудови економіки України.

Компанія ІНГО має значний потенціал розвитку у сфері корпоративного страхування та спеціалізованих страхових програм для бізнесу. Результати аналізу свідчать, що компанія вже поєднує фінансові, маркетингові та інноваційні елементи стратегії розвитку. У перспективі доцільним є посилення напрямів страхування відповідальності, кіберризиків та страхування майнових ризиків підприємств, що відповідає сучасним тенденціям розвитку європейського страхового ринку.

Для страхової групи ТАС найбільш перспективним напрямом розвитку є подальше масштабування клієнтської бази через цифрові канали продажу та розширення спектра масових страхових продуктів. Водночас з метою зниження залежності від окремих сегментів страхування компанії доцільно активізувати розвиток нових напрямів добровільного страхування та збільшувати частку продуктів із вищою доданою вартістю. З урахуванням результатів проведеного дослідження доцільно узагальнити перспективні напрями розвитку досліджуваних страхових компаній у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Перспективні напрями розвитку досліджуваних страхових компаній України

Страхова компанія	Виявлені стратегічні переваги	Перспективні напрями розвитку
ARX	Високий рівень цифровізації та розвитку онлайн-сервісів	Використання штучного інтелекту, автоматизований андеррайтинг, прогнозна аналітика ризиків
УНІКА	Диверсифікований страховий портфель, сильні позиції у медичному страхуванні	Розвиток комплексних страхових програм, розширення продуктів для бізнесу
PZU Україна	Високий рівень фінансової стійкості та управління ризиками	Розвиток корпоративного страхування, ESG-підходів та страхування проєктів відбудови
ІНГО	Значний досвід корпоративного страхування та інноваційної діяльності	Розвиток страхування відповідальності, кіберризиків та майнових ризиків бізнесу
ТАС	Широка клієнтська база та розвинені канали продажу	Диверсифікація страхового портфеля та розширення добровільних видів страхування

Джерело: власне дослідження.

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 2.11, свідчить, що подальший розвиток досліджуваних страхових компаній доцільно пов'язувати не

зі зміною базових стратегічних напрямів, а з їх поглибленням та адаптацією до сучасних викликів. Для компаній, які вже досягли значних результатів у сфері цифровізації, пріоритетом має стати впровадження інтелектуальних технологій аналізу даних та автоматизованого управління ризиками. Для страховиків, які мають сильні позиції у корпоративному сегменті, перспективним є розширення спектра спеціалізованих страхових продуктів для бізнесу та використання міжнародних практик ризик-менеджменту.

Водночас для всіх досліджуваних компаній спільними перспективними напрямками розвитку залишаються цифрова трансформація бізнес-процесів, підвищення рівня персоналізації страхових продуктів, удосконалення систем управління ризиками та розширення продуктової лінійки з урахуванням потреб післявоєнного відновлення економіки України. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій страховиків, підвищенню ефективності реалізованих стратегій розвитку та забезпеченню їх довгострокової стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведене дослідження засвідчило, що перспективи розвитку страхових компаній України пов'язані насамперед із використанням кращих зарубіжних практик стратегічного управління та поглибленням цифрової трансформації. Аналіз діяльності ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС дозволив встановити, що кожна компанія має власні стратегічні переваги, які можуть стати основою для подальшого розвитку. Найбільш перспективними напрямками визначено впровадження сучасних цифрових технологій, розвиток інноваційних страхових продуктів, удосконалення систем управління ризиками, диверсифікацію страхового портфеля та розширення корпоративного сегмента страхування. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення конкурентоспроможності досліджуваних страхових компаній та забезпечить ефективну адаптацію їх стратегій розвитку до умов післявоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети дослідження, яка полягала в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних напрямів удосконалення стратегій розвитку страхових компаній України в сучасних умовах функціонування страхового ринку.

У ході дослідження встановлено, що стратегія розвитку страхової компанії являє собою комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні типи стратегій розвитку страхових компаній, серед яких виділено стратегії зростання, стабілізації, диверсифікації, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та ризик-орієнтованого управління. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективними є комбіновані стратегії, які поєднують елементи фінансової стійкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Дослідження процесу формування стратегій розвитку страхових компаній дало змогу визначити основні етапи стратегічного управління, які включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, вибір стратегічних альтернатив, розроблення механізмів реалізації стратегії, моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від системності стратегічного планування та здатності компанії оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Визначено основні чинники, що впливають на стратегічний вибір страхових компаній. До зовнішніх чинників віднесено державне регулювання страхового ринку, конкурентне середовище, рівень економічного розвитку країни, воєнні ризики, цифровізацію економіки та зміни споживчої поведінки клієнтів. До внутрішніх чинників належать рівень капіталізації компанії, структура страхового

портфеля, якість системи управління ризиками, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку та інвестиційні можливості страховика.

За результатами аналізу діяльності страхових компаній України встановлено, що страховий ринок у 2024–2025 роках демонструє тенденції до поступового відновлення та зростання. Виявлено збільшення обсягів страхових премій, зростання активів і страхових резервів провідних страховиків, а також посилення концентрації ринку. Водночас встановлено домінування сегмента non-life страхування та значну роль автострахування у формуванні страхових премій. Аналіз фінансових показників показав, що фінансова стійкість страхових компаній безпосередньо залежить від рівня капіталізації, достатності страхових резервів, дотримання нормативів платоспроможності та ефективності управління ризиками.

Оцінювання ефективності реалізованих стратегій розвитку провідних страхових компаній України (ARX, УНІКА, РЗУ Україна, ІНГО та ТАС) дозволило встановити, що найбільш результативними є стратегії, які поєднують цифрову трансформацію бізнес-процесів, диверсифікацію страхового портфеля та підтримання високого рівня фінансової стійкості. Визначено, що цифровізація сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і зниженню операційних витрат, диверсифікація забезпечує стійкість до ринкових коливань, а ефективне управління ризиками створює передумови для довгострокового розвитку страховика.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми стратегічного управління страхових компаній України, серед яких: висока залежність окремих сегментів ринку від автострахування, необхідність адаптації до воєнних ризиків, посилення регуляторних вимог, нерівномірність впровадження цифрових технологій, обмеженість інноваційної активності та складність довгострокового стратегічного планування в умовах невизначеності. Встановлено, що зазначені проблеми негативно впливають на можливості реалізації стратегій розвитку та потребують комплексного управлінського реагування.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення стратегій розвитку страхових компаній України. До них віднесено

поглиблення цифрової трансформації бізнес-процесів, розширення використання сучасних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту, диверсифікацію страхових продуктів, розвиток страхування воєнних ризиків, удосконалення систем управління ризиками та впровадження сценарного стратегічного планування. Встановлено, що позитивний зарубіжний досвід свідчить про доцільність активного розвитку цифрових екосистем страхування, персоналізації страхових послуг, автоматизації врегулювання збитків та використання інноваційних моделей взаємодії з клієнтами.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності страхових компаній України можливе за умови комплексного поєднання фінансової стійкості, цифрової трансформації, диверсифікації страхового портфеля та впровадження інноваційних підходів до управління. Запропоновані рекомендації можуть бути використані страховими компаніями під час формування та реалізації стратегій розвитку, а також у процесі вдосконалення системи стратегічного управління в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попович Д., Михальчук С. Функціонування страхового ринку України під час війни. *Фінанси України*. 2024. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/994> (дата звернення: 26.02.2026).
2. Rud I., Agarkov D. Directions of the development of the insurance market in the conditions of war. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/720> (дата звернення: 27.02.2026).
3. Romashko O., Krykhivska N. The role of insurance companies in the development of the financial market of Ukraine. *Економічний аналіз*. 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6191> (дата звернення: 26.02.2026).
4. Kryvoshlyk T. et al. Financial Capacity of Insurance Companies as a Factor of Stable Development. *Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad – Economics Series*. 2024. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/sues-2024-0008> (дата звернення: 27.02.2026).
5. Pokalchuk O. Influence of key factors on the formation of innovative strategies of insurance companies. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. URL: [https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1671](https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1671) (дата звернення: 26.02.2026).
6. Pokalchuk O., Puzyrova P. Theoretical foundations of formation of innovative strategies in the insurance sector. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. URL: <https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1686> (дата звернення: 28.02.2026).
7. Prykaziuk N., Marchenko K. Marketing strategies of insurance companies under digitalization. *Економічний аналіз*. 2023. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2037> (дата звернення: 01.03.2026).

8. Економіко-статистичне моделювання фінансового результату діяльності страхових компаній України. *Економіка та менеджмент*. 2024. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349858/337074> (дата звернення: 01.03.2026).
9. Development of the liability insurance market: theoretical and applied aspects. *Economy and Society*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6370> (дата звернення: 03.03.2026).
10. Digital transformations and innovative solutions in the Ukrainian insurance market. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2024. Вип. 105(2). URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2024/vipusk-105-chastina-2/cifrovi-transformacii-ta-innovacijni-rishennya-na-rinku-strahovih-poslug-ukraini.html> (дата звернення: 03.03.2026).
11. Nikolchuk Y., Snigur V. Сучасні аспекти розвитку страхового ринку України. *Transformations in Business & Economics*. 2024. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/183> (дата звернення: 03.02.2026).
12. Управлінські стратегії забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2934> (дата звернення: 26.02.2026).
13. Основні тенденції страхового ринку України за 9 місяців 2025 року. *Uainsur*. 2025. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-ukrainy-za-9-misiatsiv-2025-r/> (дата звернення: 28.02.2026).
14. Показники страхового ринку у 2024–2025 рр. *Forinsurer*. 2025. URL: <https://forinsurer.com/news/25/11/14/45283> (дата звернення: 04.03.2026).
15. STATISTICS: Ukraine FY2024 – the share of TOP-10 insurers exceeds 71 %. *XPRIMM*. 2025. URL: <https://www.xprimm.com/STATISTICS-UKRAINE-FY2024-the-share-of-TOP-10-insurers-exceeds-71-articol-34-23057.htm> (дата звернення: 04.03.2026).

16. Понад 3,4 мільйона договорів ОСЦПВ укладено за перше півріччя 2025 року. *МТСБУ*. 2025. URL: <https://mtsbu.ua/en/news/post/ponad-34-miljoniv-dogovoriv-oscpv-uklali-ukrayinski-strahovi-kompaniyi-za-pershe-pivrichchya-2025-roku> (дата звернення: 05.03.2026).

17. Motor vehicle insurance: Ukrainians spent over UAH 4.5 billion in Q1 2025. *UNN*. 2025. URL: <https://unn.ua/en/news/motor-vehicle-insurance-ukrainians-spent-over-uah-45-billion-in-the-first-quarter-of-2025> (дата звернення: 06.03.2026).

18. Топ-5 страховиків за підсумками 9 місяців 2025 року. *Інтерфакс-Україна*. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1115916-amp.html> (дата звернення: 06.03.2026).

19. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2026).

20. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21.05.2024 № 3720-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3720-20> (дата звернення: 05.03.2026).

21. Key changes in Ukrainian insurance law: what you need to know. *Greco*. 2024. URL: <https://greco.services/key-changes-in-ukrainian-insurance-law-what-you-need-to-know/> (дата звернення: 06.03.2026).

22. Ukraine launches first national compensation programmes for war-damaged business assets and war risk insurance premiums. *Wolf Theiss*. 2025. URL: <https://www.wolftheiss.com/insights/ukraine-launches-first-national-compensation-programmes-for-war-damaged-business-assets-and-war-risk-insurance-premiums/> (дата звернення: 05.03.2026).

23. Ukraine: new war risk insurance system under consideration. *Lexology*. 2025. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=158f47b0-21e4-4ceb-b753-2e42842eccfb> (дата звернення: 07.03.2026).

24. Development of the insurance market: new challenges and opportunities for insurers. *APIE – Analytic Portal of Insurance Experts*. 2025. URL:

<https://apie.org.ua/en/development-of-the-insurance-market-new-challenges-and-opportunities-for-insurers/> (дата звернення: 03.03.2026).

25. Development of the market of auto insurance services in Ukraine. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2025. Вип. 107(2). URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-107-chastina-2/rozvitok-rinku-poslug-z-avtostrahuvannya-v-ukraini.html> (дата звернення: 28.02.2026).

26. Адаптація страхового ринку України в умовах воєнних ризиків. *Економіка України: проблеми та перспективи*. 2024. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/166> (дата звернення: 26.02.2026).

27. Сучасні аспекти розвитку страхового ринку України. *Transformations in Business & Economics*. 2025. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/183> (дата звернення: 28.02.2026).

28. Експериментальні дані Risk Radar — аналітика страхових ризиків. *SK.ua*. 2025. URL: <https://sk.ua/risk-radar-may2025/> (дата звернення: 04.03.2026).

29. Вплив повномасштабного вторгнення на ринок страхування в Україні. *INS — Інститут економіки та страхування*. 2024. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/274> (дата звернення: 05.03.2026).

30. Страховий ринок України зріс на 37,5 % у 2025 році. *SK-Ridna*. 2025. URL: <https://sk-ridna.com.ua/strahovyj-rynok-ukrayiny-zris-na-375-do-53-mlrd-grn-za-9-misyacziv-2025/> (дата звернення: 05.03.2026).

31. Прогноз розвитку ринку та оцінка премій за 2025 рік. *Forinsurer*. 2025. URL: <https://forinsurer.com/news/25/11/14/45283> (дата звернення: 04.03.2026).

32. Prospects for the Development of Property Insurance in Ukraine During the Recovery Period. *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388264532_PROSPECTS_FOR_THE_DEVELOPMENT_OF_PROPERTY_INSURANCE_IN_UKRAINE_DURING_THE_RECOVERY_PERIOD%3F_tp%3DeyJjb250ZXh0Ijp7InBhZ2UiOiJzY2llbnRpZmljQ29udHJpYnV0aW9ucyIsInByZXZpb3VzUGFnZSI6bnVsbH19 (дата звернення: 08.03.2026).

33. Market Constraints to the Innovative Development of the Insurance Market in Ukraine: Challenges and Prospects. *TEM Journal*. 2025. URL: https://www.temjournal.com/content/144/TEMJournalNovember2025_3524_3532.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

34. Implementation of Foreign Insurance Market Practices in the Ukrainian Context. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2025. Вип. 106(2). URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/implementaciya-zarubizhnogo-dosvidu-rozvitku-strahovogo-rinku-u-vitchiznyanu-praktiku.html> (дата звернення: 08.03.2026).

35. Trends and Prospects for the Development of the Insurance Market of Ukraine. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2025. Вип. 106(2). URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/trendi-ta-perspektivi-rozvitku-strahovogo-rinku-ukraini.html> (дата звернення: 08.03.2026).

36. Баранова О.В. Фінансове планування у страхових організаціях: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2008. 15 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c47cb7cd-8420-49d7-93e9-69c843fcd383> (дата звернення: 29.02.2026).

37. Соболева-Терещенко О., Броніцька К. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах впровадження законодавчих змін регулювання учасників фінансового ринку. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2019. № 2(4). С. 68–79. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30586/> (дата звернення: 28.02.2026).

38. Баранов А.Л., Баранова О.В. Страхова корпорація як основна форма організації страхового бізнесу. *Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє : збірник матеріалів наук.-практ. семінару та Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Ірпінь : УДФСУ, 2017. С. 67–69. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/21d700ee-0783-4a29-a4a3-35f25f602057> (дата звернення: 28.02.2026).

39. Баранова О.В., Медвецький І.А. Співпраця банків і страхових компаній у рамках концепції bancassurance. *Формування ринкової економіки*. 2012. Спец.

вип.: Страховий ринок України в умовах фінансової глобалізації. С. 24–33. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/020e8950-d37b-4cfa-b107-ea03b8ea81a0> (дата звернення: 27.02.2026).

40. Баранова О.В. Прояв процесів глобалізації на світовому страховому ринку. *Фінансування інноваційного розвитку України: стан, проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2013 р.)*. Київ : КНЕУ, 2013. С. 28–30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/5a4730e2-c1e8-42f0-a989-cbba86e99013> (дата звернення: 05.03.2026).

41. Bazilinska O., Ranchenko O. Концептуальні засади розвитку банківсько-страхової взаємодії в сучасних умовах. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.14-20> (дата звернення: 07.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка основних показників страхового ринку України у 2022–2025 рр.

Таблиця А.1 – Динаміка ключових показників страхового ринку України

Показник	2022	2023	2024	9 міс. 2025
Обсяг страхових премій, млрд грн	49,7	53,1	54,31	52,66
Темп зростання премій, %	–	+15,0	+15,53	+37,5
Частка ТОП-10 страховиків, %	69,0	70,0	71,0	понад 71
Частка автостраховання у преміях, %	32,4	34,1	36,0	понад 38
Кількість договорів ОСЦПВ, млн	2,8	3,1	3,2	3,4

Додаток Б

Порівняльна характеристика стратегій розвитку провідних страхових компаній
України

Таблиця Б.1 – Стратегічні орієнтири розвитку провідних страховиків України

Компанія	Стратегічні пріоритети	Основні цифрові рішення	Орієнтація на сегмент
TAS	Розширення портфеля ОСЦПВ, зростання масових продуктів	Онлайн-оформлення договорів, мобільні сервіси	Автострахування
ARX	Диверсифікація ризиків, розвиток КАСКО та майнового страхування	Чат-боти, дистанційна врегуляція збитків	Фізичні особи
INGO	Підвищення фінансової стійкості, корпоративні клієнти	CRM-системи, електронні поліси	Корпоративний сегмент
ТОП-10 загалом	Концентрація капіталу, укрупнення бізнесу	Автоматизація процесів продажу	Усі сегменти

Додаток В

Зарубіжний досвід цифрової трансформації страхових компаній та можливості
його імплементації в Україні

Таблиця В.1 – Основні напрями цифрової трансформации страхового
бізнесу (ЄС – Україна)

Країна / регіон	Основні цифрові інструменти	Ефект для ринку	Можливість використання в Україні
Німеччина	InsurTech-платформи, телематика	Скорочення витрат, персоналізація тарифів	Запровадження телематики в автострахованні
Польща	Онлайн-врегулювання збитків	Підвищення довіри клієнтів	Адаптація дистанційних сервісів
Франція	Big Data для оцінки ризиків	Зниження збитковості	Використання Risk Radar
Україна (перспектива)	Е-поліси, мобільні додатки	Зростання продажів	Масштабування цифрових каналів