

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Білякової Анастасії Михайлівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **«Фінансова стратегія страхових компаній в умовах
воєнного стану»**

(повна назва теми)

за матеріалами **страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС»**

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

К. е. н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Супрун А. А.

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 20 січня 2026 р. № 7

Завідувач кафедри

(підпис)

К. е. н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

О.В. Неізнестна

Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ Неізнєсна О.В.
 (підпис) (Прізвище, ініціали)
«08» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

- Тема роботи: **«Фінансова стратегія страхових компаній в умовах воєнного стану»**
 Керівник роботи к.е.н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку Супрун Анатолій Анатолійович.
 затверджені наказом закладу вищої освіти від **«14» жовтня 2025** р. № **711-ст**
- Строк подання здобувачем роботи до **«09» січня 2026** р.
- Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного управління в страхових компаніях в умовах воєнного стану: сутність, цілі та завдання фінансової стратегії в системі управління страховою компанією; аспекти невизначеності, пов'язані з війною і глобальною ринковою нестабільністю; методологія стратегування діяльності на сучасному етапі з виділенням фінансової складової.

Розділ 2. Аналіз діяльності страхових компаній України: аналіз тенденцій розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану; характеристика страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» в фінансовому сегменті групи ТАС; оцінка фінансового стану та ефективності діяльності ПрАТ СГ «ТАС».

Розділ 3. Розробка фінансової стратегії для страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС»: проведення PEST- і SWOT-аналізу діяльності ПрАТ СГ «ТАС»; формування концептуального підходу щодо розробки фінансової стратегії в умовах невизначеності і воєнного стану; стратегування діяльності ПрАТ СГ «ТАС» з оцінками ключових параметрів.

Об'єкт дослідження: діяльність у сфері стратегічного управління страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: методи, моделі, інструменти та практичні підходи до формування стратегій управління страховою діяльністю в період війни з врахуванням фактору невизначеності.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних і методологічних підходів до формування стратегій страхових компаній в умовах воєнного стану, аналіз їхньої діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю в сучасному середовищі.

5. Дата видачі завдання « 08 » вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 03.10.2025	01.10.2025
2	Підготовка розділу 2	до 31.10.2025	30.10.2025
3.	Підготовка розділу 3	до 01.12.2025	28.11.2025
4	Отримання відгуку від наукового керівника	до 08.12.2025	08.12.2025
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 02.01.2026	31.12.2025
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 09.01.2026	Реєстраційний № ____ «__» січня 2026 р.
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 12.01.2026	12.01.2026
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.01.2026	15.01.2026

Завдання підготував науковий керівник

(підпис) Супрун А.А.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис) Білякова А.М.
(прізвище та ініціали)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної магістерської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, Білякова Анастасія Михайлівна, студентка 2 курсу, групи ЗФБС-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Анастасія БІЛЯКОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.01.2026 р.
(дата)

АНОТАЦІЯ

Білякова А.М. Фінансова стратегія страхових компаній в умовах воєнного стану (за матеріалами ПрАТ СГ «ТАС»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг. 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики стратегування діяльності страхових компаній в умовах невизначеності, викликаною війною та іншими негативними факторами.

В роботі оцінено зовнішні фактори впливу на страховий ринок в цілому і діяльність ПрАТ СГ «ТАС» зокрема. Описано стратегічні можливості, які має страхова компанія, що працює у складі фінансово-промислової групи. Проведено аналіз діяльності страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» та визначено сильні і слабкі сторони у контексті реалізації антикризової стратегії. Оцінено фактори впливу на фінансовий результат і ефективність діяльності, вартість компанії на сучасному етапі за комбінацією різних методів.

В роботі запропонована модель стратегічного управління з врахуванням фактору війни та інших реалій сучасного стану страхового ринку. Визначені перспективні напрями страхування та шляхи оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Проведено прогнозування результатів реалізації запропонованого стратегічного управління.

Ключеві слова: фінансова стратегія, воєнний стан, невизначеність, страховий ринок, страхова компанія, криза, фінансово-промислова група, страховий портфель, фінансовий стан, страхові резерви, фінансові результати, ефективність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, діджиталізація, телематика, кібербезпека, штучний інтелект.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методичні засади стратегічного управління в страхових компаніях в умовах воєнного стану	9
1.1 Сутність, цілі та завдання фінансової стратегії в системі управління страховою компанією	9
1.2 Аспекти невизначеності, пов'язані з війною і глобальною ринковою нестабільністю	15
1.3 Методологія стратегування діяльності на сучасному етапі з виділенням фінансової складової	19
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності страхових компаній України	42
2.1 Аналіз тенденцій розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану	42
2.2 Характеристика страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» в фінансовому сегменті групи ТАС	54
2.3 Оцінка фінансового стану та ефективності діяльності ПрАТ СГ «ТАС»	65
Висновки до розділу 2	86
РОЗДІЛ 3 Розробка фінансової стратегії для страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС»	89
3.1 PEST- і SWOT-аналіз діяльності ПрАТ СГ «ТАС»	89
3.2 Формування концептуального підходу щодо розробки фінансової стратегії в умовах невизначеності і воєнного стану	96
3.3 Стратегування діяльності ПрАТ СГ «ТАС» з оцінками ключових параметрів	106
Висновки до розділу 3	125
ВИСНОВКИ	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	133
ДОДАТКИ	140

ВСТУП

Страховий ринок України функціонує в умовах воєнного стану вже четвертий рік поспіль. В надзвичайно складних економічних та соціально-політичних умовах український народ і бізнес зазнали колосальних втрат. Різке зниження економічної активності, платоспроможності громадян та бізнесу безпосередньо вплинули на розвиток страхового сектора і суттєво зменшили попит на страхові послуги. Традиційно низький рівень страхової культури, орієнтація більшості страхових продуктів на пасивний попит та обмежені можливості українських домогосподарств ускладнюють формування стабільного попиту на страхові послуги. Водночас воєнний стан актуалізував необхідність переосмислення ролі страхування у національній економіці, зокрема в контексті управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості та підтримки процесів відновлення країни.

Поряд з економічними викликами, на страховий бізнес значно впливають і трансформаційні процеси в законодавчому полі і нормативному регулюванні. У 2024–2025 роках були запроваджені масштабні зміни до страхового законодавства, посилено вимоги до платоспроможності, корпоративного управління, технічних резервів і звітності страховиків. Кількість страховиків у сегменті страхування іншого, ніж страхування життя суттєво скоротилася, зокрема за рахунок виходу компаній із недостатнім рівнем капіталізації, низькою якістю корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Подальшої трансформації зазнає й інфраструктура страхового ринку. Очікуються зміни у сфері страхового посередництва, формування потенціалу для розвитку страхування воєнних ризиків, агрострахування, підвищення ролі внутрішнього перестрахування, а також інтенсивне впровадження цифрових технологій — від електронних страхових продуктів до автоматизованих систем оцінки ризиків.

Національний банк України, від початку широкомасштабної війни сформував системний, прозорий і прогнозований підхід до нагляду за страховими компаніями. Поступове наближення до вимог Solvency II, гармонізація ринку зі стандартами ЄС, ризик-орієнтований нагляд – усе це створює нові можливості та виклики для страховиків.

У нинішніх умовах страхові компанії стикаються зі складнощами у проведенні активної маркетингової діяльності, формуванні конкурентних страхових продуктів та управлінні фінансовими ресурсами. Особливо гостро відчувається потреба в модернізації системи ризик-менеджменту та вибудові нових підходів до формування стратегічного управління.

Попри важливість теми, у сучасному українському науковому просторі спостерігається дефіцит досліджень, присвячених формуванню стратегій страхових компаній саме в умовах воєнного стану. Особливо бракує праць, що стосуються інтегрованих стратегічних моделей, антикризових стратегій та стратегій адаптації, методів прогнозування в умовах невизначеності, сценарного аналізу. Дослідження стратегічного управління у страхових компаніях представлені у працях таких авторів, як Алескерова Ю. В., Аранчій В.І., Бридун Є.В., Гаманкова О.О., Залєтов А.М., Мурашко О.В., Опальчук Р.М., Осадець С.С., Остапенко О. М., Ротова Т.А., Салькова І. Ю., Супрун А.А., Супрун Н.В., Татаріна Т.В., Фурман В.М. та інших, однак їхні напрацювання потребують оновлення та адаптації до реалій воєнного часу.

Об'єктом дослідження виступає діяльність у сфері стратегічного управління страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» в умовах воєнного стану. Предметом дослідження є методи, моделі, інструменти та практичні підходи до формування стратегій управління страховою діяльністю в період війни з врахуванням фактору невизначеності.

При проведенні дослідження брався фактор належності компанії до відомої фінансово-промислової груп, а також інформаційні повідомлення про бажання власника продати компанію стратегічним інвесторам (до

повномасштабної війни). Це було враховано при розробці методології дослідження і є певним елементом наукової новизни.

Метою цієї кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних і методологічних підходів до формування стратегій страхових компаній в умовах воєнного стану, аналіз їхньої діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю в сучасному середовищі.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання:

- визначити зміст стратегічного управління страховою компанією та місця у ньому фінансової стратегії;
- охарактеризувати інституційні зміни у регулюванні страхового бізнесу та оцінити їх вплив на формування фінансової стратегії компанії;
- розробити методологію дослідження стратегування страхової компанії з врахуванням фактору невизначеності та воєнного стану;
- провести оцінку розвитку страхового ринку України в умовах війни та визначити ключові виклики для страховиків;
- проаналізувати моделі стратегічного управління страховими компаніями у воєнний період;
- оцінити вплив ризиків воєнного стану на діяльність страхових компаній та виокремити найбільш критичні сфери їх операційної та фінансової діяльності;
- провести аналіз операційної, інвестиційної і фінансової діяльності ПрАТ СГ «ТАС»;
- оцінити конкурентне середовище страхового ринку з проведенням PEST-аналізу та SWOT-аналізу діяльності страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС»;
- провести стратегування діяльності ПрАТ СГ «ТАС» та визначити основні метрики фінансового забезпечення реалізації стратегічного плану;

- надати рекомендації щодо удосконалення методології діяльності страховиків у період воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Особистим внеском дипломника у розробленість проблеми є розробка нового підходу до стратегування з використанням у якості метрики вартості страхової компанії на момент її можливого продажу.

Методологічною основою роботи стали діалектичний метод, загальнонаукові та спеціальні методи фінансового аналізу, у тому числі: історичний, логічний, структурно-функціональний аналіз, порівняння, узагальнення, експертні оцінки. У процесі дослідження використовувалися законодавчі акти Верховної Ради України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, Національного банку України, матеріали об'єднань страховиків, МТСБУ, профільних асоціацій, дані фінансової звітності страхових компаній, а також сучасна навчальна література, наукові праці та аналітичні огляди українських і зарубіжних дослідників.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ СГ «ТАС» в умовах воєнного стану.

Оформлення і обробка результатів дослідження здійснювалася за використання програмного забезпечення Microsoft Excel і Microsoft Word.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи частково оприлюднені автором у матеріалах II Міжнародної науково-практичної конференції “Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави” (м. Черкаси, 30 жовтня 2025 р.) – «Стратегічні трансформаційні процеси підприємств і фінансових установ як перспектива сталого розвитку України», DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr251030>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність, цілі та завдання фінансової стратегії в системі управління страховою компанією

Повномасштабна війна росії проти України стала не лише безпрецедентною безпековою кризою, а й шоковою точкою перелому для української економіки, фінансового сектору та страхового ринку. У цьому контексті стратегічний менеджмент перестає бути лише академічною дисципліною або елементом загального управління корпорації, а і перетворюється на інструмент виживання та розвитку.

Стратегію, стратегічний план, стратегування як процес тепер треба розглядати виключно через призму невизначеності, пов'язану з війною за українську незалежність та глобальними соціально-економічними змінами, що відбуваються в останнє десятиріччя.

Починаючи дослідження, визначимо ряд питань, які необхідно дослідити для розкриття теми:

- функціонування і розвиток страхової компанії під час війни, після зупинки активних бойових дій та під час відновлення України;
- вплив на страховий бізнес внутрішньої економічної, фінансової і політичної ситуації;
- трансформацію страхового бізнесу, пов'язану зі зміною страхового законодавства (його адаптацією до норм і правил, що діють у країнах ЄС);
- методологію стратегічного управління з врахуванням специфіки страхового бізнесу і фактору невизначеності зовнішнього економічного середовища;

- вплив на страховий ринок цифрового прориву, нових технологічних трендів;
- фундаментальні зміни у соціально-економічних конструкціях та підходах до фінансування ризиків.

В контексті теми дослідження загальна стратегія страхової компанії буде розглядатися у контексті її фінансової, ринкової (маркетингової) та цифрової (інформаційно-інноваційної) складових. З погляду на відношення компанії до фінансових установ і внутрішній зміст страхового бізнесу саме як фінансового, увага більше акцентуватиметься на фінансовій стратегії (вона виступатиме в якості головної).

Фінансова стратегія страхової компанії є комплексом довгострокових рішень і дій, спрямованих на забезпечення її фінансової стабільності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Вона охоплює розробку та реалізацію цільових орієнтирів, принципів і механізмів управління фінансовими потоками, резервами, інвестиційною діяльністю та ризиками.

На думку Лісової О. В., фінансова стратегія – це «система цілеспрямованих дій щодо управління фінансами, що дає змогу досягти оптимального балансу між прибутковістю, ризиком і ліквідністю у довгостроковій перспективі» [41, с. 28]. Така стратегія відіграє особливу роль для страхового бізнесу, де забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості формують довіру страхувальників щодо здатності страховика виконати страхові зобов'язання.

Основні цілі фінансової стратегії страхової компанії включають:

- забезпечення фінансової надійності та платоспроможності компанії;
- формування капіталу і страхових резервів адекватних для покриття усіх зобов'язань і фінансових ризиків;
- максимізацію прибутку при прийнятному рівні ризику;
- ефективне управління активами та зобов'язаннями;
- створення конкурентних переваг на ринку фінансових послуг;

- дотримання вимог законодавства та нормативних стандартів [53, с. 31].

Формування фінансової стратегії передбачає вирішення низки ключових завдань, зокрема:

- стратегічне планування розміру страхових резервів та капіталу;
- розробка інвестиційної політики відповідно до ризик-профілю компанії;
- оптимізація витрат на операційну діяльність;
- розробка антикризових заходів та систем управління ризиками;
- забезпечення прозорості фінансової звітності та відповідності вимогам Національного банку України як регулятора [47].

Варто зазначити, що фінансова стратегія має бути гнучкою та адаптивною до змін у макроекономічному середовищі, особливо в умовах воєнного стану, зростання страхових ризиків та нестабільності валютного ринку. Її ефективність залежить від інтегрованого підходу до управління, зокрема поєднання стратегічного планування з аналітикою, ризик-менеджментом і цифровими технологіями [54].

Стратегічний менеджмент страховика представляє собою систему управлінського впливу, яка спрямована на забезпечення його стійкого розвитку, платоспроможності, конкурентоздатності з врахуванням невизначеності. Стратегічний менеджмент є поняттям комплексним, що визначає напрями розвитку, містить ідентифікує ризики пов'язані з реалізацією, містить стратегічний план ресурсів, виступає як процес прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління страховою компанією є це цілісним, багаторівневим процесом, що формує майбутню модель роботи страховика у принаймні середньостроковій перспективі. Стратегічний менеджмент визначає як компанія реагує на ризики, конкурує на ринку, формує портфель, управляє активами й резервами, впроваджує інновації та взаємодіє з регулятором.

У воєнний період стратегічний менеджмент набуває критичного значення, адже саме він дозволяє страховим компаніям зберігати

платоспроможність, розвиватися та закладати підвалини для відновлення після перемоги. З таких позицій характеристику стратегічного страхового менеджменту за основними напрямками представимо так (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика стратегічного страхового менеджменту за напрямками

Напрямок	Визначення, зміст, характеристика
1	2
Зміст стратегічного управління за складовими	Стратегічний менеджмент страховика – це комплексний процес формування та реалізації довгострокових цілей його діяльності з урахуванням: особливостей страхового ринку, ризикового профілю компанії, регуляторних вимог, структури страхового портфеля, можливостей зростання та інновацій, обмежень, що формує зовнішнє економічне і політичне середовище. Стратегічний менеджмент забезпечує цілісне бачення майбутнього компанії, створення конкурентних переваг і здатність реагувати на зовнішні зміни (економічні, технологічні, воєнні, регуляторні тощо).
Характеристики стратегічного управління у страхуванні	Довгостроковість (стратегія і стратегічний план формуються на 3 роки) з врахуванням трендів у економіці і технологіях і політичних ризиків. Управління ризиками (ризик-менеджмент) є складовою стратегічного плану. Для страхових компаній стратегічний менеджмент неможливий без: оцінки страхових резервів; адекватності капіталу; перестраховування; ризик-регламентів (risk-based approach, Solvency II). Комплексність. Стратегія і стратегічний план мають охоплювати ключові сфери: маркетинг і страхову логістику; андеррайтинг і тарифну політику; перестраховування; формування і розміщення коштів страхових резервів; операційні процеси та їх діджиталізацію; корпоративне управління. Адаптивність. Стратегія і стратегічний план в сучасних умовах не можуть бути фіксованими, незмінними. Вони мають бути гнучкими, оскільки умови на ринку змінюються і відповідно до цих змін стратегія та план її реалізації також мають змінюватися, особливо це стосується роботи страховика під час війни.
Етапи стратегування	1. Розробці стратегії і стратегічного плану передують оцінка зовнішнього середовища (PEST, SWOT аналіз, зміни на макрорівні, технологічні і регуляторні зміни), наявних внутрішніх ресурсів і можливостей, ризиковий профіль компанії. 2. За результатами аналізу формуються стратегічні цілі щодо базових напрямів діяльності (фінансове забезпечення, інвестиції, таргет збитковості, параметри платоспроможності і фінансової стійкості, капіталізації, прибутковості, страховий портфель, маркетинг, цифровізації і інновацій, вихід у нові сегменти ринку. 3. Розробка стратегії. Формується стратегічний шлях досягнення ключових цілей. Визначається тип базової стратегії (антикризова чи альтернативна їй, мультистратегія) і можливі варіації змін (стратегія зростання (нові продукти, нові сегменти); стратегія зміцнення позицій; стратегія диверсифікації; стратегія ризик-менеджменту та капіталізації; цифрова стратегія; стратегія партнерств (bancassurance, страхові і нестрахові посередники, перестраховування).

Продовження табл. 1.1

1	2
	4. Реалізація стратегії, що містить: операційні плани, КРІ з андеррайтингу та збитковості, операційне і стратегічне бюджетування, формування команд і управління персоналом, зміни в ІТ-системах. 5. Моніторинг і адаптація. Управління змінами. Стратегія коригується залежно від глобальних і локальних змін у зовнішньому середовищі (фактор війни або її зупинки, зміни у технологіях та їх доступність для впровадження у внутрішні бізнес-процеси, динаміки премій і виплат за сегментами, відхилення фактичної збитковості від базового рівня, зміни регуляторних вимог.
Особливості стратегічного менеджменту під час воєнного стану	Акцент на фінансовій стійкості, платоспроможності і ліквідності vs швидкі темпи зростання. розвиток нових сегментів (медичне страхування, страхування відповідальності, мікрострахування, агрострахування, страхування технічних ризиків, кіберстрахування), необхідність сценарного планування (активні бойові дії, заморожений конфлікт, перемога, відбудова і відновлення), акцент на цифровізації та дистанційних каналах; тісніша співпраця з банками та міжнародними партнерами.

Примітка. Складено автором

У період воєнного стану стратегічне управління стає ключовим механізмом збереження життєздатності та розвитку страхової компанії. З 2022 року у повній мірі реалізовані усі можливі ризики — економічна нестабільність викликана окупацією, руйнацією бізнесів, міграцією активного, працездатного населення, зменшення попиту на страхові послуги в умовах його еластичності. Водночас НБУ не зупинив трансформаційну реформу, суттєво змінилися регуляторні вимоги і страховики мали у спішному порядку змінювати базу корпоративного управління. Зміни суспільно-економічного ладу викликали зміни у поведінці клієнтів, що також треба враховувати у розробці стратегії. Докорінна перебудова глобальних суспільно-економічних процесів, а в Україні це ще і обтяжено війною, потребують не ситуативних рішень, а системного й довгострокового управлінського підходу.

По-перше, якісний стратегічний менеджмент забезпечує фінансову стійкість завдяки належній капіталізації, достатності резервів, раціональному управлінню ліквідністю та ризик-орієнтованим моделям платоспроможності.

Це дозволяє страховикам витримувати зростання збитковості та коливання ринку.

По-друге, формуються конкурентні переваги завдяки врахуванню у стратегічних планах стрімкого розвитку цифрових сервісів, появі нових інноваційних страхових послуг, удосконаленню дистанційного обслуговування, та швидкого урегулювання збитків допомагає компаніям утримувати позиції в умовах посиленої конкуренції.

По-третє, стратегічний менеджмент спирається на концепцію управління на основі оцінки ризиків діяльності, яка зараз вже охоплює не лише традиційні операційні ризики, а й воєнні, кіберризики, а також ризики пов'язані з людським фактором.

По-четверте, стратегічний підхід дозволяє збалансувати андеррайтинг та інвестиційну діяльність, що особливо важливо за обмеженого вибору надійних фінансових інструментів у воєнний час.

По-п'яте, стратегічне управління забезпечує своєчасну адаптацію до нових вимог НБУ, включно зі стандартами платоспроможності, корпоративного управління та прозорості.

По-шосте, воно формує основу для підготовки до повоєнного зростання, коли очікується різке збільшення попиту на інфраструктурні, корпоративні й медичні страхові послуги.

Таким чином, стратегічне управління гарантує довгострокову стабільність страхової компанії, поєднуючи гнучкість тактичних рішень із послідовним баченням розвитку. У воєнних умовах наявність ефективної стратегії стає не лише конкурентною перевагою, а й критичною умовою виживання та майбутнього сталого зростання.

1.2 Аспекти невизначеності, пов'язані з війною і глобальною ринковою нестабільністю

Напевне у суспільно-економічних науках жодна категорія зараз не зустрічається так часто як категорія невизначеності. Розглянемо декілька актуальних визначень у загальнонауковій, академічній термінології.

Невизначеність — це стан зовнішнього середовища, за якого організація не має достатньої інформації щодо факторів, їх взаємозв'язків, імовірних змін та наслідків прийняття управлінських рішень. Вона виникає тоді, коли майбутні події не можуть бути передбачені з високою точністю, що ускладнює стратегічне планування та потребує адаптивних моделей управління [8, с. 113].

Невизначеність — це відсутність повної або достовірної інформації щодо можливих подій, їх імовірності та потенційних збитків, що унеможливорює точну кількісну оцінку ризику. На відміну від ризику, де ймовірність подій може бути визначена, невизначеність передбачає неможливість такої оцінки в межах наявних моделей [32, с. 54].

Невизначеність — це сукупність непередбачуваних економічних, фінансових, політичних та структурних змін, що підвищують волатильність ринку й ускладнюють прийняття рішень економічними агентами [4, с. 262].

Дуже часто у неакадемічній практиці, і навіть на рівні нормативних актів невизначеність ототожнюється з ризиком. Це не є правильним, або є частково правильним, оскільки головна відмінність полягає у можливості вимірювання (кількісної оцінки).

Відмінність між невизначеністю і ризиком в академічній практиці першим описав Ф. Найт. Його постулат, який вже став класичним – «Ризик – ситуація, коли ймовірності подій відомі або піддаються оцінці. Невизначеність – ситуація, у якій неможливо оцінити ймовірності, бо події унікальні» [19, с. 56].

Поняттями невизначеності і ризику часто оперують у фінансовому секторі. Так, За Basel Committee (актуальне визначення 2022 року) – «Ризик:

події, які можна кількісно оцінити на основі моделей та історії. Невизначеність: події, для яких відсутні моделі, а поведінка системи є нестабільною або непередбачуваною (war-related shocks, structural breaks)» [3].

Війна породжує загальний стан невизначеності і фіксацію цього ми прослідковуємо у трактуванні Міжнародного валютного фонду – «Ризик – прогнозовані коливання, які можна змодельовати. Невизначеність – ситуації, що характеризуються «непередбачуваністю та відсутністю інформації», особливо у війні, де «траєкторія майбутнього не може бути описана ймовірносно» [16].

Напевне найбільше стан невизначеності проявляється під час війни. І дійсно, від самого початку широкомасштабного вторгнення ситуація на полі бою розвивалася непередбачувано для усіх сторін – від зламів планів ворога досягти миттєвої перемоги, до провалу очікувань перемоги Збройних сил України після розгрому росіян у кінці 2022 року на Сході та Півдні. Напевне жодна зі сторін не думала у 2022 році, що війна триватиме до 2026 року.

Можна визначити війну і через призму ризику - геополітичні ризики набирають свого умовного максимуму, фінансова система країни знаходиться у повній залежності від міжнародної допомоги, енергетика постійно знаходиться на межі функціонування, спостерігаються перебої у виробництві через дефіцит кадрів, енергії, ускладнення логістики. Робити точні прогнози неможливо як і формувати реальні фінансові плани. На наш погляд, ситуація воєнного стану, війни, більш тяжіє до невизначеності, ніж до ризику – наприклад, кожного дня ворог може провести або непровести масований обстріл, а у випадку проведення такого обстрілу неможливо передбачити його наслідки.

Отже, у математичній статистиці, теорії ризик-менеджменту, теорії ймовірності під ризиком розуміють ситуацію за якої події є невідомими, але ймовірності їх настання можливо оцінити (на основі наявних даних, моделей, досвіду). Невизначеність же представляє собою ситуацію коли ймовірності

подій неможливо визначити або вони відсутні, а інформація є неповною, суперечливою або нестабільною.

У страхуванні, з прикладних позицій, ситуацію чистого ризику застрахувати можливо, оскільки можна визначити вартість страхування (страховий тариф). Ситуацію невизначеності застрахувати неможливо (відсутня база для обчислення тарифу). Відмінність між цими поняттями має вигляд (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння категорій ризику і невизначеності

Критерій	Ризик	Невизначеність
Можливість оцінки	Ймовірності відомі або можуть бути оцінені за допомогою аналізу даних	Ймовірності невідомі, їх неможливо оцінити за браком інформації
Математична база	Статистика, теорія ймовірностей, актуарні обчислення	Немає стабільної статистики, події унікальні, випадкові, часто нелогічні, нерациональні
Страхування	Може бути застрахований якщо є чистим (збиток або його відсутність)	У чистому вигляді не може бути застрахована
Менеджмент, превенції	Андеррайтинг, тарифікація, диверсифікація, фінансування, лімітування, відмова, хеджування	Прогнозування, Сценарне планування (частково), експертні оцінки (частково). Відмова від будь-яких дій, пошук релевантної інформації для розробки більш досконалих прогнозів
Приклад	ДТП, нещасний випадок, хвороба, пожежа, поломка обладнання	Війна, політична криза, пандемія, падіння метеориту (частково), землетрус (частково), буревій (частково)

Примітка. Складено автором

Таким чином, з позицій прикладного страхування ризик представляє собою вимірювану загрозу і широко використовується в актуарних моделях при обчисленні розміру страхових тарифів. Невизначеність сигналізує як раз про неможливість застосування актуарних моделей або навіть обґрунтованих експертних висновків. Майбутні події невимірювані, непередбачувані, але сама можливість їх виникнення має враховуватися у програмах стратегічного менеджменту, формуванні адаптивної стратегії. Сценарний аналіз, який

широко використовується у практиці є своєрідним інструментом зв'язку між невизначеністю і ризиком.

Для страховиків у період війни невизначеність стає критичним чинником, оскільки:

- воєнні події, збитки причинені ними, не піддаються класичним актуарним методам;
- немає історичних даних для адекватної оцінки або будь-яких аналогій
- ситуація завжди є новою;
- змінюється поведінка клієнтів, структура ринку, регуляторна база.

В таких умовах актуальним стає сценарне планування (рис. 1.1).

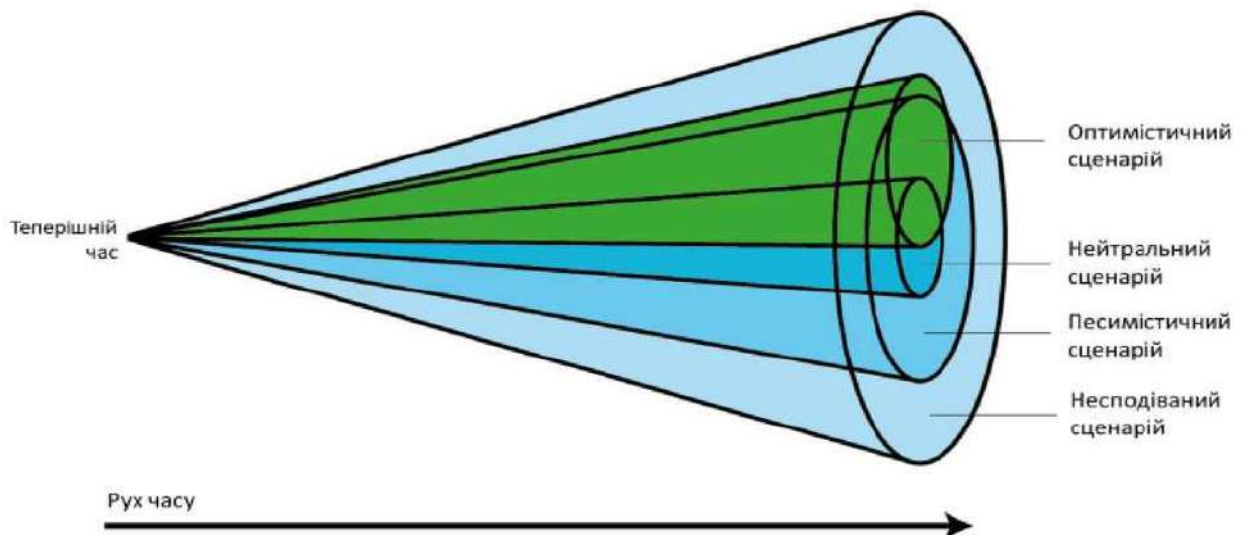


Рис. 1.1. Зміст сценарного планування

Джерело: [29]

Традиційно розглядалося три сценарії розвитку подій: оптимістичний; реалістичний; песимістичний. При цьому часто застосовувався метод експертних оцінок, за якого експерти встановлюють пороги значень ключових показників опираючись на знання ринку, досвід та інтуїцію. Часто такий наче достатньо примітивний спосіб забезпечує кращі практичні результати, ніж проведення складних каскадних обчислень з використанням алгоритмів і високопродуктивного програмного забезпечення (наприклад, метод Монте-Карло у його сучасній інтерпретації). Буквально в останні роки до трьох

сценаріїв став додаватися несподіваний (неочікуваний, революційний). При цьому цей сценарій має усі ознаки Чорного Лебедя (раптовість, катастрофічність наслідків). Слід зазначити, що такий сценарій може мати і позитивний характер (не раптова катастрофа, а раптове збільшення прибутків). Ключове у цьому сценарії – повна випадковість. Тобто його не прогнозували на експертному рівні. Саме такий підхід будемо застосовувати і в нашому дослідженні. Достатньо показовим прикладом реалізації несподіваного сценарію під час війни є розвиток банківського сектору України – від 24 лютого 2022 року і до сьогодні. У 2022 році актуальним було питання запобігання банківській паніці і тотального руйнування банківської системи, а натомість у 2023 році актуальним стало питання підвищеного оподаткування банків через отримані ними надприбутки (як результат операцій від перерозподілу коштів міжнародної фінансової допомоги).

1.3 Методологія стратегування діяльності на сучасному етапі з виділенням фінансової складової

Методологія дослідження будь-якого явища або процесу представляє собою певний шлях, який є багатовимірним і цілеспрямованим (рис. 1.2).

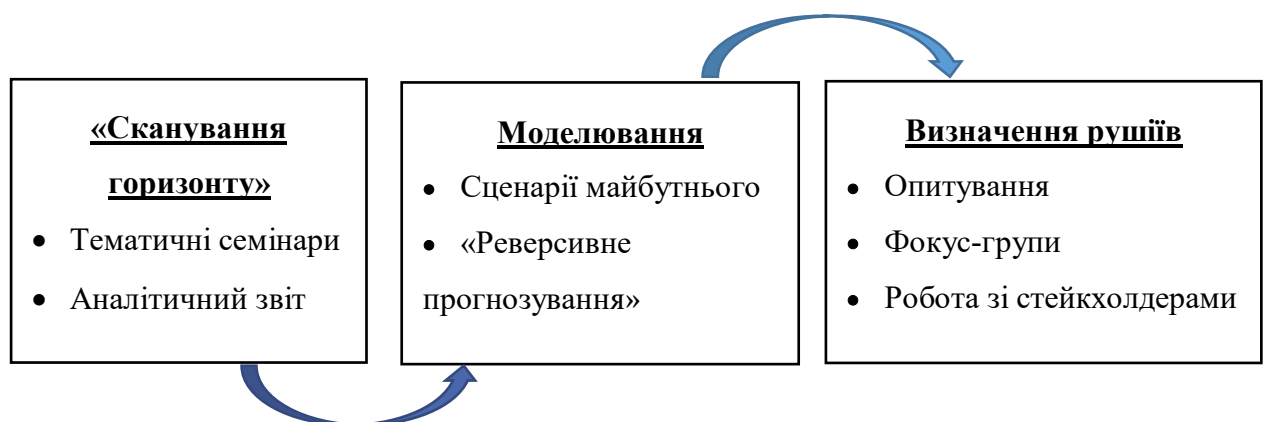
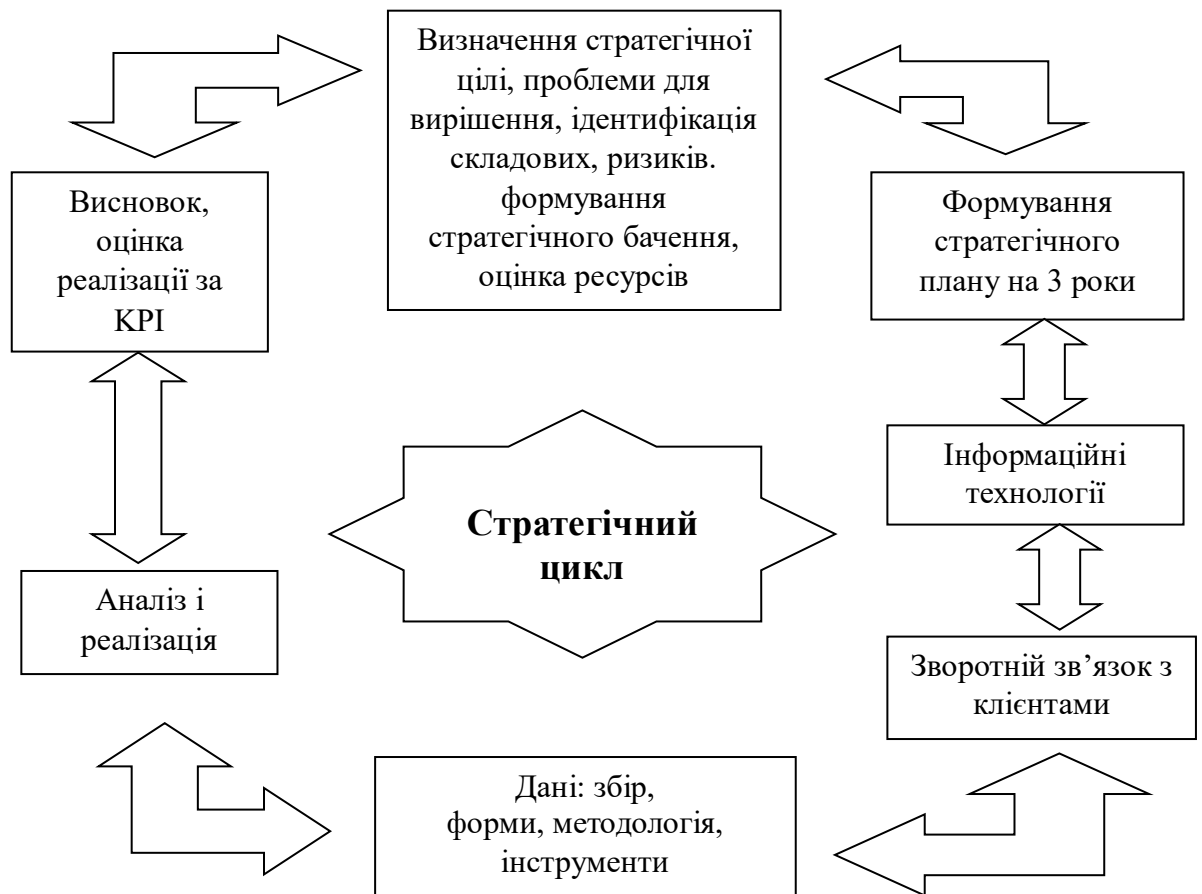


Рис. 1.2. Схема етапності стратегування

Джерело: побудовано за [12]

Починається процес стратегування з оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на предмет дослідження і прогностної оцінки у певному часовому горизонті (сканування горизонту – у нашому дослідженні очікувана зміна ситуації упродовж трьох років). Після опрацювання даних триманих на першому етапі відбувається моделювання ситуації, сценарний аналіз. На третьому етапі стратегування доповнюється оцінкою рушіїв зміни ситуації.

Стратегування також можна описати як циклічне явище, яке має елементи повторюваності і де кожний етап наповнений своїм змістом (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Вираження процесу стратегування
через елементи стратегічного циклу**

Примітка. Складено автором

Важливим елементом стратегування виступає стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз у страховій компанії – це системне дослідження внутрішніх можливостей і ресурсів страховика, а також зовнішнього ринкового, економічного, технологічного й регуляторного середовища з метою визначення ключових можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, ринкових трендів, конкурентного тиску та факторів успіху. Він формує аналітичну основу, на якій будується стратегія страхової компанії, задає контекст для прийняття управлінських рішень і окреслює межі потенційного зростання.

Саме стратегічний аналіз створює фундамент для стратегічного вибору – ухвалення рішень щодо пріоритетних напрямів розвитку, оптимальної структури страхового портфеля, ефективного розподілу капіталу, управління ризиками, інвестиційної політики, цифровізації та партнерських моделей. У результаті аналізу компанія формує бачення, де саме вона може отримати конкурентні переваги та як забезпечити платоспроможність і стійкість у мінливому середовищі.

Проводити стратегічний аналіз доцільно тоді, коли страхова компанія визначила горизонт планування, сформулювала власну місію, візію та стратегічні цілі. Важливо мати чітке уявлення про бажаний стан компанії – що для неї означає успіх: стабільність, зростання премій, оптимальну збитковість, розширення частки ринку чи інноваційний розвиток. Без такого орієнтиру результати аналізу можуть бути нечіткими або недостатньо релевантними та не забезпечать якісного підґрунтя для формування дієвої стратегії.

В сучасних українських умовах стратегічний аналіз обов’язково має враховувати фактор війни, воєнного стану, сценарії припинення активних бойових дій і наступного відновлення України.

Послідовність стратегічного аналізу представимо у форматі табл. 1.3.

Серед представлених інструментів є достатньо поширені для стратегування PEST, SWOT, сценарний аналіз, Porter’s 5 Forces, які використовуватимуться нами у подальших розділах.

У контексті обраної методології розглянемо більш детально інструменти 7S та BGM.

Таблиця 1.3

Послідовність етапів стратегічного аналізу діяльності страхової компанії

Етап	Предмет аналізу	Очікуваний результат	Інструмент
Zoom out Сканування зовнішнього середовища	Оцінка воєнної ситуації. Макро-фактори: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні. Зовнішні впливи, питання допомоги	Бачення ситуації, оцінка зовнішніх впливів на діяльність компанії, Розуміння тенденцій, можливостей та загроз. Прогнозування ситуації	PEST
	Конкуренція на ринку pop-life: оцінка попиту у сегментах, оцінка інновацій у конкурентів,	Розуміння ситуації на ринку у динаміці, визначення суттєвих факторів впливу	Porter's 5 Forces
Zoom-in Оцінка внутрішнього середовища та ресурсів	Потенціал страховика у розрізі сегментів, сильні та слабкі сторони діяльності, можливості і ризику	Ідентифікація пріоритетів за видами страхування, моделлю фінансування, достатності коштів для реалізації стратегії	SWOT
	Корпоративна складова бізнесу: стратегія, системи, структура, персонал, навчання, адміністрування, корпоративна культура	Оцінка готовності до змін	7S*
	Страхові послуги	Вибір пріоритетних страхових послуг у часовому горизонті 3 роки**	BGM***
Стратегічний вибір	Стратегування діяльності компанії у різних умовах	Стратегічні альтернативи та їх оцінка, оцінка стійкості стратегії, етапи реалізації і можливі коригування через зміни	Сценарне планування

Примітка. Складено автором

7S* — це модель семи ключових елементів, що визначають здатність організації ефективно функціонувати та адаптуватися до змін.

** при проведенні дослідження за період стратегії і стратегічного планування братимемо 3 роки. Такий період відповідає і глобальним і локальним форматам змін.

BGM*** - BCG-матриця – це інструмент портфельного аналізу, який допомагає визначити, які продукти або напрями діяльності є пріоритетними для інвестицій, розвитку чи скорочення.

Усі розуміють, що ми живемо у дуже динамічному, малопрогнозованому, крихкому світі повному серйозних загроз. Вміння компанії швидко адаптуватися до змін є у тому числі і суттєвою стратегічною перевагою. Українські страхові компанії адаптувалися до роботи в умовах війни упродовж першої половини 2022 року, а українські банки ще скоріше, що вказує на їх якісні антикризові стратегії налаштовані на швидку адаптацію до змін.

Зміст інструменту 7S – це сім ключових елементів, що визначають здатність організації ефективно функціонувати та адаптуватися до змін. Ця модель дозволяє: оцінити узгодженість усіх елементів компанії; визначити, що заважає змінам; проаналізувати, чи підтримує внутрішня організація реалізацію стратегії; виявити розриви між тим, «як є» та «як має бути»; оцінити готовність до трансформації, цифровізації, змін у структурі, нових стратегій.

Для страхової компанії надамо опис інструментів 7S у такий спосіб (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Основні напрями готовності страхової компанії до змін
(адаптація за 7S)**

№	Інструмент 7S	Основні напрями (питання)
1	2	3
1	Strategy (Стратегія)	Чи відповідає стратегія сучасним викликам? Чи орієнтована на інновації, платоспроможність, цифровізацію? Стратегія за змістом
2	Structure (Структура)	Чи ефективно вибудована управлінська структура? Чи адаптована вона до андеррайтингу, перестраховування, урегулювання збитків?
3	Systems (Системи)	Які процеси формують основу діяльності? Чи сучасні ІТ-системи? Чи автоматизовані клієнтські сервіси?
4	Shared Values (Спільні цінності)	Цінності компанії: клієнтоорієнтованість, відповідальність, етика, ризик-менеджмент.
5	Skills (Навички)	Компетентності персоналу: андеррайтинг, актуарна справа, ризик-менеджмент, продажі, цифрові навички.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
6	Style (Стиль управління)	Як керівництво ухвалює рішення? Чи підтримує стиль управління командну роботу та інновації?
7	Staff (Персонал)	Чи достатньо працівників? Чи відповідають їхні компетенції сучасним вимогам? Чи є програми розвитку?

Джерело: складено автором за [24]

Усі наведені вище питання є стратегічними для розвитку страхової компанії, що виходить з характеристики страхової галузі взагалі. Страхова галузь зараз перебуває у стані глибокої трансформації, оскільки докорінно змінилося страхове законодавство і НБУ змінив параметри регулювання, страховим компаніям достатньо важко виконувати нові вимоги до ризик-менеджменту і платоспроможності, переходити на управління за внутрішніми моделями управління на основі ризиків діяльності. Також усі страховики перебувають під глобальними трендами цифровізації, впровадження у бізнес-процеси штучного інтелекту, зміни демографічної ситуації і поведінки споживачів. Ну звісно і найбільш важливе – триває війна, її наслідки є важкими, а подальший розвиток подій є непередбачуваним. Модель 7S дає можливість оцінити готовність страховика реалізувати воєнну та повоєнну стратегію, виявити слабкі місця та побудувати план змін.

Зараз страхові компанії працюють в умовах «викривленої конкуренції». Термін «викривлена конкуренція» пояснимо наступним чином – конкуренція на страховому ринку є дуже жорсткою, але вона точиться лише у одному сегменті – автострахуванні. Усі інші сегменти представляють собою умовну вільну нішу. Якщо конкуренція є досконалою (до чого страховий ринок безумовно дійде), то хорошим інструментом для стратегування у сфері маркетингу є BCG-матриця. BCG-матриця — це інструмент портфельного аналізу, який допомагає визначити, які продукти або напрями діяльності є пріоритетними для інвестицій, розвитку чи скорочення. Вона оцінює кожен продукт за двома критеріями: темпи зростання ринку (Market Growth);

відносна частка ринку (Market Share). На основі цих двох показників продукти поділяються на 4 категорії (рис. 1.4).

- «Зірки» – максимум прибутку при максимумі витрат
- «Знаки питання» – непевний прибуток при високих витратах»
- «Собаки» – мінімум прибутку при мінімумі витрат
- «Корови» – максимум прибутку при мінімумі витрат
- Позбудьтеся «собак», доїть «корів»?

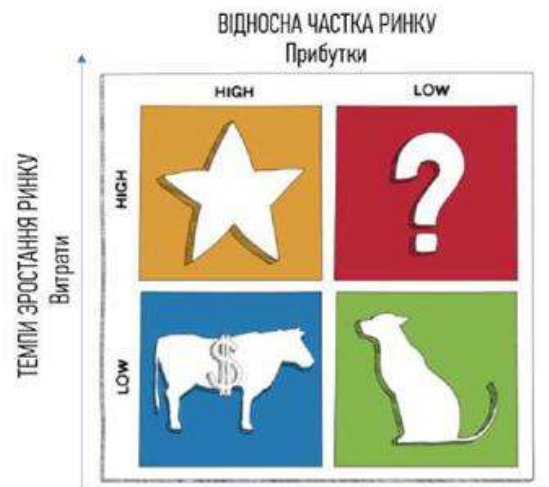


Рис. 1.4. Структура BCG-матриці

Джерело: [5]

Стратегування передбачає визначення пріоритетів і зосередженість на тих продуктах чи видах діяльності, що здатні принести бажаний результат. BCG-матриця (Boston Consulting Group Matrix) – це інструмент стратегічного планування, який використовується для аналізу продуктової лінійки компанії та визначення, які продукти чи бізнес-одиниці варто розвивати, підтримувати або згорнути. BCG-матриця допомагає визначити пріоритети інвестицій, керувати життєвим циклом продуктів, оптимізувати портфель продуктів або прийняти рішення про вихід із ринку.

Якщо відштовхуватися від статистики страхового ринку сьогодення, то отримаємо, що автострахування є водночас і «зірками», і «коровами», а інші види страхування це такі собі собаки, яких незрозуміло чи варто позбавитися, чи варто розвивати. Отже, цей інструмент обмежено працює в умовах викривленої конкуренції.

Коли страховий ринок України подолає стан викривленої конкуренції, то інструмент BCG-матриці забезпечить стратегічні рішення у сфері:

- визначення пріоритетних напрямів інвестування;
- оптимізації структури страхового портфеля;

- розуміння, які страхові послуги дають стійкий кешфлоу, а які лише «з'їдають» ресурси;
- можливість формування продуктової стратегії на 2–3 роки;
- ресурсну готовність до повоєнного зростання і структурних змін ринку.

Одним зі способів стратегування є розподіл стратегії на якісну і неякісну (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ознаки якісної і неякісної стратегії страхової компанії

Метод	Якісна стратегія	Неякісна стратегія
Чітка діагностика – ясне розуміння проблеми є основою для розроблення ефективних рішень	Базується на усебічному аналізі ситуації у країні, глобальному світі, фінансового ринку та його страхової складової. Це дозволяє визначити основні проблеми, загрози та можливості компанії.	Відсутній аналіз зовнішнього середовища, неідентифіковані фактори впливу, реальної конкурентної ситуації. Прослідковується зверхнє ставлення до проблем. Деякі не помічаються (ігноруються).
Стратегічний менеджмент – це координуючий напрям, який визначає, як компанія буде діяти для досягнення своїх цілей	Стратегічний менеджмент задекларований у внутрішніх документах організації. З чітко визначеним функціоналом. Прописані усі процедурні моменти і алгоритм управління змінами.	Зазвичай має нечіткі або загальні положення, які не забезпечують ясності або напрямку для дій. Стратегічні плани неконкретизовані, розмиті, не мають чіткого алгоритму дій. Процедури і етапи стратегування не прописані.
Ключові показники, індикатори, конкретні дії	План має метрики (KPI і індикатори). Способи реагування логічно пов'язані з ідентифікацією проблем і управлінським функціоналом.	KPI, індикатори або відсутні або прописані нечітко. Засоби реагування непрописані або є абстрактними, неточними, бажаннях без конкретних планів реалізації.

Примітка. Розроблено автором

Річард Румельт – один із найвідоміших сучасних теоретиків стратегічного менеджменту, наголошує, що ефективна стратегія складається з трьох елементів: діагностики проблеми, керівної ідеї, узгоджених дій. Також автор робить окремий акцент на фокусі виконання та здатності організації

адаптуватися, оскільки без цього стратегія перетворюється на декларацію, а не на працюючий механізм розвитку.

Румельт наголошує на необхідності встановлення механізмів контролю та підзвітності, які допоможуть відстежувати прогрес і коригувати дії у разі потреби, а також постійно оцінювати результати стратегічних дій і вносити корективи на основі отриманих даних і змін у контексті. Дієва стратегія за Румельтом має: має чітку логіку; підтримується послідовними діями; включає механізми адаптації до змін середовища; зосереджена на найважливішому («focusing the mind»); орієнтована на виконання, а не на декларацію намірів [29].

Неякісна (погана) стратегія виникає часто якщо в організації нерозвинена культура сучасного корпоративного управління. Для того щоб зрозуміти чи є стратегія якісною можна провести простий тест – опитати працівників компанії, що вони знають про стратегію і як її розуміють, як бачать свою особисту роль у реалізації стратегії, стратегічного плану компанії.

Якісна стратегія повинна мати чітку ідентифікацію обмежень щодо її реалізації (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Обмеження для успішної реалізації стратегії

Джерело: [18]

Підґрунтя для успішного впровадження стратегії страхової компанії формується вже на етапі її розроблення. Тому критично важливо, щоб ключові фахівці були максимально залучені до процесу стратегування. Стратегічні цілі, нав'язані зверху без участі команди, зазвичай не викликають мотивації чи відчуття причетності. Натомість залучення персоналу створює необхідний рівень «buy-in» — внутрішнього прийняття та підтримки стратегічних рішень. Це сприяє ефективному каскадуванню цілей на різні рівні компанії та формуванню реалістичних запитів щодо ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Культура страхової компанії – її цінності, професійні стандарти, підхід до клієнтів і ризиків – має узгоджуватися зі стратегією. Якщо культурна модель організації суперечить стратегічному курсу, успішна реалізація стає фактично неможливою. Працівники повинні розуміти стратегічні наміри та відчувати, що цілі є досяжними, навіть якщо потребують значних зусиль. Кожен співробітник має чітко усвідомлювати, як його власна діяльність впливає на реалізацію загальної стратегії — від андеррайтингу та врегулювання збитків до продажів, маркетингу та ризик-менеджменту.

Надзвичайно важливою умовою є особиста залученість керівника: власника, CEO або генерального директора. У сучасних умовах, особливо під час війни, неможливо уявити ефективну реалізацію стратегії без активної участі першої особи. Саме керівник задає темп, формує культуру відповідальності, забезпечує мобілізацію ресурсів і здатність компанії рухатися в одному стратегічному напрямі. Якщо лідер не є носієм та драйвером стратегії, її втілення буде формальним і малоефективним.

Реалізація стратегії у страховій компанії часто супроводжується низкою системних помилок, які здатні суттєво знизити ефективність змін або повністю зруйнувати стратегічний задум (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Типові помилки стратегування діяльності страхової компанії

Помилка	Характеристика
Нечіткість і нерозуміння стратегії працівниками	Стратегія, сенс і логіка якої незрозумілі співробітникам, «завмирає посередині», тобто перестає рухатися далі рівня керівництва. У таких умовах вона втрачає практичну силу та перетворюється на декларативний документ. Найчастіше саме так і є у страхових компаніях.
Надто часті зміни стратегічного курсу	Коли компанія регулярно переглядає стратегічні цілі або радикально змінює напрям руху, працівники перестають серйозно ставитися до виконання планів. Слід враховувати втому від змін, яка знижує мотивацію. До того ж кожна стратегія потребує осмислення, а на це потрібен час.
Відсутність «buy-in» команди	Ця помилка зустрічається найчастіше. Якщо працівників не залучити до обговорення та формування стратегії, вона може сприйматися ними як загроза: додаткове навантаження, ризик втратити позицію або зміну умов роботи. У таких ситуаціях можливі пасивний саботаж, опір або прагнення дистанціюватися від процесу. Не так часто, але зустрічається ситуація, за якої працівники не мають достатньої кваліфікації для опанування змісту стратегії.
Дисбаланс між перфекціонізмом і швидкістю реалізації	У волатильному середовищі надмірна деталізація та прагнення створити «ідеальну» стратегію затягують її запуск. З іншого боку, надмірний поспіх і поверховий підхід створюють високі довгострокові ризики: неправильні рішення, хибні інвестиції, втрату фокусу та хаотичне виконання. Часто організації «губляться в поверхневості», плутаючи швидкість із ефективністю.

Примітка. Розроблено автором

Більшість страхових компаній мають ті чи інші помилки у формуванні стратегії, взагалі до ставлення організації стратегічного управління (є керівники, які вважають це взагалі зайвим витрачанням грошей). Але дослідження українського досвіду стратегічного управління страховими компаніями під час війни дозволяє зробити висновок про їх високу якість (принаймні на рівні TOP-25), оскільки в надскладних умовах четвертого року війни страховий бізнес розвивається доволі успішно. При цьому абсолютно без зовнішніх фінансових впливів.



Рис. 1.6. Принципи стратегічно орієнтованої організації

Джерело: [6, с. 53]

Важливим питанням методології стратегічного менеджменту є питання щодо того, що є первинним – стратегія компанії чи її структура. П. Друкер акцентував увагу на тому, що спочатку визначити стратегію організації, а вже потім вибудовувати відповідну структуру для її реалізації («Strategy first than structure» (Peter Drucker) [11, с.142]

У страховій компанії важливо усвідомлювати, що стратегія може бути успішною лише тоді, коли її підтримує внутрішня культура. Саме корпоративна культура визначає, як приймаються рішення в умовах, коли окремі ситуації не передбачені правилами чи регламентами. Вона заповнює прогалини, встановлює поведінкові стандарти та забезпечує узгодженість дій співробітників у нестабільному середовищі, особливо під час війни.

Стратегія реалізується як циклічний процес. Спочатку компанія визначає спільні домовленості, формує перелік завдань і виділяє ресурси для їх виконання. Через певний період результати аналізуються, і стратегія коригується відповідно до змін ринку, регуляторних вимог або внутрішніх обмежень. У сучасних умовах не існує стратегій, які не потребують перегляду – адаптивність стає невід’ємним атрибутом стратегічного управління страховика.

Стратегія є передусім ідеєю, і її життєздатність залежить від наявності в команді людей, яких ця ідея надихає. Такі співробітники стають «агентами змін», транслюють енергію та мотивацію іншим, підтримують імпульс реалізації стратегії. За відсутності таких носіїв ідей компанія стикається з ризиком пасивного виконання та втрати фокусу. Навпаки, якщо в організації є лідери, які щиро поділяють стратегічне бачення, вони природно стимулюють рух уперед і ініціюють коригування, спираючись на досвід і реальні результати. У цьому контексті справедливим є правило: 15% фахівців задають напрям розвитку компанії, а 85% визначають швидкість її руху.

Для ефективної реалізації стратегії страхової компанії критично важливими є чіткі індикатори успіху, розуміння кожним співробітником своєї ролі, наявність повноважень, достатність ресурсів і їх узгодженість між підрозділами. Лише за дотримання цих умов стратегія перетворюється на реальний робочий інструмент, а не на формальний документ.

Стратегування в українських страхових компаніях підвернене фактору волатильності і це не тільки про невизначеність пов’язану з війною. Тут можна додати і революційні зміни у технологіях, трансформацію правової бази, ускладнення фінансових і страхових операцій, зміни у поведінці клієнтів тощо.

Зокрема С. Опатська акцентує увагу на зміни у підходах до стратегування під час війни (дослідження спирається на досвід роботи 20 великих українських компаній під час широкомасштабного вторгнення). Дослідження виокремлює особливості війни як типу кризи — з невизначеним

завершенням, високою волатильністю та вимогою до адаптивних управлінських підходів. Ключові результати включають: розвиток лідерства, імпровізацію, гнучке реагування, створення сценаріїв відновлення та комунікацію з працівниками і зацікавленими сторонами як засобу підтримки стійкості [25].

Стратегія має бути вимірюваною. Основні типи метрик – KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності (результативності) та різноманітні індикатори. У контексті дослідження стратегування діяльності страхової компанії KPI можуть включати:

- приріст валових премій;
- рівень збитковості;
- комбінований коефіцієнт;
- рівень утримання клієнтів;
- середній час виплати;
- частку ринку у ключових сегментах;
- рентабельність портфеля;
- рівень цифровізації бізнес-процесів;
- якість продажів і крос-продажів.

KPI слугують конкретними, вимірювальними показниками, які допомагають страховій компанії оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей. Вони мають бути чітко визначені та відповідати стратегічній меті, допомагати виявляти відхилення від плану, що дає змогу вчасно реагувати на проблеми або можливості, слугують інструментами для навчання та вдосконалення. Якісно розроблені KPI мають забезпечувати узгодженість між тим, що вимірюється, і тим, що насправді є важливим для успіху. Р. Каплан і Д. Нортон пропонують оцінювати досягнення через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси та навчання і зростання. Кожна з цих перспектив має свої KPI, що дозволяє організації мати комплексний погляд на виконання стратегії.



Рис. 1.7. Дисципліни реалізації стратегії

Джерело: [23]

Кріс Макчесні, Шон Кові та Джим Халінг сформували 4 дисципліни реалізації стратегії, які також можна представити як методологічний інструмент. В адаптації до страхового бізнесу це можна представити так:

Дисципліна 1. Зосередьтеся на надзвичайно важливому – страхова компанія має визначити у стратегії і деталізувати у стратегічному плані кілька критично важливих цілей (Wildly Important Goals, WIGs). Загально це можна виразити так – зростання премій, прибутку, капіталізації. Не треба під час війни, загострення конкуренції і водночас продовження глибокої реформи регулювання роділяти зусилля та витратити ресурси на інші цілі (Pretty Important Goals, PIGs).

Дисципліна 2. Застосуйте дії до змін (lead measures) - менеджмент страховика має виробити поведінку або дії, які безпосередньо впливають на досягнення ключових стратегічних цілей. Важливо фокусуватись на тих діях, які ведуть до змін, до досягнення цілі Їх наявність допомагає командам зосередитися на досягненні результатів, замість того, щоб надто розпилювати зусилля на все. Наприклад, необхідно підтримувати ресурсами страхування

цивільної відповідальності водіїв, як преміальний на сьогодні сегмент, але і готуватися до можливих альтернатив, адже на ринку багато вільних ніш, а страхування відповідальності водіїв вже пройшло пік прибутковості, який був пов'язаний зі змінами у тарифах.

Дисципліна 3. Постійний моніторинг результатів. Візуальне та зрозуміле висвітлення результатів (табло) є важливим для відстеження прогресу. І це є інструментом для коригування стратегії у випадку потреби.

Дисципліна 4. Визначення терміну звітності і підзвітності. Для стратегічного менеджменту страховика період головного звіту – 3 роки від початку реалізації стратегії. В рамках оперативного планування – 1 рік. Щотижневі зустрічі у командах мають забезпечувати менеджмент інформацією про поточний стан справ і зміни у ситуації. Ці зустрічі також зосереджуються на аналізі прогресу, обговоренні викликів і плануванні наступних кроків, гарантуючи, що команди залишаються злагодженими та мотивованими.

Типізація стратегій відійшла від чітких форматів (а можливо і не мала таких форматів ніколи). Мартіна Рівза, Кнута Хаанаса та Джанмеджая Сінха присвятили цьому питанню розділ у своїй праці - «Ваша стратегія потребує стратегії» [28]. Пропонована ними типізація представлена на рисунку (рис. 1.8). Ці стратегії автори визначають як традиційні. З нашого погляду, точно не вистачає антикризової стратегії – основної для українських страхових компаній з 2009 року і до сьогодні. Автори мають слушну думку щодо того, що незалежно від типу стратегії вона має постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин.

У цілому праця цих авторів з Boston Consulting Group досліджує ідею про те, що не існує універсального підходу до стратегії. Різні типи стратегій (класична, адаптивна, візійна, формуюча, відновлююча) для перегляду в різних контекстах. Наприклад, класична стратегія орієнтована на досягненні конкурентної переваги завдяки операційній ефективності та позиціонуванню на ринку.

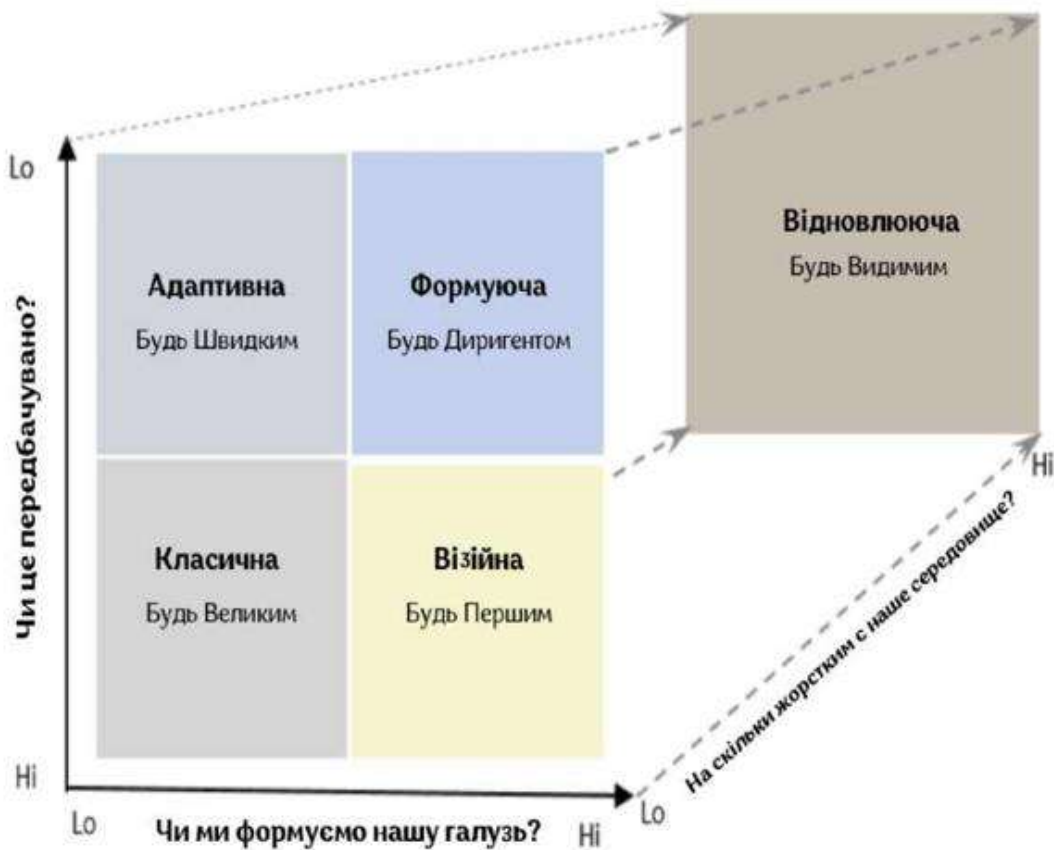


Рис. 1.8. Типізація стратегій

Джерело: [28]

Така стратегія зазвичай використовується у стабільному середовищі, де конкуренція передбачувана. До того ж фактор невизначеності не є домінуючим. Для українського страхового ринку така стратегія не підходить. Ринок знаходиться у надзвичайній залежності від ситуації на фронті і від зовнішньої міжнародної допомоги (наприклад, після корупційних скандалів листопада 2025 року і використання їх ворогами України у якості інструментів тиску, остання явно є під загрозою). Класичну стратегію можна охарактеризувати з точки зору фінансів як стратегію максимізації прибутку.

Візійна стратегія базується на довгостроковому баченні, яке стимулює інновації та трансформаційні зміни. Компанії, які приймають цю стратегію, зосереджуються на створенні нових ринкових можливостей і просуванні новаторських ідей. Це вимагає фокусу на дослідженнях і розробках, а також готовності йти на ризик. Але реалізація такої стратегії потребує значних фінансових впливів при негарантованому прибутку, невизначеному у часі.

Отже, для роботи страховиків в умовах воєнного стану реалізація такої стратегії також малоймовірна.

На сьогодні найбільш актуальною є адаптивна стратегія. Ця стратегія підкреслює гнучкість і реакцію на зміни ринкових умов. Компанії, які використовують цю стратегію, постійно контролюють ринкове середовище та готові змінити свій підхід на основі нових тенденцій або змін. В умовах воєнного стану реалізація такої стратегії передбачатиме моніторинг зовнішніх факторів, прогнозування ситуації, коригування стратегічних планів. Наприклад, компанія планує розробити продукт страхування воєнних ризиків і розуміє, що його успішна реалізація повністю залежить від міжнародної допомоги. Якщо прогнозується зменшення такої допомоги (наприклад, через корупційний скандал), то варто не витрачати фінансові ресурси і відмовитися від розробки такої послуги.

Формуюча стратегія має на меті впливати та формувати галузевий ландшафт, а не просто реагувати на нього. Таку стратегію можуть реалізувати тільки найбільш потужні компанії (наприклад, TOP-3 на ринку). За такої стратегії компанії активно працюють над створенням нових стандартів, норм або екосистем, які сприяють їхній бізнес-моделі. Це часто передбачає співпрацю з регулятором, іншими компаніями та професійними об'єднаннями.

Стратегія відновлення (антикризова стратегія). Таку стратегію більшість страховиків запустили на початку 2022 року і успішно реалізують до сьогодні. Задачі такої стратегії можуть варіювати – на початку війни задачею було зупинити падіння, а зараз домагатися помірного розвитку під час війни на умовах самофінансування.

З нашого сьогоднішнього контексту страхового ринку необхідно викреслити візійну та формуючу стратегії, оскільки вони за своїм масштабом і підходами до реалізації потребують багато коштів зовнішніх вливань, що зараз неможливо. Ніхто не буде так ризикувати грошима під час продовження війни.

Найкращим стратегічним підходом на сьогодні буде міксування адаптивної і антикризової стратегії і це потребує нового бачення і стратегічної спритності – здатності компанії бути гнучкою та адаптованою, постійно переглядаючи свої стратегічні плани у міру зміни обставин (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Зміст стратегічної спритності у реалізації адаптивної стратегії

Джерело: [28]

Адаптивну і стратегічну стратегії поєднує те, що вони не передбачають зовнішнього фінансування. Ці стратегії реалізуються у моделі самофінансування, яка на сьогодні є єдиною можливою для українських страховиків. З позицій вже чисто фінансової стратегії, має закладатися норма прибутку здатна забезпечити фінансування помірного зростання (кращий варіант реалізації – зростання надходження страхових премій і чистого прибутку темпами, що перевищують рівень інфляції і досягнення кращих параметрів, ніж у найближчих конкурентів).

Таблиця 1.7

Кроки та дії сценарного планування

Кроки	Заходи
1	2
1. Визначення сфери та мети сценарного планування	Чітке формулювання предмету (страхові премії, дохід від інвестицій, частка ринку у конкретному сегменті). Визначення конкретної проблеми або рішення, для яких буде проводитися сценарне планування. Встановлення цілей та дедлайнів

Продовження табл. 1.7

1	2
2. Збір інформації	Збираються усі релевантні дані про тенденції, фактори та невизначеності, які можуть вплинути на майбутнє. Дані можуть бути якісні та кількісні, структуровані та неструктуровані
3. Ідентифікація ключових драйверів і невизначеності	Визначення важливих факторів поточної ситуації та драйверів змін. Оцінка типу невизначеності, що може викликати варіативність результатів.
4. Пріоритезація драйверів	Оцінюються драйвери за їхнім потенційним впливом та рівнем невизначеності. Визначаються пріоритети. Це допоможе зосередитися на найбільш важливих аспектах
5. Розроблення сценарного каркасу	Формується сценарний каркас, що поєднує ключові невизначеності, щоб сформувати кілька різних сценаріїв. Наприклад, можна об'єднати невизначеності із сильним впливом, щоб сформувати чотири різні сценарії.
6. Написання сценарних наративів	Деталізація сценаріїв. Написання базових деталізованих наративів для кожного сценарію. Опис можливі майбутніх станів, включаючи контекст, події та наслідків. Окремо прописується кожний сценарій і досліджується інший варіант майбутнього розвитку подій.
7. Аналіз наслідків	Прогнозуються наслідки до яких може призвести реалізація кожного сценарію для страхової компанії. Визначаються ризики, можливості та необхідні дії, превентивні заходи.
8. Розроблення планів дій	Формуються стратегії та плани дій, адаптовані до кожного сценарію, що дозволяють гнучко реагувати на зміни. Складаються операційні бюджети і фінансовий план підтримки реалізації стратегії у поточному році.
9. Комунікація та залучення	Формуються канали комунікації, внутрішні протоколи передачі інформації, обговорення важливих речей, періодичність робочих зустрічей і склад учасників. Важливим є залучення у процес усієї команди та комунікація між рівнями управління.
10. Моніторинг і оновлення	Проведення моніторингу змін на постійній основі. За результатами моніторингу і надходження нових даних сценарії регулярно оновлюються

Примітка. Складено автором

Шестиступенева система управління Каплана-Нортон: від розроблення до реалізації стратегії у поєднанні з фінансовою складовою змістовно матиме такий вигляд (табл. 1.8).

**Шестиступенева система стратегування діяльності
страхової компанії з фінансовою складовою**

Етап	Характеристика, фінансове забезпечення
1. Розроблення стратегії	ТОП-менеджмент має сформулювати ключові проблеми, які необхідно вирішити з врахуванням невизначеності і конкуренції. В розробці стратегії використовують низку стратегічних інструментів, таких як формулювання місії, цінностей та візії; аналіз конкурентів; методології, планування сценаріїв, динамічне моделювання, тощо. Акцент робиться на самофінансуванні
2. Планування стратегії	Менеджмент має розробити стратегічні цілі, заходи, завдання, ініціативи та бюджети, які визначатимуть дії та розподіл ресурсів. Необхідно описати стратегію, сформулювати плани реалізації, з'ясувати, як фінансувати ваші діючі страхові послуги і чи вводити нові (чи є для цього фінансові ресурси). Треба визначити відповідальних за реалізацію стратегії. Наприклад, за фінансовий блок стратегії відповідає фінансовий директор і т.і.
3. Узгодження	Є логічним наступним кроком. Важливо пов'язати стратегію рівня компанії зі стратегіями окремих бізнес-одиниць, одночасно узгоджуючи та мотивуючи співробітників до впровадження стратегії. Успішні реалізація фінансової стратегії передбачатиме, що коштів вистачить усім бізнес-напрямом, а віддача від вкладень відповідатиме запланованим метрикам
4. Операційне планування	Прив'язка довгострокової стратегії з повсякденною операційною діяльністю. Для цього потрібне узгодження стратегії з операційними планами та бюджетами, зосереджуючись на тих змінах, які є найбільш критичними для стратегії. Для цього використовують такі інструменти, як управління якістю, реінжиніринг бізнес процесів, динамічне бюджетування.
5. Моніторинг і навчання	Потрібне зобов'язання щодо моніторингу впровадження стратегії. Це дозволить відслідковувати чи впроваджується стратегія, які є труднощі та перешкоди. Зустрічі по оцінці результатів важливий елемент моніторингу та формулювання управлінських висновків.
6. Тестування та адаптація	Менеджмент має в часі перевіряти стратегічні припущення щоб визначити, чи справді стратегія є правильною. Це передбачає адаптацію стратегії, використовуючи внутрішні операційні дані та нові дані щодо зовнішнього середовища, конкуренції, започатковуючи наступне коло інтегрованого стратегічного та операційного планування та впровадження.

Джерело: розроблено автором за [31]

Фінансова складова, а в контексті нашого дослідження фінансова стратегія, виступає основою для реалізації усіх інших бізнес-стратегій і досягненні стратегічних цілей у комплексі. Серед головних факторів треба виділити обмеження фінансування власними коштами. Через це кількість альтернативних, доступних для менеджменту стратегій суттєво скорочується, а вимоги до якості фінансового управління суттєво зростають.

Висновки до розділу 1

У період воєнного стану стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення життєздатності та розвитку страхової компанії. Нестабільність економічного середовища, зростання ризиків, посилення регуляторних вимог і зміна потреб клієнтів формують середовище, у якому страховики потребують не лише оперативних рішень, а й системного, прогнозованого та довгострокового підходу до управління.

Якісна фінансова стратегія гарантує фінансову стійкість компанії, оскільки забезпечує належний рівень капіталізації, достатність резервів, збалансовану ліквідність і застосування ризик-орієнтованих моделей платоспроможності. Це дозволяє витримувати підвищену волатильність збитковості та адаптуватися до різких змін ринкової ситуації.

Важливу роль відіграє формування конкурентних переваг – розвиток інноваційних продуктів, цифрових каналів, підвищення якості сервісу та швидкості врегулювання. Стратегічне управління забезпечує можливість ефективно реагувати на очікування клієнтів та утримувати позиції на ринку, який у воєнний період зазнав значної концентрації навколо сильніших гравців. Виграти конкурентну боротьбу в умовах обмеженого фінансування важко. Необхідно збалансувати цілі ринкової і фінансової стратегії, об'єднати їх у процесі стратегування діяльності страхової компанії.

Невід'ємною складовою фінансової стратегії є управління ризиками, що відображено в останніх змінах до страхового законодавства. Сучасні виклики включають не лише класичні страхові ризики, а й воєнні, кіберризики, регуляторні зміни, ризики відтоку клієнтів та переривання операційних процесів. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування дозволяє завчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати їх вплив. Задачі фінансової стратегії сформулювати фінансове забезпечення ризиків після їх ідентифікації.

Фінансова стратегія страхової компанії також має забезпечити баланс між андерайтингом та інвестиційною діяльністю. Потрібно одночасно забезпечувати якість страхового портфеля та контролювати збитковість, а також зберігати й нарощувати інвестиційні активи в умовах нестабільного фінансового ринку.

Стратегічне управління дає змогу своєчасно адаптуватися до нових вимог регулятора, зокрема стандартів платоспроможності, корпоративного управління та ризик-орієнтованого нагляду, запроваджених Національним банком України. Це потребує системних внутрішніх змін, які можливі лише за наявності чіткого стратегічного бачення. Трансформаційні реформи також потребують фінансування і мають бути виділені окремою статтею фінансового бюджету.

Окреме значення має підготовка до повоєнного зростання. Відбудова країни сформує суттєвий попит на інфраструктурні, будівельні, корпоративні, медичні та інші види страхування. Стратегічно орієнтовані компанії вже сьогодні закладають основу для своєї участі в цих процесах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз тенденцій розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану

Від 24 лютого 2022 р. Україна постійно перебуває у стані воєнного стану, причому цей режим на момент написання роботи продовжувався парламентом для проведення загальної мобілізації і підвищення обороноздатності 17 разів. Практично усі галузі економіки відчували на собі проблеми пов'язані з війною. Деякі компанії, або навіть цілі сегменти національної економіки на момент початку широкомасштабного вторгнення мали антикризові стратегії, деякі формували їх вже у процесі. Війна йде вже четвертий рік і завдяки героїзму українського народу, ефективній роботі багатьох інституцій, реалізації величезної маси ефективних антикризових стратегій, економіка України працює у надзвичайно складних умовах. Банківська сфера, завдяки перерозподілу коштів міжнародної фінансової допомоги, взагалі отримала надприбутки і вимушено сплачує підвищену ставку корпоративного податку.

Страховий ринок у основній своїй масі отримав шок від початку війни, що було пов'язане з різким і швидким зменшенням кількості страхувальників і відповідним падінням надходження страхових премій. Дослідження показали [61], що у першому півріччі 2022 року падіння надходження страхових премій у TOP-10 страховиків України дорівнювало у середньому 15%. Лише одна страхова компанія – ПрАТ СК «Українська страхова група» отримала у цьому періоді приріст надходження страхових премій, оскільки мала значні інвестиції у сегменті «Зелена картка» і відповідно отримала зиск від обслуговування біженців, які виїжджали з України на автомобілях.

Вже на кінець 2022 року більшість відомих страхових компаній змогли стабілізувати ситуацію і попри зменшення надходження страхових премій зберегли режим прибуткової роботи.

Головним елементом антикризової стратегії у той час стало скорочення вихідного перестрахування.

У кінці 2024 року уряд і регулятор зробили страховому ринку своєрідний подарунок – дозволили вільне ціноутворення у сегменті страхування цивільної відповідальності водіїв. Це суттєво збільшило надходження страхових премій по ринку і позитивно відобразилося на фінансовому стані багатьох страхових компаній у 2025 році.

Так, експерти Форіншурер визначають, що «страховий ринок України пройшов 9 місяців 2025 року у стані системного оновлення. Водночас ринок страхування продемонстрував найдинамічніший темп розвитку за останнє десятиліття, що виглядає ще більш парадоксально на тлі триваючої війни, структурних деформацій економіки та постійного зовнішнього тиску на інфраструктуру та бізнес-моделі компаній» [56].

Українські страхові компанії, попри надзвичайно високі ризики воєнного часу, змогли адаптуватися до нових умов, підвищити свою стійкість і вийти на оновлену траєкторію розвитку. Потоки страхових премій, рівень ліквідності, інвестиційний профіль та якість страхових портфелів нині демонструють значно кращі показники, ніж у 2021–2023 роках. Окрім зазначеного вже фактору збільшення тарифів у страхуванні цивільної відповідальності водіїв, позитивні фактори принесла реформа страхового законодавства, впровадження багатьох стандартів ЄС. Упродовж широкомасштабної війни Україну не покинув жоден іноземний інвестор у сфері страхування (хоча для справедливості треба відмітити, що і нових інвестицій не здійснювалося).

Експерти Форіншурер зафіксували структурні зрушення провівши аналіз індикативної групи з 25 найбільших страховиків, які забезпечують близько 80% премій ринку. Саме ця вибірка дозволили їм отримати об'єктивне

уявлення про конфігурацію зростання, виявити ключові тренди та визначити чинники, що формуватимуть розвиток страхового ринку у 2026 році.

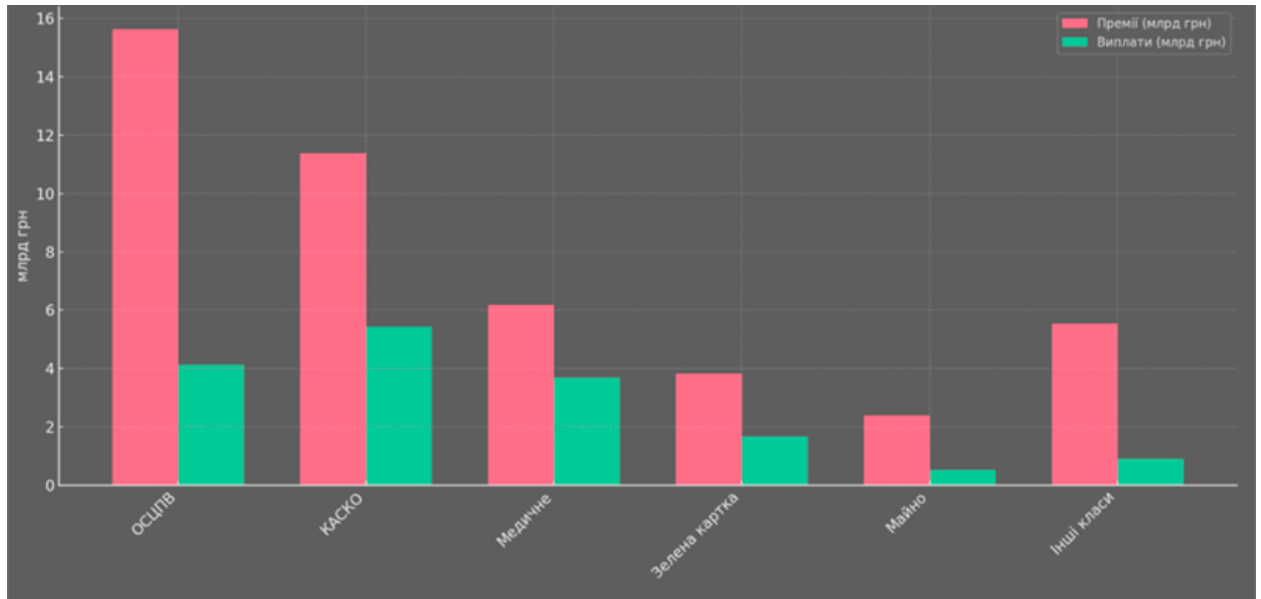
За оцінками аналітиків Форіншурера та Insurance TOP, у 2025 році страховий ринок України може отримати близько 77 млрд. грн. валових премій, з яких приблизно 70 млрд. грн. припадатиме на ризикові види страхування, а 7 млрд. грн. — на страхування життя. Для порівняння, у 2024 році загальна сума премій становила 53,1 млрд. грн, у тому числі 5,7 млрд. грн. — страхування життя та 47,4 млрд. грн. — ризикове страхування.

За попередніми результатами січня–вересня 2025 року валові премії страховиків досягли 55 млрд. грн., що на 44% більше ніж 38,4 млрд. грн. за аналогічний період минулого року. При цьому ризикові види страхування сформували 50 млрд. грн. премій, а страхування життя — 5 млрд. грн. Левова частка зібраних премій (46 млрд. грн.) припала на індикативну групу ТОП-25 ризикових страховиків, які продемонстрували зростання +47,2% у річному вимірі.

Далі Форіншурер робить як, на нашу думку, дуже оптимістичний висновок про те, що спостерігається різке зростання попиту на страхування, навіть ще до початку повномасштабного відновлення української економіки. При цьому драйверами зростання виступають корпоративний сектор, автострахування та медичні страхові послуги і саме ці напрями формують основу оновленого преміального профілю та задають траєкторію подальшого зростання.

На наш погляд, реальність є дещо іншою. Тарифи на страхування відповідальності водіїв зросли у середньому у два рази і саме цей фактор є генератором успіху 2025 року. У цьому є і позитивна, і негативна складові. Позитивна — це зростання не є разовим. Передбачене поступове збільшення тарифів і надалі разом зі зростанням лімітів відповідальності. Негативна — це дало компаніям достатньо легко суттєво покращити свій фінансовий стан. Без додаткових інвестицій, без розробки нових продуктів. Це охолоджує внутрішній стан галузі.

Наочно цей процес можна представити так (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка надходження страхових премій
і здійснення страхових виплат у 2025 році**

Джерело: [56]

Якщо прибрати автострахування, то у нас просто зникає половина ринку. Отже, наш критичний висновок – ринок недиференційований і тотально залежний від автострахування, особливо від обов’язкового страхування відповідальності водіїв.

У цілому страхові премії зростали швидше за страхові виплати і у 2025 році, порівняно з 2024 роком відбулося зменшення показника з 41,2% до 35,8% і це також позитивно відобразилося на формуванні фінансових результатів.

Автострахування було рушієм страхового ринку у 2025 році і безумовно буде таким і у 2026, оскільки швидко провести необхідні для диференціації і диверсифікації страхового портфелю трансформаційні зміни неможливо. Структура сукупного страхового портфелю у 2025 році виглядала так (рис. 2.2).

КАСКО, страхування цивільної відповідальності водіїв і «Зелена картка» разом забезпечують 68,6% надходження страхових премій по ринку і це надзвичайно великий показник. Фактично він констатує – інші види страхування не розриваються.

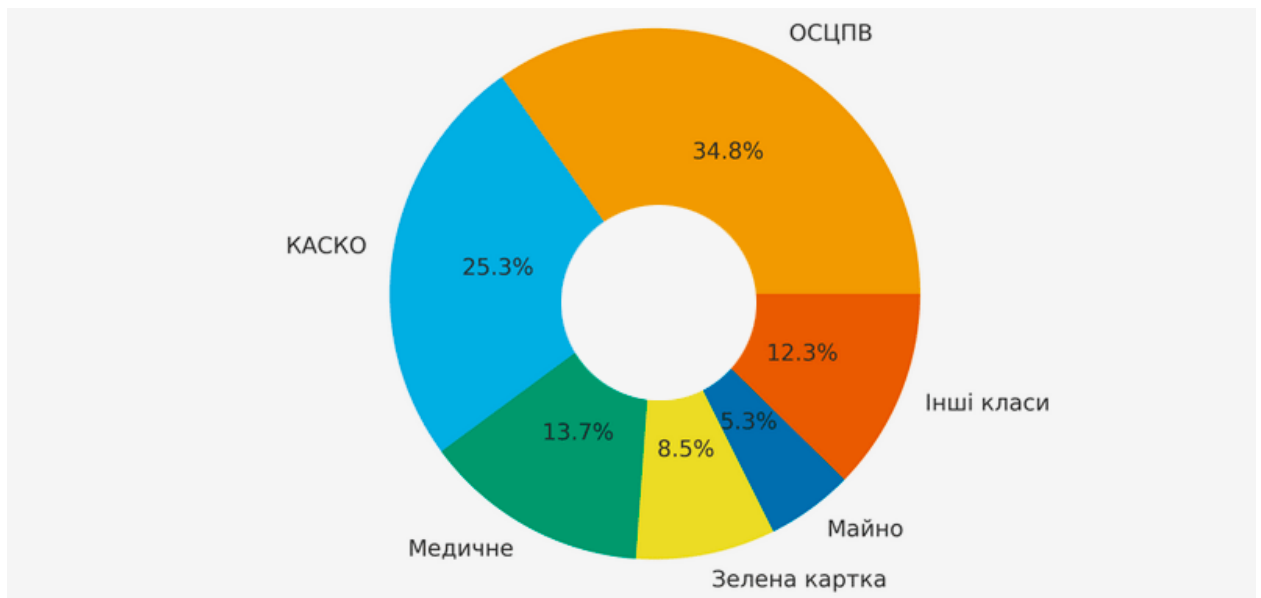


Рис. 2.2. Структура сукупного страхового портфеля у 2025 році

Джерело: [56]

Інертність у питаннях розвитку, опора на автострахування, приносять сьогодні лідерам страхового ринку хороший фінансовий результат, але формують проблему у середньостроковій перспективі. Умовна страхова компанія з хорошими інвестиціями і інноваційним мисленням, може дуже швидко зайняти потенційно вигідні ніші на ринку і вибитися до лідерів як тільки воєнна війна припиниться і почнеться відбудова України. Також у середньостроковій перспективі тарифи на автострахування перестануть зростати і у сегменті з'явиться застій.

ТОР-10 страховиків зі страхування іншого, ніж страхування життя, у 2025, порівняно з 2024 роком практично не змінився (табл. 2.1). Лише одна компанія випала з цього рейтингу – ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Її замінила страхова компанія «Княжа». Це ілюстрація неоднозначної стратегії тотальної економії грошей, скорочення операційних витрат і інвестицій на усіх рівнях. ПрАТ СК «ПЗУ Україна» захопилася зменшенням оплати праці, скороченням офісів, витрат на присутність у медіа полі, елементарним оновленням технічної частини і результат не забарився – її місце у ТОР-10 зайняла ПрАТ СК «Княжа».

Таблиця 2.1

**ТОР-10 компаній інших, ніж страхування життя за розміром
валових страхових премій**

№	Страхова компанія	Премії 2025, тис. грн.	Премії 2024, тис. грн.	Темп приросту, %
1	ТАС СГ	5 716 609	3 474 136	64,55
2	ARX	4 238 260	3 149 859	39,99
3	ІНГО	3 830 332	2 461 732	55,60
4	ВУСО	3 727 946	2 494 162	49,47
5	УНІКА	3 572 245	2 849 846	25,35
6	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	3 458 434	2 173 856	59,09
7	УСГ	3 004 953	2 176 281	38,08
8	КНЯЖА	2 871 406	1 803 723	59,19
9	ОРАНТА	2 688 800	1 591 245	68,97
10	UNIVERSALNA	2 410 091	1 892 583	27,34

Джерело: складено автором за [56]

Третій квартал 2025 року став одним із найприбутковіших для ринку за останні роки. Прогнозний прибуток 2025 року прибуток може перевищити 4,5-5 млрд грн, якщо четвертий квартал не принесе катастрофічних збитків або непередбачуваних потрясінь у корпоративному секторі. У рейтингу прибутку знову привертає увагу страхова компанія ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Вона випала з рейтингу доходу, але займає 4 місце у рейтингу прибутку, отже стратегія різкого скорочення витрат принесла результат. Але у цілому ризик втрати місця і у цьому рейтингу у найближчій перспективі є дуже значним. З компанії йдуть фахівці незадоволені як умовами оплати, так і роботи і без коригування стратегії ситуація погіршуватиметься. Взагалі у теорії стратегія тотального скорочення витрат вважається хибною.

Інституційна слабкість страхового ринку полягає у відставанні інших сегментів ринку від автострахування (табл. 2.2).

Викликає певний подив чому у такій потужній аграрній державі як Україна фактично немає агрострахування.

Структура страхових премій у 2025 році

№	Вид страхування	Частка, %
1	ОСЦПВ	34,0
2	КАСКО	24,8
3	Медичне страхування	13,4
4	Зелена картка	8,3
5	Майнове страхування	5,2
6	Страхування повітряного та водного транспорту	2,9
7	Асистанс (туристичне страхування)	2,9
8	Особисте страхування (крім життя)	2,7
9	Фінансові ризики	1,7
10	Матеріальна відповідальність	0,5
11	Агрострахування	0,3

Джерело: [56]

Немає і страхування відповідальності (окрім обов’язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів) і це дуже легко корелює з низьким розвитком правового суспільства. Звичайне страхування від нещасних випадків, яке за вартістю є доступним практично будь-якій особі також не присутнє у переліку значимих видів страхування. Дуже низький рівень надходження страхових премій за страхуванням майна юридичних і фізичних осіб. Усі наведені недоліки страхового ринку насправді є практично вільними нішами для розвитку. І стратегія заповнення цих ніш може стати дуже переможною.

Наприклад, базова компанія ПрАТ СГ «ТАС» має перше місце у рейтингу за обов’язковим страхуванням цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів і страхуванні «Зелена Картка», а за страхуванням КАСКО перебуває на 7 місці (табл. 2.3).

На наш погляд, менеджменту не варто визначати як стратегічне завдання отримання першого чи другого місця за страхуванням КАСКО. Конкуренція у сегменті висока, зростання кількості нових автомобілів в умовах війни не буде суттєвим, показник рівня страхових виплат є високим.

Таблиця 2.3

Рейтинг TOP-10 за страхуванням КАСКО

№	Страхові компанії	Страхові премії, тис. грн.	Страхові виплати, тис. грн.	Рівень виплат, % (ряд.4/ряд.3*100)
1	2	3	4	5
1	ARX	2 057 357	941 533	45,76
2	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 940 292	885 448	45,63
3	ВУСО	955 184	426 757	44,68
4	УНІКА	890 122	434 768	48,84
5	UNIVERSALNA	841 221	308 820	36,71
6	УСГ	756 701	399 455	52,79
7	ТАС СГ	741 054	502 445	67,80
8	ІНГО	610 463	326 352	53,46
9	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	585 776	291 706	49,80
10	ВіДі - СТРАХУВАННЯ	448 393	169 233	37,74

Джерело: обчислено автором за [26]

Наявність цих факторів не дозволить компанії суттєво збільшити доходи, але при цьому, якщо узяти за стратегічну мету зростання у цьому сегменті, можна понести значні витрати і не досягти очікуваного результату.

При прийнятті стратегічних рішень дуже важливо звертати увагу на рівень страхових виплат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень страхових виплат за видами страхування у 2025 році

№	Вид страхування	Рівень виплат, %
1	Агросстрахування	103,0
2	Добровільне медичне страхування	59,7
3	КАСКО	47,7
4	Зелена картка	43,0
5	Страхування фінансових ризиків	6,1
6	Обов'язкове страхування відповідальності водіїв	26,4
7	Добровільне (додаткове) страхування відповідальності водіїв	25,9
8	Страхування майна фізичних осіб	21,9
9	Асисанс і туризм	18,8
10	Страхування здоров'я (крім добровільного медичного)	14,8
11	Страхування майна юридичних осіб	9,1

Джерело: [26]

Агροстрахування без державної підтримки не працює, принаймні у форматі тих правил, що використовують більшість страхових компаній. Отже, не варто очікувати державну підтримку під час війни, а необхідно змінювати сам формат – робити це страхування на основі діджиталізації та індексного методу обчислення збитків. Взагалі напрям є перспективним зважаючи на аграрний потенціал України.

Серед інших видів виділяється добровільне медичне страхування, яке має показник на рівні 60%, що є абсолютно нормальним. Цей вид страхування характеризується високим рівнем збитковості, а страхові компанії заробляють на ньому при великій кількості страхувальників, за колективною формою, коли відбувається розсіювання ризику. Зараз є успішні кейси персоналізованих медичних страхових послуг для фізичних осіб на основі цифрового дистанційного обслуговування. Компанії, які є активними у сегменті, можуть отримати значні конкурентні переваги якщо буде реалізована модель їх участі у обов'язковому медичному страхуванні.

Дуже хороша для страховиків ситуація склалася у сегменті обов'язкового страхування відповідальності водіїв. У 2025 році вони суттєво збільшили вартість страхових тарифів. При цьому виплати залишалися на попередньому рівні. Через це страховики отримали високі прибутки і достатньо низький для цього сегменту страхування рівень страхових виплат.

Традиційно високими був рівень страхових виплат у сегменті КАСКО – в межах 50%. Такий рівень показника відповідає і практиці розвинених країн.

З початком широкомасштабного вторгнення виник і швидко набрав обертів попит на страхування різноманітних воєнних ризиків. Уряд України, Національний банк сприяли реалізації окремих програм такого страхування разом з іноземними партнерами. Попри відновлення переговорного процесу ймовірність того що війна триватиме і у 2026 році є дуже високою і потреба у страхуванні воєнних ризиків тільки зростатиме. Навіть при досягненні ситуації зупинки активних бойових дій загрози для зовнішньоекономічних та багатьох інших операцій зберігатимуться ще тривалий час. Слід розуміти, що

масштабного страхового покриття потребуватимуть і більшість процесів, пов'язаних з відновленням України. Станом на листопад 2025 року прямі збитки України від агресії складають \$176 млрд., а витрати на відбудову за оцінками Групи Світового банку спільно з Урядом України, Європейською комісією та ООН вже перетнули позначку у \$500 млрд.

Вже на початку широкомасштабної війни деякі страхові компанії стали впроваджувати додаткові опції у свої страхові продукти – наприклад, страхування КАСКО у тому числі від пошкодження автомобіля уламками дронів, ракет. Або вводити відповідне покриття у страхування від нещасних випадків. За відсутності релевантної на той момент статистики опції страхування воєнних ризиків мали характер експерименту. На четвертий рік війни страховики вже володіють необхідними даними для формування розміру страхових тарифів, встановлення лімітів, франшиз і практично усі ризикові компанії мають у своєму асортименті послуги пов'язані зі страхуванням воєнних ризиків. Але здебільшого йдеться про локальні програми для фізичних осіб.

Глобально, Україна потребує значного страхового покриття для юридичних осіб у різних видах економічної діяльності. Важливим є наявність вартісного страхового і перестрахового покриття у сфері атомної і звичайної енергетики, агропромислового комплексу, інших (крім енергетики) об'єктів критичної інфраструктури, міжнародної логістики. З припиненням вогню виникне потреба поновлення дії страхування цивільної авіації.

Урядові експерти і Національний банк України представляють ключові ризики і можливості у страхуванні воєнних ризиків (табл. 2.5).

Прийняття профільного закону відбувається достатньо важко. Його вже двічі відправляли на доопрацювання.

В контексті змінених безпекових умов може змінитися модель страхування воєнних ризиків, зокрема створення Державної агенції може стати не обов'язковим і попит на покриття воєнних ризиків може бути задоволений приватним ринком страхування.

**Ключові ризики і можливості у страхуванні воєнних ризиків
в Україні (2025-2026 роки)**

Ризики	Можливості
Відсутність даних для розробки (вдосконалення) продуктів. Обмеженість власного капіталу страховиків. Недостатня ємність страхового ринку. Низький попит на страхування. Значні обсяги потенційних збитків.	Розвиток нішових проєктів страхування. Створення гібридних моделей у партнерстві з державою. Спільна розробка механізмів максимізації страхового захисту. Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій. Поступове розширення покриття з ростом ємності страхового ринку.

Джерело: складено автором за [57]

Для страховиків це стане додатковим шансом заробити і можливо потребуватиме коригування діючих стратегій.

У 2025 році однією з найважливіших подій для страхового ринку стало продовження масштабної правової реформи. У 2024–2025 роках Національний банк України істотно оновив регуляторні вимоги щодо структури власності страхових компаній та небанківських фінансових установ, а також посилив правила капіталізації, оцінки платоспроможності та діяльності страхових посередників. Суттєво змінюються вимоги до транспарентності, зокрема до оприлюднення структури власності, засад корпоративного управління і корпоративної стратегії. Для фінансового відділу ці зміни представляють собою додаткове навантаження, витрати на адміністрування правової реформи є суттєвими і мають йти окремою статтею у зведеному фінансовому бюджеті.

З позицій структурних змін і обсягів 2025 рік можна вважати позитивним для ринку. Кількість страховиків скорочувалася. З ринку продовжували уходити компанії з низькою платоспроможністю, які не можуть виконати нові нормативи законодавства.

На середину листопада 2025 року кількість страхових компаній в Україні скоротилася до 59, з яких 49 працюють у секторі ризикового

страхування, а 10 – у сфері страхування життя. Для порівняння: у травні 2025 року їх було 51, наприкінці червня 2024 року – 78, а у травні 2023 року – 115. Лише за останній рік ринок залишили 40 компаній, переважна більшість з яких (38) були non-life страховиками. Це призвело до подальшого зростання концентрації: частка п'яти найбільших страховиків зросла з 39% до 45%, а ТОП-10 — із 65% до 75%. З погляду стратегічних прогнозів, ринок входить у завершальний квартал року з високою інерцією зростання. За умови збереження тенденцій обсяг премій за підсумками 2025 року може досягти 77 млрд. грн., виплати – 22-23 млрд. грн., а чистий прибуток – 4,5-5 млрд. грн. Це перевищить докризові рівні 2020 року. Рентабельність капіталу може зрости до 11–12%, а комбінований коефіцієнт збитковості знизитись до 95-97% - найкращого результату за кілька останніх років.

ТОП-25 страховиків сьогодні акумулюють понад 85% страхових премій, що свідчить про посилення ролі великих гравців і зростаючу нерівномірність між ними та середніми компаніями. Малі страховики поступово втрачають ринкові позиції через недостатність фінансових, технологічних та операційних ресурсів. Це обмежує їх доступ до сегментів із високими бар'єрами входу, таких як КАСКО, добровільне медичне страхування та корпоративне майнове страхування. Натомість великі компанії, які мають ефективні перестрахові програми, доступ до капіталу й більш гнучку тарифну політику, демонструють кращу адаптацію до інфляційних та ринкових коливань. Така ситуація може сприяти подальшій консолідації ринку у 2026–2027 роках.

Попри складні умови війни, страховий ринок у 2025 році демонструє високий рівень адаптивності. Компанії активно переглядають страхові портфелі, модернізують продуктові лінійки, нарощують інвестиції в технологічні рішення, штучний інтелект, актуарні інструменти та цифрові системи врегулювання. Все більше страховиків переходять до модульних операційних платформ, що дозволяє оптимізувати витрати та прискорювати процес обробки збитків.

У підсумку можна зазначити, що страховий ринок у 2025 році не лише зберіг стійкість у воєнних умовах, але й заклав фундамент для нового етапу розвитку. Сукупність факторів – прозора структура власності, посилене регуляторне середовище, сучасні стандарти ризик-менеджменту, вища капіталізація та структурне зростання премій створюють передумови для того, щоб страховий сектор став одним із ключових драйверів стабілізації та розвитку фінансової системи України у 2026–2027 роках.

2.2 Характеристика страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС» в фінансовому сегменті групи ТАС

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (далі – ПрАТ СГ «ТАС») є складовою частиною однойменної фінансово-промислової групи «ТАС». Контроль над групою здійснює компанія T.A.S. Overseas Investments Limited, зареєстрована за кордоном, кінцевим бенефіціарним власником якої є український підприємець та політичний діяч Сергій Леонідович Тігіпко. Концентрація корпоративних прав у межах одного контролюючого власника знижує ймовірність виникнення внутрішньокорпоративних конфліктів у процесі управління компанією.

СГ «ТАС» входить до складу однієї з перших в Україні багатoproфільних бізнес-груп – групи «ТАС», яка об'єднує підприємства, що здійснюють діяльність у сферах промисловості, агропромислового комплексу, банківських, страхових, інвестиційних та консалтингових послуг. Фінансовий сегмент групи представлений трьома комерційними банками: АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та АТ «ІДЕЯ БАНК», останній з яких було придбано групою у квітні 2025 року. Крім того, до складу групи входить компанія зі страхування життя – ПрАТ СК «ТАС».

У фінансовій інфраструктурі групи також функціонують такі суб'єкти, як ТОВ «ТАС Лінк», що спеціалізується на процесингу платіжних карток і

забезпечує чіткий функціональний розподіл між органами, відповідальними за здійснення поточної (операційної) діяльності компанії, та органами, що виконують функції стратегічного нагляду й контролю. Зокрема, Правління здійснює безпосереднє управління діяльністю товариства, тоді як Наглядова рада відповідає за контроль за діяльністю Правління, а також за нагляд за роботою ключових посадових осіб компанії, зокрема головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, головного внутрішнього аудитора та відповідального актуарія. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності контролю за витратами та зниженню ризиків нецільового використання фінансових і матеріальних ресурсів підприємства [55, с. 215].

Важливим результатом діяльності фінансового сегмента групи «ТАС» стала реалізація проєкту monobank на основі банківської ліцензії АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», а також стабільне утримання страхових компаній групи провідних позицій у профільних галузевих рейтингах.

Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» здійснює страхову діяльність на території України з 19 жовтня 1998 року. За період функціонування компанія сформувала стійкі позиції на вітчизняному страховому ринку, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. СГ «ТАС» володіє ліцензіями Нацкомфінпослуг на провадження 38 видів страхування, з яких 21 вид належить до добровільних, а 17 — до обов'язкових. Це забезпечує можливість формування широкої лінійки страхових продуктів, орієнтованих як на фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів [45].

Основні напрями страхових продуктів компанії охоплюють декілька ключових сегментів. У сфері автострахування пропонуються такі види страхового захисту, як добровільне страхування наземних транспортних засобів (КАСКО), обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСАЦВ), а також міжнародне страхування відповідальності автовласників за системою «Зелена картка». У сегменті страхування майна компанія надає продукти, спрямовані на захист житлової нерухомості та особистого майна, зокрема програми

«Повний житлозахист», «Класичне майно» та «Хатинка — тваринка». Для суб'єктів господарювання розроблено комплексні страхові рішення, що передбачають захист персоналу, майна, відповідальності та транспортних засобів. У сфері туристичного страхування компанія пропонує програми страхового забезпечення для подорожей як за межі України, так і в межах країни [45].

СГ «ТАС» здійснює діяльність у формі приватного акціонерного товариства зі статутним капіталом у розмірі 102 000 000 грн. Статутний капітал сформований за рахунок простих іменних акцій у кількості 6 800 штук номінальною вартістю 15 000 грн кожна; привілейовані акції товариством не випускалися [52].

Компанія пропонує понад 100 страхових продуктів, що відповідають актуальним потребам ринку. Реалізація страхових послуг здійснюється через розгалужену мережу філій та офісів продажу, яка налічує близько 600 представництв на всій території України. Така організаційна структура сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню доступності страхових послуг, формуючи конкурентні переваги компанії.

До складу страхової групи «ТАС» також входить компанія зі страхування життя — ПрАТ СК «ТАС Life», що розширює можливості комплексного обслуговування клієнтів. Завдяки цьому фінансові консультанти мають змогу пропонувати як продукти ризикового страхування, так і програми страхування життя, що підвищує ефективність крос-продажів та рівень задоволення потреб споживачів страхових послуг.

На сучасному етапі найбільш затребуваними видами страхування залишаються страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів та добровільне страхування КАСКО. Значущість зазначених видів страхового захисту має тенденцію до подальшого зростання, зокрема у зв'язку з очікуваними змінами в законодавстві України у сфері обов'язкового страхування цивільної відповідальності автовласників. За інформацією компанії, прогнозується

суттєве підвищення вартості відповідних страхових продуктів – на рівні 70–80%, порівняно з показниками 2024 року.

Аналіз позицій страховиків у різних сегментах вітчизняного страхового ринку свідчить про те, що страхова група «ТАС» займає провідні позиції у двох ключових напрямках автострахування, а саме у сегменті міжнародного страхування відповідальності автовласників за системою «Зелена картка» та в сегменті обов’язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ). Доцільним є детальніший розгляд зазначених напрямів діяльності компанії.

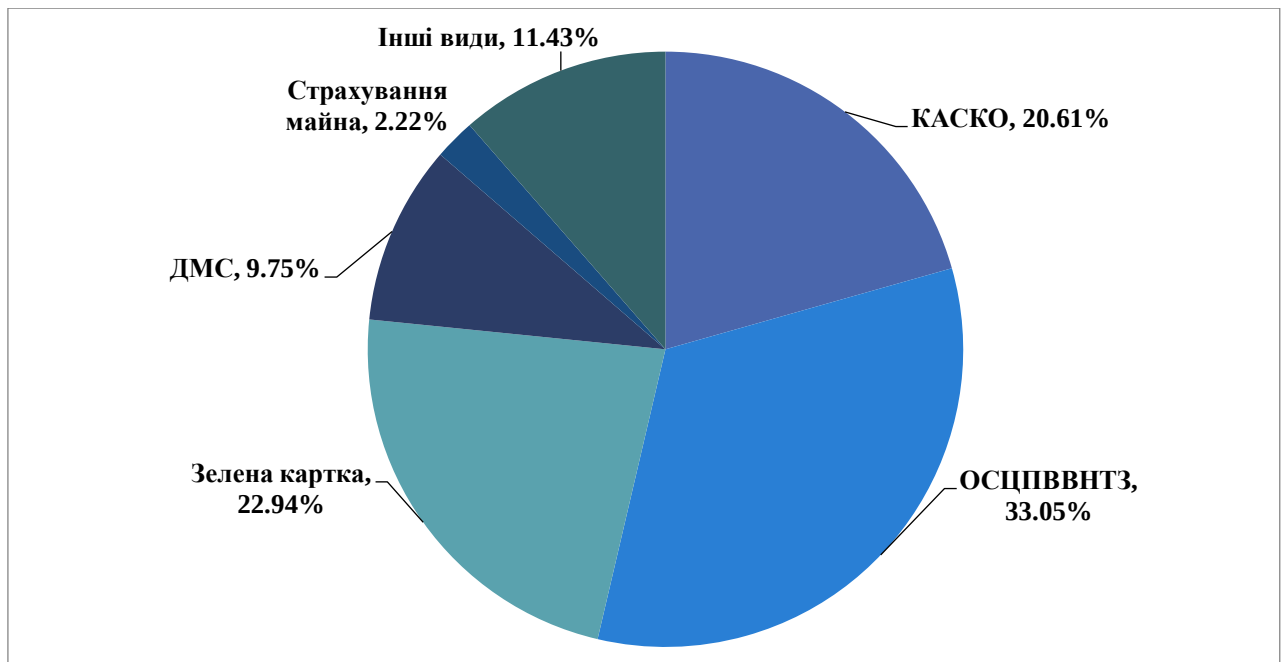
«Зелена картка» являє собою міжнародний страховий сертифікат, що підтверджує наявність чинного договору обов’язкового страхування цивільної відповідальності автовласника відповідно до вимог законодавства країни тимчасового перебування транспортного засобу. Згідно з даними рейтингу інформаційного ресурсу «FORINSURER», у 2024 році СГ «ТАС» посіла перше місце в даному сегменті страхового ринку, забезпечивши обсяг валових страхових премій у розмірі 1 395,8 млн грн та здійснивши страхові виплати на суму 430,8 млн грн. Для порівняння, страхова компанія «ПЗУ Україна» сформувала обсяг страхових премій на 853,23 млн грн менший, а сума здійснених нею страхових виплат була меншою на 254 млн грн. Зазначені показники підтверджують стійкі позиції СГ «ТАС» у сегменті міжнародного автострахування та її високий рівень конкурентоспроможності на ринку страхування міжнародних ризиків.

Обов’язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів є видом страхування, що передбачає укладення договору між власником транспортного засобу та страховою компанією з метою забезпечення фінансового захисту відповідальності автовласника у разі завдання шкоди третім особам внаслідок дорожньо-транспортної пригоди. На відміну від добровільного страхування КАСКО, яке спрямоване на покриття ризиків, пов’язаних із пошкодженням або втратою

транспортного засобу, ОСЦПВ забезпечує страхове покриття саме цивільно-правової відповідальності водія.

У рейтингу страховиків за обсягом залучених страхових премій у сегменті ОСЦПВ СГ «ТАС» також посідає перше місце, сформувавши премії на суму 1 517,1 млн грн, при цьому обсяг страхових виплат становив 624,25 млн. грн. Для порівняння, ПрАТ «Оранта» залучило 1 571,1 млн. грн страхових премій, що перевищує відповідний показник СГ «ТАС» на 3,37 %, однак за сумою страхових виплат СГ «ТАС» випереджає зазначену компанію на 31,85%. Це свідчить про ефективність збутової політики, налагоджені механізми врегулювання страхових випадків, належний рівень фінансової стійкості страховика та високий рівень довіри з боку споживачів страхових послуг у сфері автострахування.

Структура страхового портфеля ПрАТ СГ «ТАС» за підсумками 2023 року представлена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Структура страхового портфеля
ПрАТ «СГ «ТАС» в 2023 році**

Примітка. Побудовано автором за [45]

В теорії страховий портфель компанії вважається неоптимальним у разі надмірної концентрації страхових премій за окремими видами страхування

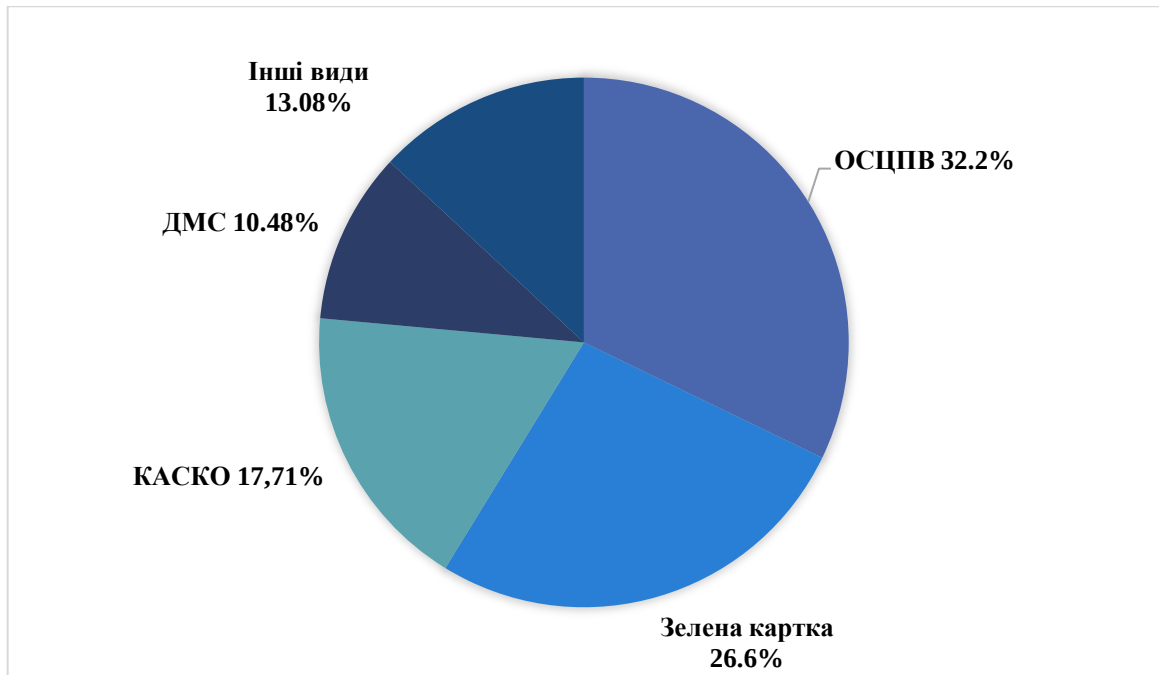
або домінування напрямів з підвищеним рівнем страхових виплат. Зокрема, ризики зростають у випадках, коли частка одного виду страхування перевищує 30%, або коли понад 50% загального обсягу страхових премій формується за рахунок видів страхування з високою збитковістю. У цьому контексті страховий портфель ПрАТ СГ «ТАС» характеризується як недостатньо диверсифікований, що свідчить про наявність підвищеного рівня портфельного ризику.

Середній рівень страхових виплат у сегменті автострахування компанії перевищує 45%, тоді як частка автострахування у загальній структурі страхового портфеля становить 76,6%. Така концентрація страхових премій у межах одного напрямку зумовлює суттєву залежність фінансових результатів страховика від кон'юнктури ринку автострахування. Відповідно, результати діяльності компанії у 2025 році та у середньостроковій перспективі значною мірою визначатимуться динамікою цього сегмента, що об'єктивно підвищує рівень фінансових ризиків.

З позицій стратегічного розвитку, доцільним є розширення присутності компанії в інших сегментах страхового ринку з метою збалансування структури страхового портфеля та зниження залежності від автострахування. У цьому контексті позитивним чинником є наявність у портфелі ПрАТ СГ «ТАС» добровільного медичного страхування, частка якого становить близько 10%. Хоча, відповідно до результатів дослідження, наведених у таблиці 2.1, компанія не займає лідерських позицій у даному сегменті, добровільне медичне страхування характеризується значним потенціалом зростання та сприятливими перспективами розвитку на страховому ринку України.

Структура страхового портфеля ПрАТ СГ «ТАС» за підсумками 2024 року представлена на рис. 2.5.

Частка автострахування у структурі страхового портфеля ПрАТ СГ «ТАС» у досліджуваному періоді істотно не змінилася та скоротилася незначною мірою — з 76,6% до 76,44%.



**Рис. 2.5. Страховий портфель ПрАТ «СГ «ТАС»
за страховими преміями в 2024 рр.**

Джерело: побудовано автором за [45]

Водночас спостерігається помірне зростання частки добровільного медичного страхування, яка збільшилася з 9,75% до 10,48%. Загалом структура страхового портфеля компанії залишається стабільною, а основні фінансові результати за 2023–2024 роки були досягнуті переважно за рахунок розвитку автострахування, зокрема обов’язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів.

Наявні тенденції свідчать про високу ймовірність збереження зазначеної динаміки у 2025 році, що підтверджується результатами діяльності компанії за перший квартал звітної року. Скасування механізму фіксованих тарифів у сегменті страхування цивільної відповідальності автовласників посилює конкурентну боротьбу між страховиками та стало додатковим чинником активізації ринку. За оцінками менеджменту ПрАТ СГ «ТАС», обсяг надходжень страхових премій за цим видом страхування може зрости щонайменше на 40%, порівняно з попереднім періодом.

За умов складної макроекономічної ситуації та нестабільності страхового ринку, обрана стратегія концентрації на найбільш прибуткових сегментах є обґрунтованою у короткостроковій перспективі. Водночас у середньостроковому періоді доцільним є пошук і розвиток альтернативних видів страхування з метою диверсифікації джерел надходження страхових премій та зниження залежності фінансових результатів компанії від одного домінуючого сегмента.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації сталий розвиток стає провідним орієнтиром економічного зростання. Його концепція ґрунтується на гармонійному поєднанні трьох складових – економічної, соціальної та екологічної. Фінансові установи та підприємства відіграють ключову роль у цьому процесі, адже саме вони формують фінансові потоки, інвестиційні рішення й створюють технологічні основи економіки майбутнього.

Інноваційні технології – це не лише засіб підвищення ефективності бізнесу, а й інструмент реалізації стратегій сталого розвитку. Вони забезпечують нові моделі управління фінансами, виробництвом і ризиками, сприяють енергоефективності, цифровій прозорості та соціальній відповідальності бізнесу.

Фінансовий сектор є драйвером переходу до “зеленої” економіки. Сучасні банки, страхові компанії, інвестиційні фонди та фінтех-компанії активно впроваджують цифрові рішення, які забезпечують прозорість операцій, мінімізацію витрат і підвищення довіри клієнтів [50, с. 62].

Розглянемо трансформаційні процеси та інноваційні підходи в діяльності групи ТАС – одного з найбільших українських багатогалузевих холдингів, що демонструє ефективну стратегію розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Група ТАС є одним із найвпливовіших бізнес-холдингів України, який об’єднує підприємства у сферах промисловості, фінансів, аграрного виробництва та логістики. У складних економічних умовах компанії демонструють стійкість і динамічне зростання завдяки стратегічній

диверсифікації, інноваційному управлінню та впровадженню технологій четвертої промислової революції (Industry 4.0).

Ключові напрями розвитку групи охоплюють модернізацію виробничих процесів, цифровізацію бізнесу, впровадження екологічних рішень і розширення присутності на міжнародних ринках. Зокрема, підприємства промислового напрямку - «Дніпрометиз», «Нейл», «ТАС Полтаввагон» та «ТАС Дніпровагонмаш» - активно оновлюють виробниче обладнання, застосовують високотехнологічні рішення провідних європейських виробників і впроваджують стандарти якості EN ISO 3834-2 [39].

Інноваційна складова розвитку проявляється і в логістичному напрямі. Компанія «ТАС Логістик» впровадила автоматизацію процесів документообігу, що підвищило ефективність клієнтського сервісу. У сфері екологічної модернізації «Евотек» розробляє моделі циркулярної економіки через розвиток системи переробки відходів, впровадження депозитних схем збору тари та виробництво біорозкладної упаковки. Такі ініціативи сприяють реалізації Цілей сталого розвитку ООН, зокрема Цілі 12 – «Відповідальне споживання і виробництво» [44].

У фінансовому секторі Страхова група «ТАС» та TAS Life здійснюють цифрову трансформацію бізнес-процесів, створюють інноваційні страхові продукти, розвивають онлайн-продажі та сервіси електронного документообігу. Зокрема, напрям медичного страхування TAS Life відповідає Цілі 3 сталого розвитку — «Здоров'я і добробут», забезпечуючи доступ громадян до фінансових інструментів захисту здоров'я [44].

Група ТАС активно реалізує інвестиційні проекти в інфраструктурній сфері: виробництво габіонів для зміцнення берегів і схилів, асфальтобетонні та бетонні вироби для оновлення транспортних мереж, а також будівництво сховищ, що має особливе значення в умовах воєнних дій. Такі заходи зміцнюють економічну стійкість регіонів та сприяють розвитку локальних спільнот.

На міжнародному рівні компанії групи розширюють присутність шляхом створення дочірніх підприємств: «Дніпрометиз Distribution» у Німеччині, представництва «Евотек» у Великій Британії, а також активної експортної діяльності ТАС Агро до Китаю, Індонезії та країн ЄС. Це сприяє інтеграції українського бізнесу у світову економіку та підвищує інвестиційну привабливість держави.

Інноваційно-трансформаційні процеси, реалізовані групою ТАС, є прикладом системного підходу до поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної сталості. Розвиток технологій, цифровізація фінансового сектору, екологічні ініціативи та міжнародна експансія формують базу для сталого розвитку української економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Впровадження передових технологій, розширення виробничих потужностей та вихід на нові ринки свідчать про далекоглядність та амбітність стратегії групи [39].

Сталий розвиток відкриває перед компаніями нові можливості. Адже ті компанії, які бажають розвиватися та залишатися конкурентоспроможними у сучасних реаліях, мають демонструвати не лише стійкі фінансові результати, але й відповідати соціальним та екологічним вимогам. Нове Європейське законодавство та його очікувана імплементація в Україні створює чимало викликів, та, водночас, дає шанс пройти глибинну трансформацію та вивести бізнес на якісно інший рівень. І ми вже бачимо відповідні стратегії в дії на українському ринку [27].

Попри швидкий розвиток технологій, залишаються певні виклики для фінансових установ:

- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу;
- загрози кібербезпеці;
- обмеженість інвестицій у “зелені” технології;
- потреба у вдосконаленні законодавчого регулювання FinTech і ESG-фінансування.

Однак перспективи є надзвичайно позитивними. Цифрові інновації створюють нову модель економіки, в якій ефективність бізнесу поєднується із соціальною відповідальністю та екологічною стабільністю.

Інноваційні технології у фінансовому секторі та на підприємствах — це основа побудови економіки сталого розвитку. Вони забезпечують:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- прозорість фінансових операцій;
- розвиток фінансової інклюзії;
- формування культури відповідального споживання й виробництва.

Інтеграція фінансових і промислових інновацій відкриває шлях до формування конкурентоспроможної, екологічно свідомої та соціально орієнтованої економіки майбутнього.

2.3 Оцінка фінансового стану та ефективності діяльності ПрАТ СГ «ТАС»

Звіти про фінансовий стан ПрАТ СГ «ТАС» (Баланси) за 2022-2024 роки представлені у дод. А.1, Б.1, В.1. Проведемо оцінку структури та динаміки активів страхової компанії. Цифровий аналіз наведений у табл. 2.6.

На початок досліджуваного періоду обсяг необоротних активів ПрАТ СГ «ТАС» перевищував обсяг оборотних активів, що є нетиповим для страхової компанії, яка спеціалізується на ризикових видах страхування. Зазначена тенденція зберігалася протягом усього періоду дослідження, при цьому частка необоротних активів у структурі сукупних активів мала стійку тенденцію до зростання. Так, станом на 1 січня 2022 року співвідношення необоротних і оборотних активів становило 65,1% та 34,87 % відповідно, тоді як станом на 1 січня 2025 року дане співвідношення змінилося до 72,96% та 27,04%. Така структура активів свідчить про обмежену ліквідність і мобільність ресурсів компанії та може розглядатися як фактор підвищення фінансових ризиків.

Таблиця 2.6

Структура і динаміка активів ПрАТ СГ «ТАС» в 2022-2024 роках

Показник	На 1.01.22р.		На 1.01.23р.		Відхилення 2022 рік, тис. грн.	Темп росту 2022 рік, %	На 1.01.24р.		Відхилення 2023 рік, тис. грн.	Темп росту 2023 рік, %	На 1.01.25р.		Відхилення 2024 рік, тис. грн.	Темп росту 2024 рік, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку		
Нематеріальні активи	2520	0,1	3845	0,1	1325	152,6	3158	0,1	-687	82,1	2212	0,1	-946	70,0
Основні засоби	138888	5,3	126726	4,3	-12162	91,2	157513	5,0	30787	124,3	190659	4,7	33146	121,0
Довгострокові фінансові інвестиції	769106	29,5	744949	25,2	-24157	96,9	1102993	35,2	358044	148,1	1241182	30,3	138189	112,5
Відстрочені аквізиційні витрати	225825	8,7	225521	7,6	-304	99,9	52909	1,7	-172612	23,5	62356	1,5	9447	117,9
Кошти в централізованих резервах	562942	21,6	563387	19,1	445	100,1	970120	30,9	406733	172,2	1490080	36,4	519960	153,6
I. Необоротні активи	1699281	65,1	1664428	56,3	-34853	97,9	2286693	73,0	622265	137,4	2986489	73,0	699796	130,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	310069	11,9	311480	10,5	1411	100,5	4719	0,2	-306761	1,5	15044	0,4	10325	318,8
Інша дебіторська заборгованість	32408	1,2	30633	1,0	-1775	94,5	35939	1,1	5306	117,3	29100	0,7	-6839	81,0
Поточні фінансові інвестиції	407514	15,6	706070	23,9	298556	173,3	603800	19,3	-102270	85,5	811442	19,8	207642	134,4
Грошові кошти	1637	0,1	122529	4,1	120892	7485,0	107045	3,4	-15484	87,4	109817	2,7	2772	102,6
Частка перестраховика у страхових резервах	153223	5,9	115288	3,9	-37935	75,2	91602	2,9	-23686	79,5	126518	3,1	34916	138,1
Інші активи	4743	0,2	5436	0,2	693	114,6	4719	0,2	-717	86,8	15044	0,4	10325	318,8
II. Оборотні активи	909594	34,9	1291436	43,7	381842	142,0	847824	27,0	-443612	65,6	1106965	27,0	259141	130,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	0	0,0	0	0,0	0	x	0	0,0	0	x	0	0,0	0	x
Баланс	2608875	100,0	2955864	100,0	346989	113,3	3134517	100,0	178653	106,0	4093454	100,0	958937,0	130,6

Примітка. Обчислено автором за даними [36]

Водночас подібне співвідношення між оборотними і необоротними активами є відносно рідкісним явищем для страхових компаній України. Основними складовими необоротних активів ПрАТ СГ «ТАС» є довгострокові фінансові інвестиції та відрахування до централізованих резервних фондів, зокрема фондів Моторного (транспортного) страхового бюро України (МТСБУ). Така структура активів є логічною з огляду на те, що попередній аналіз підтвердив тривале лідерство компанії у сегменті обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, що зумовлює значні обсяги обов'язкових резервних відрахувань.

Значна за обсягом стаття «довгострокові фінансові інвестиції» представлена інвестиційним портфелем, сформованим переважно з державних цінних паперів та цінних паперів підприємств групи «ТАС». З огляду на вагоме значення зазначених активів для фінансової стійкості страховика доцільним є детальніший аналіз їх динаміки.

Станом на 1 січня 2022 року обсяг довгострокових фінансових інвестицій ПрАТ СГ «ТАС» становив 769 106 тис. грн, що відповідало 29,48% сукупних активів компанії. Упродовж 2022 року зазначений показник зменшився на 24 157 тис. грн, або на 3,1%, що було зумовлено суттєвими макроекономічними потрясіннями та розбалансуванням вхідних і вихідних грошових потоків унаслідок початку повномасштабних воєнних дій. Частина цінних паперів з інвестиційного портфеля була погашена, а залучені кошти спрямовувалися на здійснення страхових виплат з метою забезпечення їх безперервності. У результаті частка довгострокових фінансових інвестицій у структурі активів на кінець 2022 року скоротилася до 25,2%.

Упродовж 2022 року більшість страхових компаній, у тому числі ПрАТ СГ «ТАС», змогли стабілізувати грошові потоки вже в першому півріччі. Паралельно урядом України було розпочато емісію військових облігацій внутрішньої державної позики, які стали привабливим інструментом інвестування завдяки відносно високому рівню доходності (близько 17%) та

податковим пільгам. У 2023 році внаслідок активного інвестування коштів у зазначені фінансові інструменти обсяг довгострокових фінансових інвестицій ПрАТ СГ «ТАС» зріс на 358 044 тис. грн, або на 48,1%, а їх частка в активах збільшилася до 35,19%.

У 2024 році компанія продовжила політику нарощування інвестицій у довгострокові фінансові активи. Приріст за відповідною статтею становив 138139 тис. грн, або 12,5%. Станом на кінець досліджуваного періоду загальний обсяг коштів, інвестованих у довгострокові фінансові інструменти, досяг 1 241 182 тис. грн, а їх частка в структурі активів компанії становила 30,32%.

У страховій діяльності ПрАТ СГ «ТАС» стратегічний акцент було зроблено на розвитку страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів. У короткостроковій та середньостроковій перспективі така стратегія виявилася економічно ефективною. На тлі загального спаду на ринку страхових послуг, спричиненого воєнними діями та зниженням платоспроможності економічних суб'єктів, зазначений вид страхування демонстрував стійку позитивну динаміку. Це зумовлювалося, зокрема, безперервним імпортом транспортних засобів, особливо на вторинному ринку, а також збереженням законодавчої обов'язковості укладання договорів страхування цивільної відповідальності в умовах воєнного стану. За наявності відповідних організаційних та фінансових ресурсів менеджмент компанії забезпечив досягнення лідерських позицій у рейтингах за даним видом страхування.

Водночас механізм страхування цивільно-правової відповідальності передбачає обов'язкове перерахування частини страхових премій до централізованих резервних фондів Моторного (транспортного) страхового бюро України. Формально зазначені кошти обліковуються на балансі страхової компанії, однак фактично перебувають поза її оперативним контролем. Проведений аналіз свідчить, що обсяги таких відрахувань є значними, а зростання масштабів страхування цивільної відповідальності

зумовлює пропорційне збільшення фінансових ресурсів, акумульованих у централізованих резервних фондах.

На початок досліджуваного періоду обсяг відрахувань ПрАТ СГ «ТАС» до централізованого резервного фонду МТСБУ становив 562 942 тис. грн. У 2022 році абсолютна величина цієї статті істотно не змінилася, однак її питома вага в активах скоротилася з 21,58% до 19,06%. У 2023 році, після адаптації бізнесу до функціонування в умовах воєнного часу, спостерігалось суттєве зростання страхових премій — на 406 733 тис. грн, або на 72,2%, що зумовило відповідне збільшення відрахувань до резервних фондів. На кінець 2023 року частка зазначеної статті в активах досягла 30,95%. У 2024 році приріст відрахувань до централізованих страхових резервів становив 519 960 тис. грн, або 53,6%. У результаті на завершення періоду дослідження частка централізованих резервних фондів, які фактично не контролюються компанією, становила 30,32% активів, що відображає високий рівень залежності фінансового стану страховика від одного домінуючого виду страхування.

Ще однією статтею активів, що формально обліковується на балансі компанії, але не перебуває під її повним контролем, є частка перестраховиків у страхових резервах. З огляду на структуру страхового портфеля ПрАТ СГ «ТАС», рівень перестраховування в компанії є відносно низьким. У 2022 році одним з ключових антикризових заходів стало скорочення обсягів перестраховування, що було характерним і для більшості інших страхових компаній. ПрАТ СГ «ТАС» послідовно зменшувала відрахування на перестраховування у 2022–2023 роках, що позитивно позначилося на фінансових результатах страхової діяльності. Водночас протягом усього періоду дослідження зазначена стаття не мала суттєвого впливу на загальний фінансовий стан компанії. Частка перестраховиків у страхових резервах скоротилася з 5,87% активів на початок періоду до 3,09% на його кінець, частково компенсуючи зростання відрахувань до централізованих резервних фондів МТСБУ.

У 2022 році загальний обсяг необоротних активів ПрАТ СГ «ТАС» зменшився на 34 853 тис. грн, або на 2,1%, а їх частка в сукупних активах скоротилася з 65,13% до 56,31%. У 2023 році відновлення зростання довгострокових фінансових інвестицій та відрахувань до централізованих резервних фондів зумовило збільшення вартості необоротних активів на 622265 тис. грн, або на 37,4%, а їх питома вага в активах зросла до 72,95%. У 2024 році обсяг необоротних активів збільшився ще на 699 796 тис. грн, або на 30,6%, і на кінець періоду дослідження їх частка в загальній структурі активів становила 72,96%.

У складі оборотних активів найбільшого значення для оцінки ліквідності компанії набувають статті грошових коштів та поточних фінансових інвестицій, а також взаємозв'язок між ними. Упродовж усього періоду дослідження обсяг грошових коштів ПрАТ СГ «ТАС» залишався відносно незначним, що є нетиповим для страхової компанії, яка здійснює ризикові види страхування. На початок періоду дослідження питома вага цієї статті в активах дорівнювала нулю. Станом на кінець 2022 року сума грошових коштів на рахунках компанії становила 122 529 тис. грн, або 4,15% активів. У 2023 році їх обсяг скоротився на 15 844 тис. грн (13,4%), а частка в активах зменшилася до 3,42%. У 2024 році сума грошових коштів зросла на 2 772 тис. грн., однак їх питома вага в активах скоротилася до 2,68%.

Більш суттєвий вплив на забезпечення ліквідності страховика мали поточні фінансові інвестиції. На початок періоду дослідження їх обсяг становив 407514 тис. грн, або 15,62% активів. У 2022 році зазначена стаття зросла на 298556 тис. грн, або на 73,3%, що було пов'язано з реструктуризацією портфеля державних цінних паперів: довгострокові фінансові інструменти трансформувалися у короткострокові, а також здійснювалося придбання військових дисконтних облігацій із терміном обігу до шести місяців. У 2023 році обсяг поточних фінансових інвестицій скоротився на 102270 тис. грн (14,5%) унаслідок погашення частини облігацій та спрямування коштів на страхові виплати; їх частка в активах становила

19,26%. У 2024 році відбулося зростання цієї статті на 207642 тис. грн, або на 34,4%, а її питома вага в активах на кінець року досягла 19,8%. Інші складові оборотних активів не мали істотного впливу на фінансовий стан компанії.

На початок досліджуваного періоду загальна сума оборотних активів ПрАТ СГ «ТАС» становила 909594 тис. грн, або 34,87% вартості активів. У 2022 році їх обсяг зріс на 381 842 тис. грн, або на 42%, за рахунок одночасного збільшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. Саме в цей період рівень ліквідності компанії, оцінений за показниками забезпеченості ліквідними активами, був найвищим за весь період дослідження, а частка оборотних активів у сукупних активах досягла 43,69%. У 2023 році обсяг оборотних активів скоротився на 443612 тис. грн, або на 34,4%, а їх питома вага в активах зменшилася до 27,05%. У 2024 році відбулося повторне зростання оборотних активів на 259141 тис. грн, або на 30,6%.

Проаналізуємо коефіцієнти, що найкраще характеризують фінансовий стан компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану ПрАТ СГ «ТАС» за 2022-2024 роки

Показники	На 01.01. 2022	На 01.01. 2023	На 01.01. 2024	На 01.01. 2025	Відхилення		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,25	0,29	0,26	0,24	0,04	-0,03	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,01	4,48	0,4	0,31	-1,47	-4,08	-0,09
Фінансовий леверідж	2,98	2,40	3,1	2,92	-0,58	-0,58	-0,18

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності компанії [36]

Суттєвою проблемою є погіршення показників ліквідності впродовж 2022–2024 років. Незважаючи на зміну стандарту подання фінансової звітності у 2023 році, визначальним у даному випадку є не абсолютні значення показників, а їх стійка негативна динаміка. Скорочення рівня абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду свідчить про необхідність посилення контролю за процесами управління ліквідністю з метою

підвищення платоспроможності компанії в умовах триваючих економічних потрясінь, зумовлених воєнними діями, а також можливих непередбачених витрат.

Разом із тим, у ПрАТ СГ «ТАС» виявлено проблеми, пов'язані з довгостроковою фінансовою стійкістю. Для страхових компаній характерними є нижчі нормативні значення фінансових коефіцієнтів порівняно з підприємствами інших галузей, що обумовлено специфікою формування їх фінансових ресурсів, основним джерелом яких є кошти страхувальників. Проте навіть з урахуванням зазначених галузевих особливостей наявний рівень фінансової стійкості компанії не може бути оцінений як задовільний.

Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії, нормативне значення якого не повинно бути нижчим за 30%, наприкінці 2022 року становив 0,29, тобто перебував на граничному рівні. У подальшому, у 2023–2024 роках, спостерігалось його подальше зниження. За відсутності належного моніторингу така тенденція створює загрозу фінансовій стабільності компанії та негативно впливає на її конкурентні позиції. Водночас наявність значного обсягу власного капіталу забезпечує можливість оперативного нарощування страхових премій, зокрема шляхом упровадження нових видів страхових продуктів. Перебування у складі потужної фінансово-промислової групи формує додаткові передумови для зростання рівня капіталізації компанії.

Щодо фінансового лівереджу — показника, який відображає обсяг залучених коштів у розрахунку на одиницю власного капіталу, — для страхових компаній допустимим вважається його значення на рівні понад 1, але не більше 2. Водночас у ПрАТ СГ «ТАС» упродовж усього досліджуваного періоду зафіксовано перевищення зазначеного граничного рівня.

Структуру та динаміку джерел фінансування страхової компанії наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура і динаміка пасивів ПрАТ СГ «ТАС» в 2022-2024 роках

Показник	На 1.01.22 р.		На 1.01.23 р.		Відхилення, 2022 рік, тис. грн.	Темп росту, 2022 рік, %	На 1.01.24 р.		Відхилення, 2023 рік, тис. грн.	Темп росту 2023 рік, %	На 1.01.25 р.		Відхилення, 2024 рік, тис. грн.	Темп росту, 2024 рік, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку		
Зареєстрований (пайовий) капітал	102000	3,9	102000	3,5	0,0	100,0	102000	3,3	0	100,0	102000	2,5	0	100,0
Капітал у дооцінках	81103	3,1	81103	2,7	0,0	100,0	140605	4,5	59502	173,4	182026	4,4	41421	129,5
Резервний капітал	16397	0,6	16397	0,6	0,0	100,0	16397	0,5	0	100,0	16397	0,4	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	394340	15,1	553598	18,7	159258,0	140,4	541123	17,3	-12475	97,7	698206	17,1	157083	129,0
Інші резерви	61869	2,4	116590	3,9	54721,0	188,4	0	0,0	-116590	0,0	0	0,0	0	х
I. Власний капітал	655709	25,1	869688	29,4	213979,0	132,6	800125	25,5	-69563	92,0	998629	24,4	198504	124,8
Довгострокові зобов'язання	14430	0,6	15599	0,5	1169,0	108,1	0	0,0	-15599	0,0	0	0,0	0	х
Довгострокове забезпечення витрат персоналу	16233	0,6	16292	0,6	59,0	100,4	0	0,0	-16292	0,0	0	0,0	0	х
Страхові резерви	1786683	68,5	1869435	63,2	82752,0	104,6	2017085	64,4	147650	107,9	2680505	65,5	663420	132,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1817346	68,5	1901326	63,2	83980,0	104,6	2017085	64,4	115759	106,1	2680505	65,5	663420	132,9
Поточна кредиторська заборгованість	106884	4,1	169448	5,7	62564,0	158,5	66717	2,1	-102731	39,4	100010	2,4	33293	149,9
Інші поточні зобов'язання	28936	1,1	15402	0,5	-13534,0	53,2	250590	8,0	235188	1627,0	314310	7,7	63720	125,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	135820	5,2	184850	6,3	49030,0	136,1	317307	10,1	132457	171,7	414320	10,1	97013	130,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0,0	0	0,0	0,0	х	0	0,0	0	х	0	0,0	0	х
Баланс	2608875	30,3	2955864	35,7	346989,0	113,3	3134517	100,0	178653	106,0	4093454	100,0	958937	130,6

Примітка. Розраховано автором за даними [36]

Упродовж періоду дослідження статутний капітал ПрАТ СГ «ТАС» залишався незмінним і становив 102 000 тис. грн. Компанія не здійснювала емісію нових акцій, а приріст капіталізації відбувався виключно за рахунок внутрішніх джерел.

На початок періоду дослідження власний капітал компанії дорівнював 655 709 тис. грн, що складало 25,13% від загальної суми джерел фінансування. Найбільшу частку власного капіталу становила стаття «нерозподілений прибуток» — 394 340 тис. грн, або 15,12% джерел фінансування. Інші складові власного капіталу мали незначний вплив на структуру пасивів компанії.

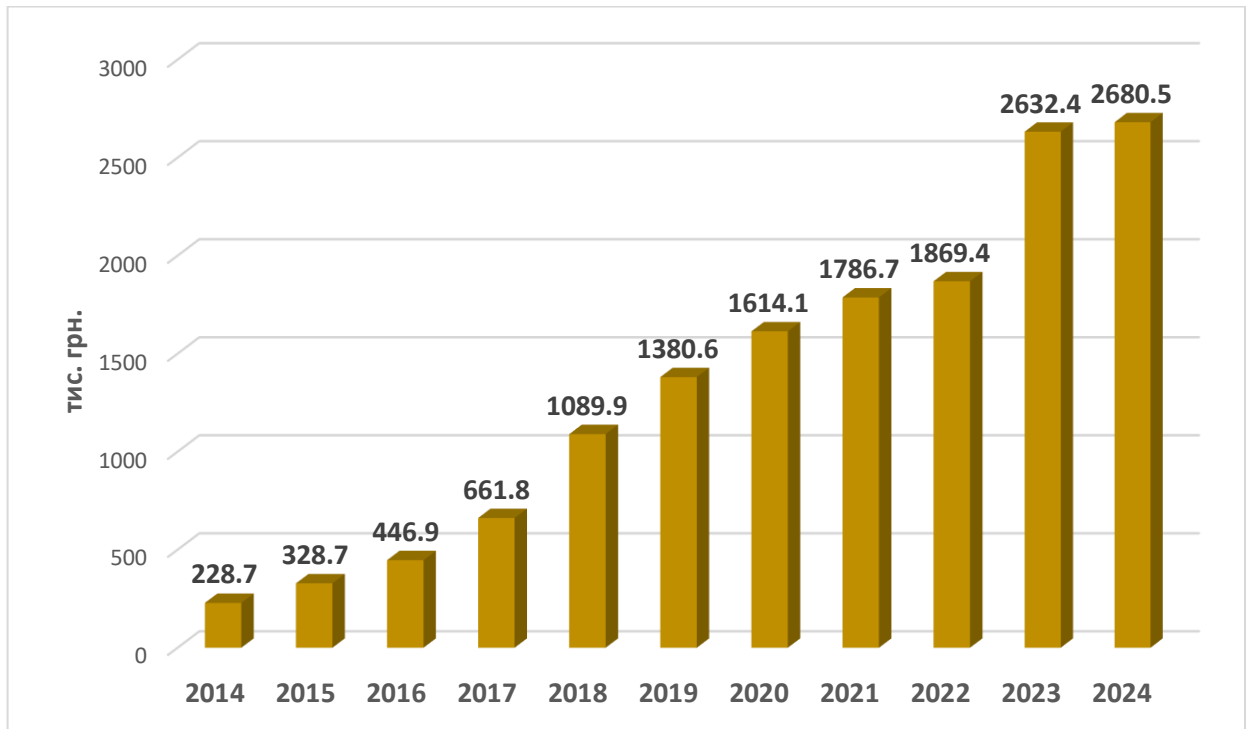
У 2022 році, незважаючи на початок воєнного конфлікту, власний капітал збільшився на 213 979 тис. грн, або на 32,6%. Частка власного капіталу у структурі фінансування компанії зросла до 29,42%. Значне зростання забезпечив нерозподілений прибуток, який на кінець 2022 року становив 553 598 тис. грн, збільшившись за рік на 159 258 тис. грн (на 40,4%), а його питома вага у джерелах фінансування підвищилася до 18,73%. Це свідчить про ефективність антикризових заходів менеджменту та здатність компанії зберігати фінансову стабільність у складних умовах.

У 2023 році спостерігалось зменшення власного капіталу на 65 563 тис. грн (8%), що було пов'язано зі скороченням статті нерозподіленого прибутку на 12 475 тис. грн (2,3%) та анулюванням інших резервів на суму 116 590 тис. грн. Внаслідок цього частка власного капіталу у джерелах фінансування знизилася до 25,53%, а питома вага нерозподіленого прибутку — до 17,26%.

У 2024 році власний капітал відновив зростання та збільшився на 198 504 тис. грн, або на 24,8%. Питома вага власного капіталу у структурі фінансування на кінець періоду дослідження становила 24%. Основним чинником зростання капіталу стало збільшення нерозподіленого прибутку на 157 083 тис. грн, або на 29%.

Аналіз структури та динаміки власного капіталу свідчить про орієнтацію компанії на самофінансування та ефективність діяльності у цьому напрямі.

Головним джерелом фінансування діяльності ПрАТ СГ «ТАС» залишаються страхові резерви, динаміка яких за останні 10 років відображена на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка страхових резервів ПрАТ СГ «ТАС»
в 2014-2024 рр.**

Джерело: побудовано автором за [45]

На початок досліджуваного періоду обсяг страхових резервів становив 1786683 тис. грн, що відповідало 68,48% загальної суми джерел фінансування. Така значна питома вага страхових резервів є характерною рисою фінансової діяльності страхових компаній. У 2022 році відбулося зростання обсягу страхових резервів на 82752 тис. грн, або на 4,6%, при цьому їх частка у структурі фінансування на кінець року зменшилася до 63,24%. У 2023 році сума страхових резервів зросла на 147650 тис. грн, що відповідало приросту на 7,9%, а їх питома вага у фінансуванні досягла 64,35%. Позитивна динаміка зростання страхових резервів збереглася і у 2024 році: за рік їх обсяг збільшився на 663420 тис. грн, або на 32,9%. Станом на кінець звітного періоду частка страхових резервів у структурі джерел фінансування становила 65,48%.

Упродовж усього періоду дослідження спостерігалось поступове зростання питомої ваги поточних зобов'язань у фінансуванні діяльності компанії. Станом на 1 січня 2022 року їх обсяг становив 135 820 тис. грн, або 5,21% загальної суми джерел фінансування. У 2022 році поточні зобов'язання збільшилися на 49030 тис. грн, або на 36,1%, внаслідок чого їх частка зросла до 6,25%. У 2023 році приріст поточних зобов'язань становив 132457 тис. грн, або 71,7%, що зумовило підвищення їх питомої ваги до 10,12%. У 2024 році обсяг поточних зобов'язань зріс ще на 97013 тис. грн, або на 30,6%, при цьому їх частка у фінансуванні залишилася на рівні 10,12%.

Загалом фінансовий стан компанії протягом досліджуваного періоду зазнав певного погіршення, однак його не можна оцінювати як критичний.

Пріоритетним завданням діяльності страхової компанії є стабільне нарощування обсягів надходження страхових премій, оскільки саме вони виступають первинним фінансовим ресурсом страховика. Функціонування страхових компаній базується на принципі резервування коштів: лише незначна частка отриманих страхових премій (як правило, не більше 20%) спрямовується на покриття власних витрат, тоді як основна їх частина формує страхові резерви, які становлять головне джерело фінансових ресурсів страховика. Це підтверджується результатами аналізу структури та динаміки джерел фінансування компанії. На рисунку 2.7 відображено динаміку надходження страхових премій ПрАТ СГ «ТАС» у 2013–2024 роках. Проведений аналіз свідчить про загалом позитивну тенденцію їх зміни: у період з 2013 по 2021 рік спостерігалось поступове та відносно рівномірне зростання обсягів страхових премій. Водночас у 2022 році зафіксовано незначне скорочення надходжень порівняно з 2021 роком, що було зумовлено впливом воєнних дій.

Упродовж першого року повномасштабної війни компанія реалізовувала антикризову стратегію, спрямовану на мобілізацію внутрішніх ресурсів, упровадження протоколів дистанційного обслуговування клієнтів, а також скорочення обсягів вихідного перестрахування.

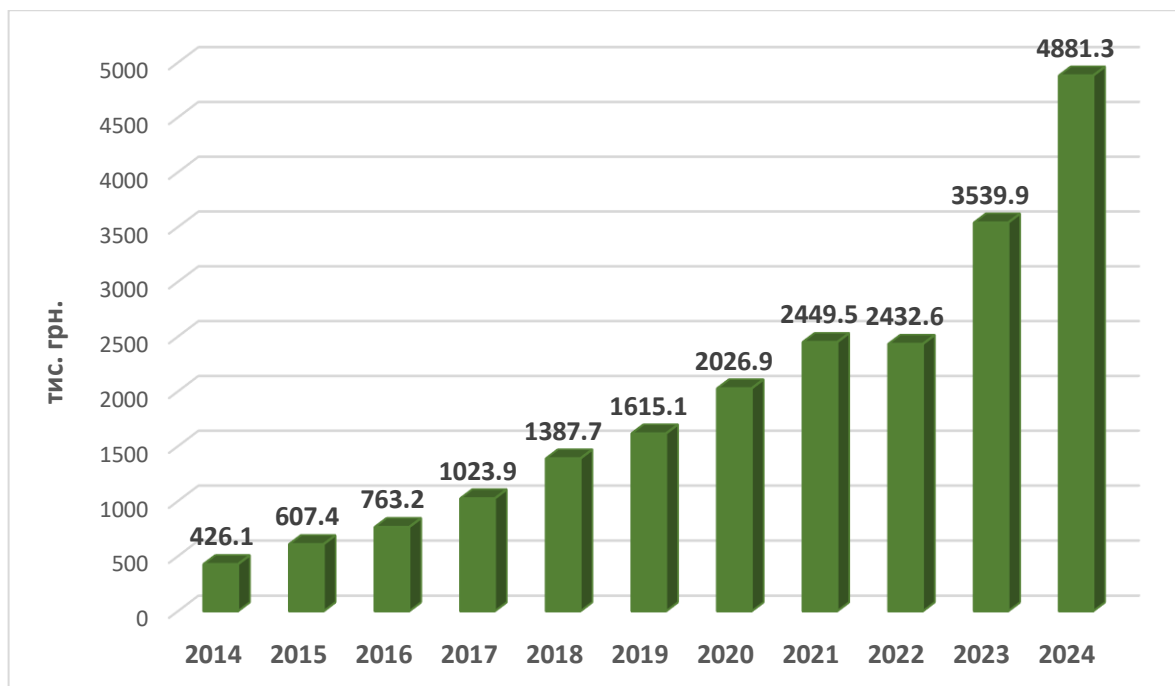


Рис. 2.7. Динаміка страхових премій ПрАТ СГ «ТАС» в 2014-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [45]

З огляду на об'єктивні обставини, у 2022 році спостерігалось зменшення обсягів страхових виплат, що відображено на рисунку 2.8.

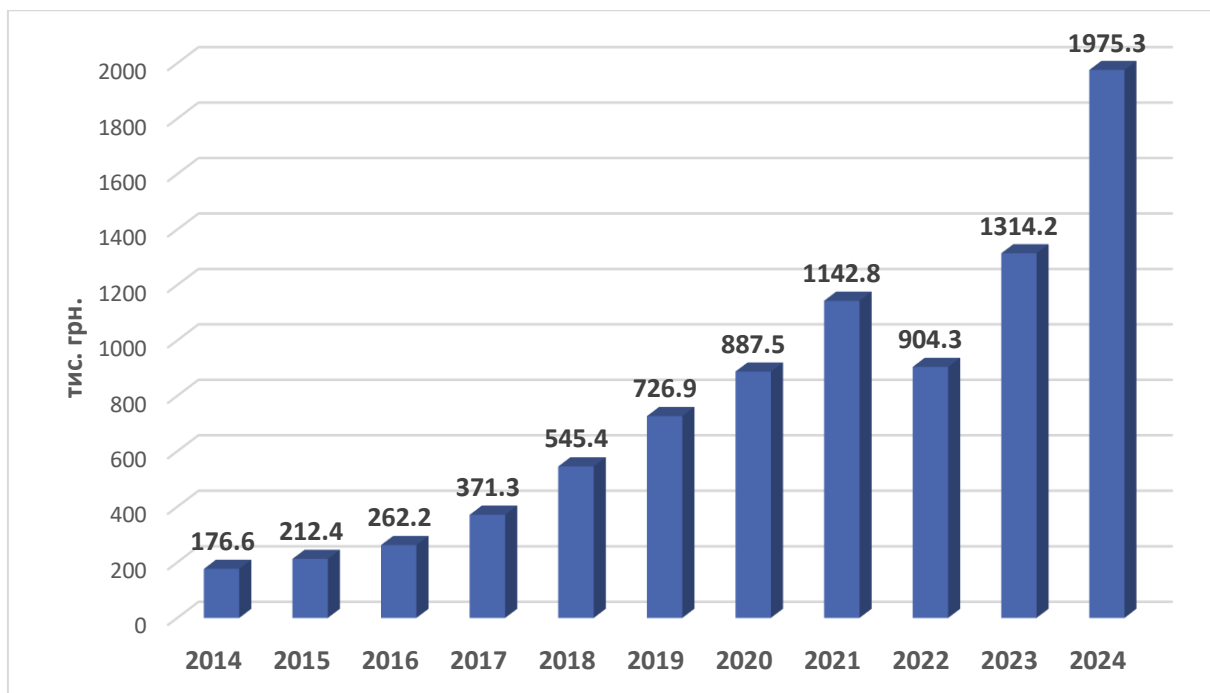


Рис. 2.8. Динаміка страхових виплат ПрАТ «СГ «ТАС» в 2014-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за [45]

Результати внутрішнього аналізу, проведеного фахівцями компанії, засвідчили, що у значній кількості випадків страхувальники, особливо в першій половині 2022 року, не зверталися із заявами на отримання страхових виплат унаслідок дестабілізації економічного та соціального середовища, спричиненої воєнними діями. Після скорочення страхових виплат у 2022 році, порівняно з попереднім роком, у 2023 році відбулося їх повторне зростання. Така динаміка є закономірною, оскільки вона корелює зі збільшенням обсягів надходження страхових премій. Водночас коефіцієнт рівня страхових виплат залишався на помірному рівні та відповідав середньоринковим значенням.

Фінансові результати діяльності страховика виступають узагальнюючим індикатором ефективності його функціонування на страховому ринку. Забезпечення стабільного рівня прибутковості, оптимізація витрат та підтримання належного рівня платоспроможності формують підґрунтя фінансової стійкості страхової компанії. Важливе значення в цьому контексті має аналіз витрат, які визначають собівартість страхових послуг та безпосередньо впливають на величину фінансового результату. З метою виявлення тенденцій формування витрат страхової групи «ТАС», а також ідентифікації чинників, що стимулюють або стримують підвищення ефективності діяльності компанії, доцільно здійснити аналіз динаміки доходів, структури витрат, обсягів страхових премій і страхових виплат.

Звіти про фінансові результати ПрАТ СГ «ТАС» за 2022-2024 роки представлені у дод. А.2, Б.2, В.2.

Формування доходів є визначальною передумовою забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності страховика, оскільки саме за рахунок доходів здійснюється покриття витрат, пов'язаних із провадженням страхової діяльності. За табл. 2.9 можемо простежити за динамікою та структурою доходів ПрАТ СГ «ТАС». Відповідно до даних таблиці, сукупний обсяг доходів СГ «ТАС» у 2024 році становив 4 958 млн грн, що на 47,23% перевищує показник 2023 року та на 74,26% — рівень 2022 року.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура доходів ПрАТ «СГ «ТАС» в 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення, 2023/2022		Відхилення, 2024/2023	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Дохід від реалізації	2380	86,9	3021	93,2	4286,3	89,9	641	26,9	1265	41,9
Інші операційні доходи	111	4,1	-153,6	-4,7	15,1	0,3	-265	-238,5	169	-109,8
Відсотковий дохід	228,8	8,4	364,7	11,3	471,6	9,9	136	59,4	107	29,3
Фінансовий дохід	17,8	0,6	7,9	0,2	-2,7	-0,1	-10	-55,7	-11	-134,9
Разом	2737	100	3240	100	4770	100	503	18,4	1530	47,2

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Стійка позитивна динаміка зростання доходів свідчить про підвищення ділової активності компанії та результативність політики залучення страхових премій. Визначальним чинником зростання доходів є надходження від реалізації страхових послуг, обсяг яких у 2024 році досяг 4 286,29 млн грн, або 86,45% загального доходу, що на 1265 млн. грн., або на 41,88% більше у порівнянні з 2023 роком. Зазначене підтверджує ефективну реалізацію страхових продуктів, зокрема у сегменті автострахування.

Інші операційні доходи, які у 2022 році становили 110,95 млн. грн., у 2023 році зазнали суттєвого скорочення та набули від'ємного значення на рівні –153,63 млн. грн. Згідно зі звітом СГ «ТАС» за 2023 рік, основними причинами цього стали збитки за статтями доходів від ліцензій на використання торговельного знаку, а також втрати, пов'язані з розірванням договорів фінансової оренди. У 2024 році зазначений вид доходів стабілізувався та становив 15,10 млн. грн.

Відсоткові доходи від фінансових активів демонстрували подальше зростання: у 2024 році порівняно з 2023 роком їх обсяг збільшився на 29,30%, або на 107 млн. грн. Така динаміка була зумовлена зростанням доходів від

операцій з облігаціями, приростом надходжень від внесків до гарантійного фонду МТСБУ, а також збільшенням процентних доходів за депозитними операціями. Отримані результати свідчать про ефективну політику розміщення тимчасово вільних коштів, зокрема в межах фінансової групи «ТАС».

Водночас фінансовий дохід у 2024 році сформувався зі знаком мінус і становив – 2,74 млн грн, що на 134,86%, або на 11 млн. грн. менше. порівняно з 2023 роком. Це свідчить про збитковість окремих інвестиційних операцій за укладеними страховими контрактами.

Проведений аналіз структури та динаміки доходів СГ «ТАС» дав змогу визначити основні джерела формування надходжень компанії та оцінити ефективність ключових страхових продуктів. Водночас результативність діяльності страховика значною мірою залежить і від рівня витрат, зокрема адміністративних витрат та витрат на ведення страхових справ за окремими видами страхування. Структуру витрат на надання страхових послуг наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура і динаміка витрат ПрАТ СГ «ТАС» в 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024/2023	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Собівартість продукції	547,6	18,0	1178,6	27,0	631,1	115,3
Збитки за страховими виплатами	1 361,6	44,7	1975,3	46,0	613,7	45,1
Зміна інших страхових резервів	244,2	8,0	460,2	10,5	216,0	88,5
Адміністративні витрати	664,8	21,8	701,7	16,1	37,0	5,6
Витрати на збут	4,0	0,1	3,7	0,1	-0,3	-7,3
Зміна резервів	-5,0	-0,2	-5,2	-0,1	-0,3	5,0
Дохід від врегулювання збитків	-87,9	-2,9	-135,3	-3,1	-47,3	53,8
Інші витрати	221,2	7,3	61,3	1,4	-160,0	-72,3
Податок на прибуток, 3%	93,4	3,1	131,1	3,0	37,7	40,4
Разом	3043,8	100,0	4371,4	100,0	1573,2	43,6

Джерело: розраховано автором на основі [36]

На підставі проведеного горизонтального аналізу, що передбачає оцінку динаміки показників у часі, та вертикального аналізу, спрямованого на визначення структури витрат у їх загальному обсязі, можна зробити висновок про суттєве зростання сукупних витрат СГ «ТАС» у 2024 році. Зокрема, загальний обсяг витрат збільшився на 1573,19 млн. грн., або на 43,62%, порівняно з 2023 роком. Таку динаміку зумовила дія низки факторів.

По-перше, відбулося істотне зростання витрат на собівартість страхових послуг, які збільшилися на 631,09 млн. грн., або на 115,26% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про підвищення витрат, пов'язаних із забезпеченням виконання зобов'язань перед страхувальниками. По-друге, збитки за страховими виплатами, які мають найбільшу питому вагу у структурі витрат, зросли на 45,07%, або на 613,66 млн. грн., що є наслідком збільшення кількості страхових випадків у процесі розширення портфеля автострахування та медичного страхування, як це було відображено у динаміці доходів. По-третє, витрати, пов'язані зі зміною інших страхових резервів, зросли на 88,48%, або на 216,02 млн. грн., що також підтверджує зростання зобов'язань страховика.

Адміністративні витрати у 2024 році продемонстрували помірний приріст на 5,56%, або на 36,96 млн. грн., однак у структурі загальних витрат їх частка зменшилася на 5,79%. Витрати на податок на прибуток відповідно збільшилися на 40,42%, або на 37,42 млн. грн., що є закономірним наслідком зростання прибутковості діяльності компанії.

Поряд із цим, у 2024 році спостерігалось скорочення окремих статей витрат. Так, інші витрати зменшилися на 72,32%, або на 159,99 млн. грн. Також незначне скорочення витрат на збут — на 0,29 млн. грн., або на 7,27% - може свідчити про коригування маркетингової політики або зміну стратегії реалізації страхових продуктів.

Після аналізу загальної структури витрат доцільно детальніше розглянути їх розподіл у розрізі окремих страхових продуктів, що дозволяє

визначити найбільш витратомісткі напрями діяльності в межах кожного виду страхування. Відповідну структуру витрат представлено на рис. 2.9.

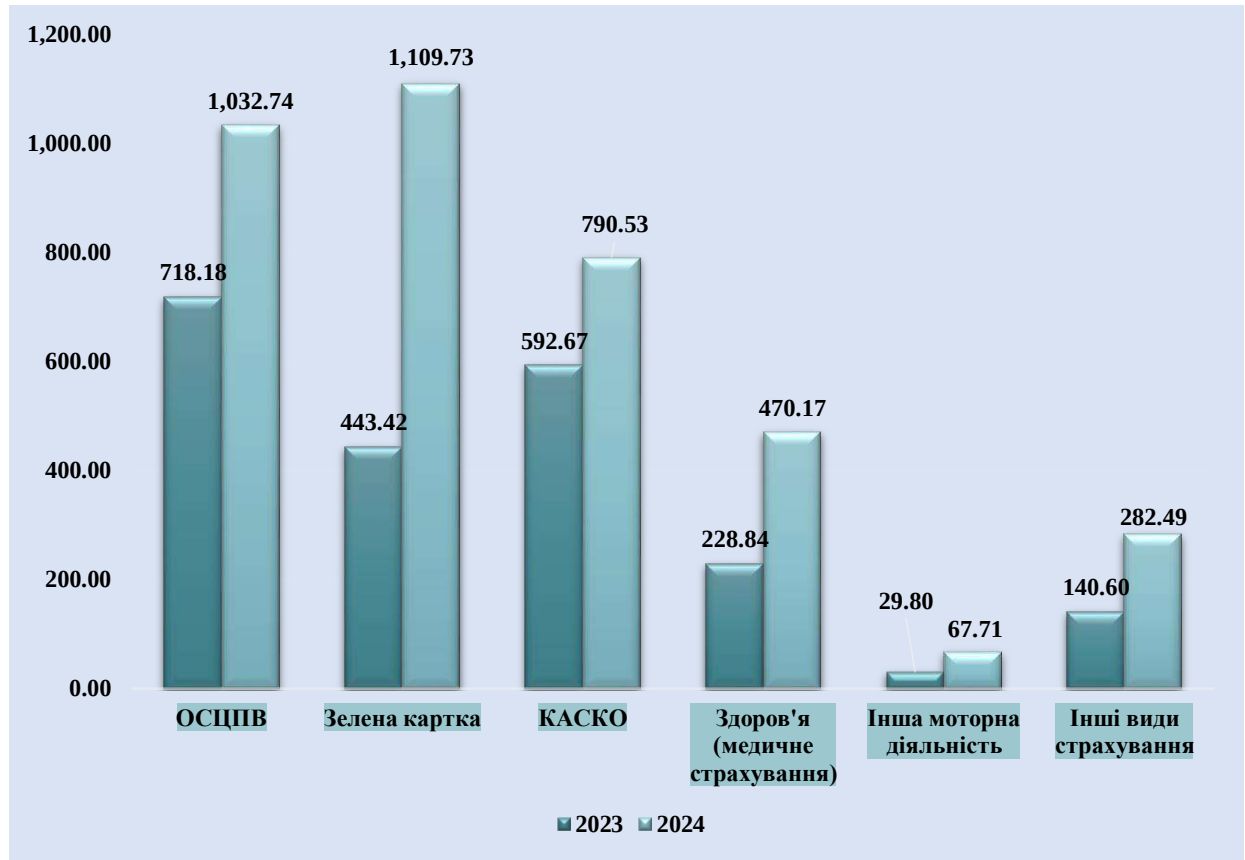


Рис. 2.9. Структура витрат за видами послуг ПрАТ «СГ «ТАС в 2023-2024 рр (млн. грн.)

Джерело: сформовано на основі [36]

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.9, у 2024 році найбільше навантаження на витратну частину сформували витрати за страховим продуктом «Зелена картка», обсяг яких зріс більш ніж у 2,5 рази порівняно з 2023 роком, або на 666,31 млн. грн. Така динаміка є підтвердженням суттєвого збільшення кількості укладених договорів за зазначеним видом страхування.

Друге місце за темпами зростання посіли витрати за обов’язковим страхуванням цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ), обсяг яких збільшився на 314,56 млн. грн, або на 43,8%. Водночас зросли витрати й за іншими видами страхових послуг, зокрема за договорами КАСКО — з 592,67 млн. грн. до 790,53 млн. грн., що відповідає приросту на 33,4%. Найбільш динамічне зростання витрат у 2024 році

зафіксовано у сегменті медичного страхування, де їх обсяг порівняно з 2023 роком збільшився на 105,46%. Загалом у 2024 році спостерігається тенденція зростання витрат за всіма ключовими напрямками страхування, що свідчить як про активізацію діяльності СГ «ТАС» на страховому ринку, так і про відповідне зростання операційного навантаження. Водночас збільшення витрат має чітку кореляцію зі зростанням доходів, насамперед у сегменті автострахування (ОСЦПВ, «Зелена картка»), які є основними генераторами доходів компанії.

Для завершення аналізу фінансової звітності СГ «ТАС» доцільно перейти до комплексної оцінки фінансового результату, який формується під впливом сукупності страхових витрат, доходів та результатів інвестиційної діяльності.

Згідно з даними, наведеними у додатку В.2, у 2024 році результат від страхової діяльності був від'ємним і становив –242,7 млн. грн., що на 98,7 млн. грн. більше порівняно з аналогічним збитковим показником 2023 року (–144,0 млн грн). Незважаючи на зростання доходів від страхової діяльності на 41,8%, витрати збільшилися ще більш суттєво — на 43,62%, або на 1648,67 млн. грн., що й зумовило формування збитку від основної діяльності. Водночас позитивний вплив на фінансовий результат справив інвестиційний дохід, який у 2024 році досяг 437,3 млн. грн., що на 88,2 млн. грн. перевищує показник 2023 року. Завдяки цьому компанії вдалося компенсувати збитки від страхової діяльності, унаслідок чого сукупний фінансовий результат від страхових та інвестиційних операцій залишився позитивним і становив 192,2 млн. грн., хоча й був нижчим за рівень 2023 року (212,6 млн. грн.).

З урахуванням інших фінансових та операційних доходів і витрат СГ «ТАС» завершила 2024 рік із прибутком до оподаткування у розмірі 199,9 млн. грн., а чистий прибуток після оподаткування становив 157,1 млн. грн. Зазначений показник на 126,7 млн грн, або більш ніж у чотири рази (416,78%), перевищує фінансовий результат 2023 року. Отже, попри суттєве зростання витрат, завдяки розширенню обсягів страхування за окремими видами послуг,

а також підвищенню ефективності інвестиційної діяльності, страховик досяг високого рівня прибутковості у 2024 році. Це підтверджується зайнятим сьомим місцем у топ-25 рейтингу страхових компаній за фінансовими результатами 2024 року за оцінкою видання «FORINSURER» [65]. В табл. 2.11 представлено результати обчислень показників рентабельності за даними фінансової звітності ПрАТ «СГ «ТАС».

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ПрАТ «СГ «ТАС» в 2023-2024 рр.

Назва коефіцієнту	Формула	Результат 2023,%	Результат 2024,%	Відхилення 2023/2024, %
Рентабельність активів	ЧП/А*100	1,0	3,8	2,9
Рентабельність власного капіталу	ЧП/ВК*100	3,8	15,7	11,9
Рентабельність страхових послуг	ПР/В*100	99,3	98,1	-1,2
Рентабельність страхової діяльності	ЧП/ЧВ*100	-21,1	-64,7	-43,6

Примітка. Розраховано автором за використання [36; 66]

Результати, представлені в табл. 2.11, дали виявити як позитивні зрушення в діяльності страхової компанії, так і наявні проблеми. Протягом 2024 року в СГ «ТАС» значно покращились показники загальної рентабельності: рентабельність активів зросла на 2,9%, а рентабельність власного капіталу – на 11,9% (з 3,8% до 15,7%). Це свідчить про підвищення якості управління фінансовими ресурсами та зростання прибутковості компанії, зокрема за рахунок значних доходів від інвестиційної діяльності, які безпосередньо вплинули на формування чистого прибутку.

Водночас, попри зростання доходів від страхової діяльності та надходжень страхових премій, базова страхова діяльність залишається збитковою. Про це свідчить показник рентабельності страхових послуг, який у 2024 році становив 98,05%, що на 1,21 в.п. нижче порівняно з 2023 роком (99,26%). Отримані значення підтверджують, що, незважаючи на позитивні

зрушення в динаміці рентабельності, витрати на надання страхових послуг перевищують доходи, отримані від їх реалізації.

Ще більш несприятливою є динаміка рентабельності страхової діяльності в цілому: у 2023 році її значення становило –21,10%, тоді як у 2024 році показник погіршився до –64,71%. Від’ємне відхилення на рівні –43,62 в.п. свідчить про зростання збитковості страхової діяльності, за якої отримані доходи не забезпечують покриття понесених витрат.

Для поглиблення аналізу доцільно звернутися до даних табл. 2.12, яка дозволяє оцінити рівень рентабельності за основними страховими продуктами з метою ідентифікації прибуткових і збиткових напрямів діяльності. Згідно з наведеними даними, у 2024 році такі види автострахування, як ОСЦПВ, «Зелена картка» та КАСКО, за показниками рентабельності були прибутковими. Водночас у 2023 році структура прибутковості була іншою: більш рентабельними виступали медичне страхування, інші види моторного страхування та окремі інші страхові продукти. Зазначені зміни насамперед можна пояснити зростанням попиту з боку клієнтів на послуги автострахування.

Таблиця 2.12

Рентабельність страхових послуг ПрАТ «СГ «ТАС», млн. грн.

Страхові продукти	2023 рік			2024 рік			Відхилення рентабельності, 2023/2024
	Доходи, млн. грн.	Витрати, млн. грн.	Рентабельність, %	Доходи, млн. грн.	Витрати, млн. грн.	Рентабельність, %	
ОСЦПВ	837	718,2	16,6	1 305	1 032,7	26,4	9,8
Зелена картка	410	443,4	-7,6	1 223	1 109,7	10,2	17,9
КАСКО	514	592,7	-13,2	807	790,5	2,1	15,3
Інша моторна діяльність	71	29,8	139,0	109	67,7	60,3	-78,7
Медичне страхування	273	228,8	19,1	444	470,2	-5,6	-24,7
Інші види страхування	275	140,6	95,5	399	282,5	41,2	-54,4

Джерело: розраховано на основі [36]

Найбільший приріст рівня рентабельності у 2024 році зафіксовано за видом страхування ОСЦПВ, де показник зріс на 9,8%, що свідчить про більш ефективне зростання доходів за цим страховим продуктом. Позитивна динаміка також спостерігалася у сегментах «Зелена картка» та КАСКО, рентабельність яких підвищилася на 17,86% та 15,26% відповідно.

Водночас окремі напрями страхової діяльності характеризувалися суттєвим зниженням рівня прибутковості. Так, рентабельність медичного страхування скоротилася на 24,72%, іншої моторної діяльності — на 78,74%, а інших видів страхування — на 54,35%. Хоча зазначені види страхування не всі можна однозначно класифікувати як збиткові у 2024 році (виняток становить медичне страхування), порівняно з показниками попереднього року виявлена динаміка свідчить про наявність резервів для оптимізації витрат та підвищення ефективності їх здійснення.

Незважаючи на загалом позитивну динаміку показників фінансової рентабельності активів і власного капіталу, результати аналізу рентабельності страхової діяльності ПрАТ СГ «ТАС» вказують на її збитковість. Це підтверджується тим, що позитивний фінансовий результат компанії значною мірою формується не за рахунок основної страхової діяльності, а внаслідок зростання доходів від інвестиційних операцій. У зв'язку з цим актуалізується необхідність розроблення та впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витрат страховика та підвищення ефективності його основної діяльності.

Висновки до розділу 2

Від початку широкомасштабної війни страховий ринок України в цілому реалізує антикризову стратегію. Виникла ситуація – компанії, які успішно реалізували стратегії такого типу залишилися на ринку і навіть показують

помірне зростання. Компанії, які не змогли адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, – уходять з ринку.

Структура страхових премій підтверджує домінування транспортного сегмента: ОСЦПВ, КАСКО, “Зелена картка” та інші види автострахування формують понад 68% премій ринку. Це створює певну залежність галузі від стану транспортної інфраструктури, валютного курсу та рішень МТСБУ. У разі серйозних кризових явищ у транспортному секторі така концентрація може стати джерелом системних ризиків. Основним драйвером розвитку страхового ринку у 2025 році стало вільне ціноутворення на страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів.

Усі страхові компанії спиралися у 2025 році на самофінансування, отже, у контексті фінансової стратегії на ринку ніяких змін не відбулося. Базова фінансова модель – відмова від дивідендів і фінансування за рахунок прибутку, залишається незмінною.

На формування фінансової стратегії впливає правова трансформація страхової галузі. На виконання нормативів необхідні витрати на організаційно-методологічні заходи і витрати на формування буферів ризику.

Фінансовий стан компанії загалом не можна оцінити як критичний, проте результати аналізу засвідчили наявність окремих проблем, пов’язаних із ліквідністю та фінансовою стійкістю. Рівень капіталізації страховика не повною мірою відповідає його ринковим позиціям. Так, за підсумками 2024 року компанія посіла перше місце у рейтингу за обсягами зібраних страхових премій, водночас за величиною власного капіталу перебувала лише на четвертій позиції.

Упродовж досліджуваного періоду динаміка страхових премій та страхових резервів характеризувалася загалом позитивною тенденцією. Водночас у 2021–2022 роках спостерігалось практичне припинення зростання зазначених показників, однак уже у 2023 році фінансову динаміку компанії вдалося стабілізувати.

Протягом усього періоду дослідження компанія отримувала чистий прибуток, однак його рівень був недостатнім, що зумовило низькі значення рентабельності активів та власного капіталу. Ключовою проблемою залишається перевищення витрат, пов'язаних із провадженням страхової діяльності, над обсягами отриманих страхових премій. Подібна ситуація є нетиповою для практики діяльності українських страхових компаній, оскільки чистий прибуток формувався переважно за рахунок доходів від інвестиційної діяльності. Така модель фінансових результатів більш характерна для страхових компаній розвинених ринків.

Поглиблений аналіз фінансових результатів засвідчив, що у 2024 році автострахування загалом було більш рентабельним порівняно з іншими видами страхування, тоді як у 2023 році найвищі показники ефективності демонструвало корпоративне медичне страхування.

Потенціал страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів залишається значним і наразі не є вичерпаним. Менеджмент компанії, використовуючи можливості вільного ціноутворення за цим видом страхування, прогнозує зростання обсягів страхових премій на рівні близько 40%, порівняно з показниками 2024 року.

Ще одним проблемним аспектом, виявленим у ході аналізу, є відносно низький рівень цифровізації страхових послуг. Значна їх частина реалізується через фізичні відділення компанії, включно з тими продуктами, які мають високий потенціал для переведення в цифровий формат.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ СГ «ТАС»

3.1 PEST- і SWOT-аналіз діяльності ПрАТ СГ «ТАС»

У сьогоднішніх важких умовах визначальними факторами для початку розробки стратегії є зовнішні, оскільки у країні йде війна і термін її завершення є абсолютно невизначеним. Вперше сканування зовнішнього середовища через призму конкретних факторів пропонував Френсіс Дж. Агілар [1], який уперше запропонував класифікацію факторів зовнішнього середовища (ETPS — Economic, Technical, Political, Social), що стала основою сучасного PEST-аналізу.

PEST-аналіз — це інструмент стратегічного аналізу зовнішнього макросередовища організації, що передбачає системне дослідження чотирьох груп факторів: політичних (*P — Political*), економічних (*E — Economic*), соціально-культурних (*S — Social*), технологічних (*T — Technological*) з метою виявлення можливостей і загроз для діяльності підприємства.

Спираючись на інформацію у відкритому доступі, яка містить однозначні трактування і є повністю релевантною складемо матрицю PEST-аналізу для СГ «ТАС» (табл. 3.1).

Звісно, отриманий нами результат показує у цілому несприятливе, загрозливе середовище, в якому працює компанію і абсолютну невизначеність враховуючи те, що головним фактором зовнішнього середовища є продовження війни. Фактор підтримки також є і вони враховані (достатньо великі валютні резерви, зберігання партнерських відносин з ЄС, розвиток технологій, помірне економічне зростання). Але ризики зі значним відривом превалюють над можливостями.

Таблиця 3.1

**Матриця PEST-аналізу діяльності ПРАТ СГ «ТАС»
(2025-2026 роки)**

Фактор	Ймовірність	Вплив	Можлива реакція компанії
Політичні фактори			
Війна	Реалізований	Визначальний	Робота компанії у концепті антикризової стратегії
Зміни урядової політики, корупція, ймовірність виборів	Середня	Високий	Зміни у діловому циклі, очікування зростання бюджетних витрат, можливе погіршення інвестиційного клімату через корупційний скандал «Мідас»
Законодавчі зміни у страховій галузі	Трансформаційні процеси ґрунтовні і тривають	Високий	Суттєве зростання надходження страхових премій від ОСАЦПВ. Необхідність збільшення капіталу та удосконалення моделі управління ризиками.
Співпраця з міжнародними партнерами	Висока	Визначальний	Гроші, що надходять від партнерів, утримують усю економічну ситуацію, а часто і кардинально її змінюють. Попит на страхові послуги в цілому зростає.
Зміни в податковій політиці	Середня	Середній	У бюджеті 2026 року не передбачено змін, які б мали суттєвий вплив на страховий бізнес
Економічні фактори			
Зміна валютного курсу	Середня	Середній	Закладений у бюджеті 2026 року курс не передбачає суттєвих впливів на компанію. Формування резервів під страхові операції у сфері ЗЕД.
Інфляція	Висока	Середній	Інфляційний приріст надходження страхових премій.
Глобальний спад	Висока	Високий	Фактор рецесії в усьому світі, кризові очікування і прогнози. У випадку початку кризи очікується різке зменшення надходження страхових премій.

Джерело: складено автором за використання [1]

Серед негативних факторів на першому місці є війна, а на другому – очікувана глобальна економічна криза (є багато прогнозів, що вона може початися у 2026 році). Основні фінансові можливості для компанії пов’язані зі

збереженням фінансової допомоги від міжнародних партнерів і можливим інфляційним зростанням надходження страхових премій. Ключові драйвери впливу на діяльність СГ «ТАС» відповідно до проведеного аналізу представимо так (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Ключові драйвери розвитку для ПрАТ СГ «ТАС»
за результатами PEST-аналізу**

Політичний	Економічний	Соціальний	Технологічний
EU AI Act впливає на бізнес більше за корупційні скандали в уряді. Навіть після справи «Мідаса» міжнародна підтримка не зменшується і гроші у країну надходять. Політика відкритих даних впливає на усі аспекти менеджменту. Державне фінансування страхового бізнесу буде відсутнє окрім сфер страхування воєнних ризиків і ризиків кібербезпеки. Політика на розвиток цифрової і фінансової грамотності залишатиметься і надалі.	Доступність фінансування для цифровізації та впровадження ІІІ-інструментів потребують зміни внутрішніх бізнес-процесів для оптимізації витрат. Дешеві або безкоштовні рішення на основі відкритого коду мають враховуватися при формуванні архітектури страхових послуг. Вплив на ринок праці: витіснення традиційних страхових агентів і поява нових кваліфікованих і обізнаних у міждисциплінарному форматі. Існує запит на корпоративне навчання. Збільшення капіталізації для інвестування у сучасну інфраструктуру.	Зміни у поведінці споживачів страхових послуг стають усе більш відчутними. Робиться акцент на онлайн обслуговування. З боку споживачів зростає довіра до ІІІ і традиційно високою залишається довіра до соціальних мереж. Традиційна реклама минулого сторіччя перестала працювати. Зростає попит на фінансову і цифрову грамотність і держава виділяє під це ресурси. Але при цьому менеджменту страхових компаній необхідно враховувати демографічні зміни – різний рівень цифрової грамотності в різних поколіннях.	Експансивний розвиток ІІІ, зростання потужності нейромереж та їхньої здатності до самонавчання змінять концепцію страхових послуг, але до сьогодні невідомо як це буде. Компанія має інвестувати у розвиток технологій AI. Розвиток пошукових систем, блокчейн, автоматизація, технології Big Data, хмарних технологій потребують удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і навчання. Завдяки технологіям персоналізація страхових послуг стане важливою конкурентною перевагою найближчим часом.

Примітка. Складено автором

Отже, концептуально – внутрішня політика держави сильно не впливатиме на страховий бізнес. Податки навряд чи підніматимуться

(страховики і так знаходяться у дискримінації) і страховий бізнес не залежить напряду від фінансування держави. Вже зараз є враження, що корупційні скандали не впливають на рівень міжнародної допомоги. Продовження війни вимагатиме зростання попиту на страхування воєнних ризиків, але страхування таких ризиків потребує і дуже серйозних інвестицій і залучення коштів (наприклад, створення спеціальних резервів). СГ «ТАС» може використати ресурси, які держава виділяє на цифрову і фінансову грамотність. Прийняти участь у навчальних програмах і у такий спосіб шукати нових контактів з потенційними страхувальниками. Компанії треба підсилювати позиції у цифровізації бізнесу процесів, оскільки це вже зараз є основною конкурентною перевагою. На це треба закладати кошти в бюджети усіх рівнів. Необхідно враховувати два соціальних фактори – старіння населення і зростання попиту на цифрове дистанційне обслуговування. Технології будуть і надалі змінювати бізнес-процеси бек – і фронт-офісу. Наступним трендом страхування стане розробка персоналізованих страхових послуг.

Далі перейдемо до SWOT-аналізу, що концентрується на внутрішніх факторах.

Адаптуючи визначення Ф. Котлера та Л. Кевіна [20] до потреб страхового бізнесу, визначимо SWOT-аналіз діяльності страхової компанії як структурований метод стратегічної оцінки, що полягає у систематичному виявленні та аналізі внутрішніх факторів розвитку страховика — S (Strengths) сильних сторін, W (Weaknesses) слабких сторін та вразливостей, а також факторів, що характеризують — O (Opportunities) можливості та T (Threats) загрози. Метою SWOT-аналізу є визначення стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію операційних процесів, зміцнення фінансової стійкості та покращення позицій компанії на страховому ринку [10]. У контексті страхового бізнесу SWOT-аналіз охоплює оцінку: фінансової стійкості та достатності капіталу; структури та якості страхового портфеля; конкурентної позиції на ринку страхування; рівня операційної ефективності та якості сервісу; рівня цифрової

трансформації та інновацій; макроекономічних, регуляторних та соціально-економічних умов.

Проведений раніше аналіз показав, що компанія СГ «ТАС» має хороший запас фінансової стійкості, спромоглася під час війни реалізувати антикризову стратегію і збільшувати обсяги діяльності. Компанія має високий рівень впізнаваності на ринку.

Слабкою стороною у діяльності компанії є незбалансованість страхового портфелю. Фактично компанія отримала успіхи 2024-2025 років за рахунок одного виду страхування – страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів. Складається чітке враження, що компанія далеко не використала свої можливості і ресурси, а їх насправді багато – і належність до відомої фінансово-промислової групи, і наявність у групі банківських установ з відомим і популярним в Україні (особливо серед молоді) додатком monobank.

Немає лідерства компанії у таких важливих аспектах як цифровізація страхових послуг та розробка персоналізованих страхових послуг. Компанія не впроваджує послуги з використанням цифрової телематики і цим викликано її відставання у сегменті КАСКО. Питання відсталості в інноваціях має два напрями – організаційний та фінансовий. Перший напрям пов'язаний з політикою компанії у сфері інновацій. Аналіз діяльності компанії ПрАТ СГ «ТАС» не показав наявності у діючого менеджменту компанії суттєвого інноваційного потенціалу. Відсутнє це питання і у діючій стратегії. Компанія реалізувала у 2025 році стратегію отримання першості за надходженням страхових премій з опорою на страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. Але це не потребувало практично ніяких інновацій. Реалізація стратегії була успішною через забезпеченість відділеннями, агентами, наявність у структурі ТАС комерційних банків. Взагалі інновації не є були і не є сильним місцем компанії. Є проблеми і з капіталізацією, які втім потребують окремого розгляду.

Матриця SWOT-аналізу діяльності страхової компанії СГ «ТАС» має вигляд (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз діяльності ПРАТ СГ «ТАС»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Можливості	Загрози
	- диверсифікація страхових послуг; - діджиталізація; - перехресний продаж; - збільшення кількості клієнтів; - створення страхової спільноти на платформі; - реалізація кейсу сільськогосподарського страхування; - подальший розвиток каналу bancassurance; - нарощення капіталу і експансія; - розробка персоналізованих страхових послуг.	- економічна рецесія або глобальна фінансова криза; - високий рівень конкуренції на страховому ринку; - продовження війни на невизначений час; - адоптація до вимог нового страхового законодавства; - зменшення купівельної спроможності населення і бізнесу; - зростання податкового тиску.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони	Слабкі сторони
	- найбільша в Україні мережа страхових посередників; - розгалужена система філій та представництв; - потенційний доступ до фінансових ресурсів; - високий рівень фінансової надійності та платоспроможності; - професійний та компетентний кадровий склад; - впізнавана торгова марка, сформована роками присутності на ринку; - мінімальні ризики внутрішньокорпоративних суперечок; - висока інноваційна спроможність компанії; - входження до фінансово-промислової групи, що забезпечує можливість продажу продуктів через її логістичну інфраструктуру.	- недостатній рівень цифрової трансформації на даному етапі; - висока концентрація бізнесу на сегменті автострахування; - недиверсифікований страховий портфель; - неповне використання можливостей, які надає група ТАС; - потреба у швидкому формуванні системи внутрішнього корпоративного навчання; - необхідність значних інвестицій у розвиток IT-інфраструктури та кіберзахисту; - відсутність довгострокової стратегічної дорожньої карти через зовнішні чинники (військові події, імовірна глобальна рецесія, технологічні зміни).

Примітка. Побудовано автором за результатами проведеного дослідження

Для стратегічного аналізу важливим є те, яке місце займає страхова компанія у провідних видах страхування. Щодо базової компанії, то станом за друге півріччя 2025 року вона мала такі позиції (табл. 3.4).

Позиції СГ «ТАС» за основними видами страхування у першому півріччі 2025 року

Види страхування	Надходження страхових премій	Місце серед TOP 10 страховиків
КАСКО	483701	6
Обов'язкове страхування відповідальності водіїв	1862025	1
Страхування туристів	46813	2
Добровільне медичне страхування	150247	7
Страхування майна	65182	7
Страхування «Зелена картка»	647971	1

Джерело: складено за [65]

Усього за 1 половину 2025 року компанія отримала 3455548 тис. грн. страхових премій і за цим показником залишається на першому місці серед страхових компаній України з достатньо великим відривом (на другому місці знаходиться страхова компанія ARX з 2730914 тис. грн.). Аналіз показує, що основу успіху забезпечує страхування цивільної відповідальності водіїв та страхування «Зелена картка». Компанія має певні конкурентні переваги завдяки широкій присутності в усіх регіонах країни, перехресних продажів через підпорядковані групі банки. З 2025 року став можливим ще фактор переваги у ціні, але компанія не занижувала вартість (за ціновим рейтингом ОСАЦПВ перебувала на 5 місці).

Домінування у цих важливих обов'язкових видах страхування є одночасно і сильною, і слабкою стратегічною рисою СГ «ТАС». З одного боку, можна прогнозувати, що і у 2026 році за обов'язковим страхуванням цивільної відповідальності власників транспортних засобів зберігатиметься перше місце. З іншого боку, проведений аналіз формує враження про те, що компанія не використовує багато можливостей.

За Роджер Л. Мартіном проблема стратегічного успіху полягає у неправильному розумінні стратегії або її відсутності. Проведений аналіз показує, що в основу стратегії СГ «ТАС» покладено збільшення частки

компанії на ринку і досягнення (зберігання) першого місця за обсягом отримуваних страхових премій. Але насправді це не стратегія, а мета, яку компанія вже досягла за рахунок домінування у сегменті обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів. В такій стратегії часто прослідковується імітація замість оригінальності. Зараз переважна більшість українських страховиків копіюють один одного у намаганні продати якнайбільше полісів ОСАЦПВ, замість того щоб сформувати якусь унікальну пропозицію. СГ «ТАС» також знаходиться у цій парадигмі, хоча безумовно досягла успіху.

3.2 Формування концептуального підходу щодо розробки фінансової стратегії в умовах невизначеності та воєнного стану

Зараз багато наукових статей, ринкових і фінансових стратегій, і навіть нормативних актів містять термін «невизначеність». Невизначеність (uncertainty) — це ситуація, коли ймовірність майбутніх подій не може бути визначена через брак інформації. Поняття увів Френк Гайнс Найт у праці «Risk, Uncertainty, and Profit» [19]. Даний автор провів чітку відмінність між ризиком і невизначеністю, якою користуються і зараз. Ризик — майбутні стани системи невідомі, але можуть бути оцінені завдяки ймовірнісним моделям. Невизначеність — майбутні стани неможливо кількісно описати через невідомі ймовірності.

Розглянемо сучасні підходи до невизначеності.

McKinsey визначає невизначеність як стан, коли майбутні умови ринку, регуляції та поведінку споживачів неможливо передбачити на основі наявних даних, а зміни є швидкими, структурними та непередбачуваними [23].

Nassim Nicholas Taleb у роботі «The Black Swan» (2007) під невизначеністю розуміє ситуацію, коли події мають непрогнозовану природу, значний вплив та пояснюються лише постфактум [30].

ISO 31000:2018 визначає невизначеність як дефіцит інформації щодо розуміння або знання подій, їх наслідків чи імовірностей [15].

Для страхових компаній, включаючи СГ «ТАС», невизначеність проявляється у:

- війні та геополітичних зрушеннях;
- регуляторних змінах (тривають достатньо важкі трансформації переходу до режиму Solvency 2, адаптації роботи страхових посередників до вимог ЄС);
- технологічних інноваціях і кіберризиках. Технологічне відставання спостерігається навіть у великих компаніях;
- нестабільній макроекономіці – Україна економічно повністю залежна від міжнародної фінансової допомоги;
- зміні споживчої поведінки – за низького попиту клієнти є вибагливими і нелояльними.

Оцінка ситуації на страховому ринку і діяльності ПрАТ СГ «ТАС» з позицій невизначеності можна представити узагальненням (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактори невизначеності для діяльності ПрАТ СГ «ТАС»

Фактор впливу	Фактор невизначеності
1	2
Політичний	Чи закінчиться війна у 2026 році? Від цього залежить яку стратегію має реалізовувати компанія – антикризову адаптивну чи стратегію розвитку Як держави регулюватимуть сучасні технології? Чи обмежать доступ до відкритих даних та використання AI у розробці страхових послуг? Чи є у компанії кошти для інвестицій в іншуртех (у випадку продовження або закінчення війни)? Чи зросте економічна нерівність між страховиками через нерівний доступ до інновацій?
Соціальний	Чи буде збережена структура споживачів страхових послуг за цільовими групами? Чи зможе компанія реалізовувати послуги і шукати клієнтів через рух держави до збільшення цифрової і фінансової грамотності? Чи є можливість залучати молодь до участі у страхуванні?

Продовження табл. 3.5

1	2
Технологічний	Чи зможуть наявні фахівці адаптувати ІІІ у якості надійного інструменту для аналізу інформації, аналітики, прогнозування та інших процесів у фронт і бек - офісах? Чи є можливість оптимізувати кількість працівників з врахуванням нових технологій і провести їх навчання? Чи є у компанії кадрові і фінансові ресурси для здійснення технологічного прориву і сфері страхової телематики?

Примітка. Складено автором

На сьогодні одним з факторів невизначеності є війна. Це локальний фактор і стосується України. Обумовлює необхідність діяти в умовах парадигми антикризової фінансової стратегії. Другий фактор – тотальна глобальна невизначеність у світі. Тут йдеться більше про фактор впливу технологій, які швидко розвиваються, змінюють усе і важко піддаються контролю (головний приклад, технології штучного інтелекту). Стратегія для такої невизначеності пов'язана з адаптивністю, здатністю компанії швидко реагувати і змінюватися.

Адаптивна стратегія за умов невизначеності передбачає:

- швидке прийняття рішень;
- гнучкі бізнес-моделі та структури;
- сценарне стратегування та планування;
- інвестиції у цифровізацію та аналітику;
- диверсифікацію продуктів та каналів;
- підвищення стійкості (resilience).

Війна, її тривалість, робота в умовах воєнного стану і час повернення до роботи в умовах припинення бойових дій є на сьогодні ключовими факторами невизначеності. Базова невизначеність страхового бізнесу і ринку пов'язана з тривалістю війни. Під час війни усі стратегії апріорі є антикризовими. Отже, концептуально можна пропонувати сучасну стратегічну концепцію для СГ «ТАС» - в моменті удосконалення діючої антикризової стратегії і розробка стратегії на випадок припинення бойових дій (перехід до адаптивного

стратегування). Щодо другого напрямку пропонуємо застосування до стратегічного планування підходу гіпотези пропонованого Роджер Л. Мартіном, за якої стратегія формується у вигляді гіпотези, реалізується і перевіряється після кожного етапу реалізації з відповідними після цього коригуваннями. Такий підхід схожий на технології гнучкого планування і оцінювання Agile, який застосовується в розробці програмного забезпечення. Стосовно страхового бізнесу цей підхід можна описати таким чином:

- ключові параметри досягнення мети – що саме означає перевага у конкурентній боротьбі (отримання якнайбільше клієнтів, вихід на міжнародні ринки, продаж компанії закордонним інвесторам, отримання високого рівня рентабельності страхових операцій);

- в якому сегменті ведеться боротьба – наприклад, у сфері автострахування чи в цілому на ринку страхування іншого, ніж страхування життя;

- яка є конкурентна перевага компанії – найвищий рівень капіталізації, найбільша кількість представництв і відділень, цифрові платформи, найбільш кваліфікований персонал тощо;

- якими є ключові ресурси (можливості) – скільки капіталу доступно для інвестицій, резерв збільшення персоналу, формування нових підходів до реалізації.

Також для опису концепції адаптивної стратегії з боку маркетингу скористуємося підходом, що має назву «5 сил» Майкла Портера [26].

«П'ять сил» Майкла Портера для страхового бізнесу в Україні допомагають оцінити конкурентне середовище, визначити стратегічні ризики та можливості для зростання. Вони охоплюють загрози нових гравців, силу клієнтів і постачальників, конкуренцію та ризик замінників.

1. Загроза нових гравців – на сьогоднішній день ця загроза є мінімальною. Співвідношення між витратами на виведення нової страхової компанії на ринок та очікуваними доходами на сьогодні є найбільш непривабливим з часів отримання Україною незалежності. Попри появи

сервісів і певних можливостей для онлайн-страховиків та InsurTech-стартапів, їх реалізація має бути прив'язана до компанії з діючою ліцензією. При цьому розвиток діджитал страхових продуктів, безумовно, має входити до стратегічних пріоритетів кожного страховика. У випадку з СГ «ТАС» можна говорити про довіру до бренду. Іноземні гравці можуть зайти через M&A (злиття і поглинання), але в умовах продовження війни ймовірність є низькою.

2. Сила покупців (споживачів) – на сьогодні є визначальною. Попри суттєве зменшення кількості страхових компаній на сьогодні ринок безумовно є ринком покупця страхових послуг. У 2025 році сформувалася висока чутливість до ціни особливо в автострахованні (КАСКО, ОСЦПВ). Водночас зросла фінансова грамотність страхувальників – клієнти порівнюють умови, шукають онлайн обслуговування. Є сформовані ознаки низької лояльності – клієнти схильні легко змінювати страховика, якщо знайдуть кращі для себе варіанти. Корпоративні клієнти мають більшу переговорну силу (особливо в медичному страхуванні).

3. Сила постачальників – вона не є суттєвою. Ринок насичений великою кількістю незалежних один від одного споживачів страхових послуг. Інколи цю силу можуть проявити страхові посередники, здебільшого у корпоративному страхуванні з великими страховими сумами.

4. Загроза заміників. У випадку зі страховим бізнесом скоріш за усе можна говорити не про заміники, а про відмові від страхування взагалі. Принаймні такі спостереження вже неодноразово робилися українськими бізнес-аналітиками. Під час криз і зниження платоспроможності кількість страхувальників різко зменшується. Залишаються незмінними лише обсяги обов'язкового страхування, наприклад страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів.

5. Рівень конкурентної боротьби. Є високим, попри зменшення кількості учасників ринку до 59. Конкуренція поступово переміщується у ТОП-10, які разом концентрують майже 80% надходження страхових премій. При цьому послуги є практично однаковими і конкурувати можна в інноваційному

просторі – пропонувати цифрові сервіси, мобільні додатки, чат-боти, персоналізоване обслуговування. Фактів демпінгу стало менше. Є факти поглинання і можливо їх спостерігатимемо ще (до досягнення кількості страховиків на рівні 30).

В цілому за моделлю Портера можна визначити, що український страховий ринок:

- висококонкурентний, з тиском з боку клієнтів і нових технологій;
- потенціал для диференціації через сервіс, цифровізацію, партнерства.
- потребує стратегічного позиціонування — особливо для компаній, що планують вихід на ринок або продаж активів.

Зважаючи на дуже високий рівень невизначеності, треба вдатися до сценарного аналізу і визначальним для цього буде фактор завершення або незавершення війни. За вихідну гіпотезу стратегічного планування приймемо бажання власника (С. Тігіпка) продати компанію зовнішнім інвесторам. Звісно що реалізація цього стратегічного плану буде можлива лише у тому випадку якщо війна закінчиться. Малоімовірним є такий продаж в умовах тривалого конфлікту. За другим підходом – війна триває і компанія працює і далі в Україні і за цієї ситуації стратегія продовжуватиме мати чіткий антикризовий характер. Два ці шляхи об'єднує необхідність підтримувати стійкий фінансовий стан і генерацію стабільно зростаючих грошових потоків. У випадку продажу компанії це сприятиме збільшенню вартості такого продажу. Отже, треба розглянути можливість збільшення грошових потоків для збільшення вартості компанії. Звісно, що причинно-наслідковими зв'язками будуть: збільшення вільного грошового потоку призведе до збільшення вартості компанії, збільшення чистого прибутку – до збільшення вартості компанії;

Для розуміння сутності методичних підходів до оцінки вартості компанії та оптимізації їх застосування пропонуємо схему, яка характеризує структурно-логічні взаємозв'язки між окремими компонентами вартості (рис. 3.1).

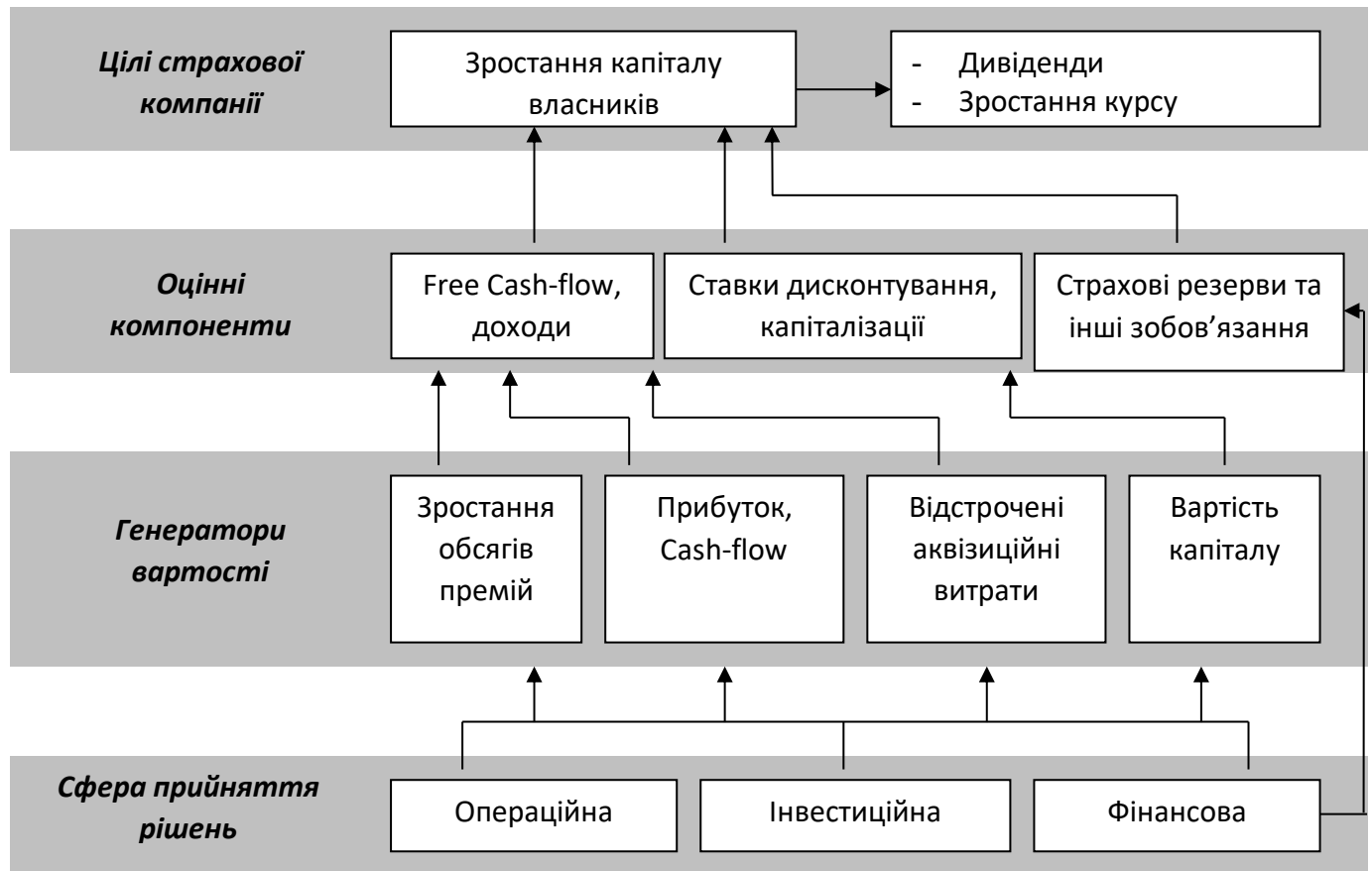


Рис. 3.1. Механізм генерування вартості компанії

Примітка. Складено автором

В нашому випадку вступає ряд обмежень. СГ «ТАС» не виплачує дивіденди, її акції не обертаються вільно на ринку і через це не можна визначити їх ринковий курс. Ставка дисконтування буде максимально високою (країна, що воює, має надзвичайно високий ступінь ризику). Компанія має можливість збільшувати капітал ззовні (прямими внесками до зареєстрованого капіталу), але не користується цим і фінансується за рахунок реінвестування прибутку.

Для оцінки вартості страхової компанії пропонуємо використати метод Triangulation – усереднення оцінок отриманих від оціни вартості страховика різними методами. Для проведення оцінки оберемо три методи (табл. 3.6).

Triangulation — усереднення оцінок, отриманих за різними методами:

$$V_{\text{final}} = (V_{\text{DCF}} + V_{\text{EV}} + V_{\text{Comp}}) / 3, \quad (3.1)$$

Таблиця 3.6

Методи оцінки вартості страхових компаній

Назва методу	Базова формула	Характеристика
Скоригована вартість, Embedded Value (EV)	$EV = NAV + PVFP - CoC$	NAV (Net Asset Value) — чиста вартість активів компанії: активи мінус зобов'язання. Джерела: баланс, регуляторна звітність, аудиторські документи. PVFP (Present Value of Future Profits) – теперішня вартість майбутніх прибутків від чинного страхового портфеля. Джерела: актуарні моделі, прогнози премій, рівня збитковості та витрат. CoC (Cost of Capital) – вартість капіталу, необхідного для покриття ризиків. Джерела: нормативи НБУ, моделі економічного капіталу, актуарні звіти.
Дисконтовані грошові потоки Discounted Cash Flow (DCF)	$PV = \sum (FCF_t / (1+r)^t) + TV / (1+r)^5$	DCF – оцінка теперішньої вартості майбутніх грошових потоків компанії з урахуванням ставки дисконту. FCF (Free Cash Flow) – вільний грошовий потік: операційний грошовий потік мінус інвестиційні витрати. Джерела: звіт про рух грошових коштів, бізнес-плани. r – ставка дисконту (WACC), яка відображає ризики бізнесу. Джерела: ринкові дані, оцінка ризику країни. TV (Terminal Value) – вартість компанії після прогнозного періоду, відображає довгострокову цінність.
Метод мультиплікаторів	P/BV, P/GWP	P/BV (Price / Book Value) – співвідношення ринкової вартості до балансової вартості капіталу. P/GWP (Price / Gross Written Premium) – співвідношення ринкової вартості до обсягу страхових премій.

Джерело: Складено автором за [9]

Обчислення вартості страхової компанії СГ «ТАС» на поточний момент (табл. 3.7). Проведене обчислення показало, що у випадку продажу компанії сьогодні середня очікувана її вартість складала б лише половину наявного капіталу. Звісно це робить продаж компанії абсолютно не вигідним для її власника. Така низька вартість обумовлена високими дисконтними ставками, які у свою чергу сигналізують про максимальну ризикованість ведення бізнесу в Україні.

Таблиця 3.7

Обчислення вартості страхової компанії СГ «ТАС»

Назва методу	Базова формула	Обчислення
Скоригована вартість, Embedded Value (EV)	$EV = NAV + PVFP - CoC$ Дисконтна ставка – 15% CoC – 20%	$NAV (Net Asset Value) = 998629 - 2212 = 996417 \text{ тис. грн.}$ $PVFP (Present Value of Future Profits) = 157084 * 0,870 = 136663 \text{ тис. грн.}$ $CoC (Cost of Capital) = 4286288 * 0,2 = 857258 \text{ тис. грн.}$ $EV = 996417 + 136663 - 857258 = 275822 \text{ тис. грн.}$
Дисконтовані грошові потоки Discounted Cash Flow (DCF)	$PV = \sum (FCF_t / (1+r)^t) + TV / (1+r)^5 - 5 \text{ років за середньою ставкою } 8\% \text{ за рівнем прибутку } 2025 \text{ року}$	FCF (Free Cash Flow) – вільний грошовий потік: $FCF_1 = 157084 * 0,870 = 136663 \text{ тис. грн}$ $FCF_2 = 157084 * 0,756 = 118756 \text{ тис. грн}$ $FCF_3 = 157084 * 0,658 = 103361 \text{ тис. грн}$ $FCF_4 = 157084 * 0,572 = 89852 \text{ тис. грн}$ $FCF_5 = 157084 * 0,497 = 78070 \text{ тис. грн}$ $\sum = 526702 \text{ тис. грн.}$
Метод мультиплікаторів	P/BV (Price / Book Value) – співвідношення ринкової вартості до балансової вартості капіталу. P/GWP (Price / Gross Written Premium) — співвідношення ринкової вартості до обсягу страхових премій.	$P/BV (Price / Book Value) = 4093454 / 998629 = 4,1$ $P/GWP (Price / Gross Written Premium) = 4093454 / 4286288 = 0,96$ $\text{Вартість} = 157084 * (4,1 + 0,96)/2 = 397423 \text{ тис. грн.}$
Triangulation	$V_{final} = (V_{DCF} + V_{EV} + V_{Comp}) / 3$	$V_{final} = (275822 + 526702 + 397423) / 3 = 400000 \text{ тис. грн.}$

Примітка. Обчислено автором

Проблемами оцінки вартості компанії займалися здебільшого зарубіжні вчені, такі як Дж. Акерлоф, А. Аткинсон, Т. Коупленд, Дж. Фрідман, Н. Ордуей, Раппапорт, Г. Харрісон і їх методики не враховували позицій можливого продажу компанії, в якій йде війна.

Класичний ринковий підхід, згідно з яким вартість компанії визначається на основі ринкової вартості її акцій, є не досить прийнятним в

українських умовах, оскільки вітчизняний фондовий ринок не був розвинений і до війни, а зараз практично зупинений. До того ж акції СГ «ТАС» ніколи не котирувалися на ринку, оскільки компанія є приватною і не проводила публічних емісій.

Для умов сучасної України не підходить і класичний порівняльний метод, суть якого полягає в зіставленні конкретної угоди з попередніми аналогічними угодами на ринку. Він найбільш ефективний у ситуаціях, коли оцінка здійснюється з метою продажу компанії. Суть порівняльного підходу полягає в такому: складається група об'єктів, які за своїми характеристиками подібні до об'єкта оцінки і за якими нещодавно здійснено операції купівлі-продажу чи вони виставлені на продаж. За спеціальною методикою, що ґрунтується на методі «порівняльних пар», генерується послідовність поправок (з накопиченням) до цін порівнюваних об'єктів, у результаті чого відбувається формування ринкової ціни об'єкта оцінки. Зазначений метод можна застосовувати лише тоді, коли виконуються такі умови:

- наявність розвинутого фінансового ринку;
- відкритість ринку і доступність інформації про здійснені угоди і чинники, що визначають вартість компанії;
- наявність спеціальних накопичувачів інформації – фірм, які формують бази даних;
- наявність на ринку орієнтира – реальні, сформовані ринком ціни на подібні компанії;
- наявність альтернативних інвестицій для інвестора;
- компанії-орієнтири повинні характеризуватися схожими чинниками, що визначають вартість компанії (наприклад, розмір прибутку, розмір дивідендних виплат, валові збори страхових премій, балансова вартість власного капіталу тощо).

Практично жодна з цих умов зараз не виконується в Україні.

Пропонований варіант оцінки можна використати для оцінки конкурентів і в цілому для оцінки конкурентної ситуації на ринку разом з

методом оцінки компанії-аналога. За методом компанії-аналога необхідно врахувати спільний вид діяльності (страхування життя чи ризикове страхування), а також такі фактори:

- рівень диверсифікації страхового портфеля за видами страхування і територією покриття;
- переважні канали продажу страхових послуг;
- чутливість до впливу одних і тих самих економічних факторів;
- стадію розвитку страховика – об'єкта оцінки і стадію розвитку компанії-аналога;
- розмір компанії (валові страхові премії, розмір прибутку, наявність розгалуженої філійної мережі);
- цінову політику компанії та систему мотивації персоналу.

В сучасних умовах оцінку вартості страхової компанії можна здійснювати лише за принципом неврахування фактору війни, як і розробку альтернативної стратегії.

Антиризикова стратегія вже практично реалізована і надалі необхідно її дотримуватися, принаймні до тих пір поки йде війна. Надалі треба проводити стратегування за принципом «якщо бойові дії закінчаться». За обома стратегічними напрямками ключовими показниками будуть збільшення надходження страхових премій і чистого прибутку. Проведений аналіз показав, що це є основними факторами забезпечення зростання вартості (на випадок якщо питання про продаж страхової компанії ще буде на часі).

3.3 Стратегування діяльності ПрАТ СГ «ТАС» з оцінками ключових параметрів

У ситуації тотальної невизначеності найбільшого впливу у стратегуванні набирає сценарний аналіз. Варіантів розвитку подій може бути дуже багато, але при стратегуванні обирають 3-4 сценарії з визначенням ключових параметрів їх реалізації (табл. 3.8).

**Сценарії розвитку стратегічної ситуації для ПрАТ СГ «ТАС»
з позицій фінансування діяльності**

Тип сценарію	Опис сценарію
Оптимістичний	Війна припиняється у 2026 році. В Україні приходять гроші на відбудову. Зростає кількість проєктів і ризиків, які потрібно застрахувати. Домінуючим фактором невизначеності і стратегічного впливу стають цифрові технології з акцентом на ІІІ. Компанія, яка матиме кращі умови забезпечення фінансовими і цифровими ресурсами у дуже стислий термін випередить конкурентів.
Базовий (реалістичний Антикризовий, більш ймовірний)	Війна триває у 2026 році, або закінчується у кінці. Триває антикризова стратегія, яка обмежує розвиток необхідністю економити фінансові ресурси. Але компанії необхідно виділяти кошти на цифровізацію і диверсифікацію портфеля. Також виникне можливість реалізувати додаткові програми страхування воєнних ризиків.
Песимістичний (антикризовий, менш ймовірний)	Війна заглиблюється, бойові дії стають усе інтенсивнішими, ситуація у суспільстві погіршується. Платоспроможність клієнтів також погіршується і повторюється ситуація 2022 року, коли надходження страхових премій зменшилися на 25%. Включається режим економії коштів і нові напрямки практично не розвиваються. Здійснюється перехід у режим виживання.
Революційний	Війна завершується швидко. Обсяг коштів, які надходять до країни, є більше за очікуваний і кількість об'єктів для страхування збільшується у рази. Може виникнути ситуація, за якої у компанії не вистачатиме кваліфікованих кадрів, інформаційних і фінансових ресурсів для обслуговування припливу клієнтів. Ймовірність реалізації такого варіанту найнижча, але необхідно формувати певний запас ресурсів і для нього

Примітка. Складено автором

Два сценарії є оптимістичними, один найбільш реальний і один песимістичний. Зупинимось на базовій стратегії, як найбільш реалістичній. Такій що вже частково реалізувалася і надамо опис ключових питань щодо її подальшого функціонування (табл. 3.9).

**Опис ключових питань реалізації базової стратегії
для ПрАТ СГ «ТАС»**

Параметри	Ключові питання та відповіді
Доцільність	Наскільки стратегія відповідає попиту на ринку, прогнозам, тенденціям? Дослідження страхового ринку показує, що домінування у сегменті обов'язкового страхування відповідальності водіїв на сьогодні є хорошим варіантом досягнення успіху. Наскільки стратегія вразлива до зовнішніх змін (технології, конкуренція, законодавство, демографія)? Вразлива до конкурентних проявів і до технологій (у середньостроковій перспективі). Як стратегія узгоджується з місією, візією і цілями компанії? Не узгоджується, адже у компанії не закладено домінування виключно у цьому сегменті і відставання у інших. Має місце розрив між декларованими місією, візією, цілями компанії та фактичними результатами. Чи є варіанти покращення у рамках цієї стратегії? Є і можливості, і ресурси, і це пов'язано з удосконаленням процесів цифровізації, активізації маркетингу і помірної диверсифікації страхового портфелю.
Прийнятність	Чи є кадрове забезпечення? / Безумовно є. Чи компенсуються нові інвестиції досягнутим успіхом і яка ймовірність цього успіху? Однозначно сказати не можна. Існує ризик затягування процесу. Ймовірність успішної модернізації діючої антикризової стратегії є більша за середню (на рівні 60-70%). Які результати очікуються від реалізації цього варіанту і які додаткові вигоди та переваги він створює? Підтримка вже досягнутої конкурентної переваги і першості за розміром отриманих страхових премій, хороші перспективи збільшення прибутку у випадку вдало проведеної диверсифікації і удосконалення цифровізації бізнес-процесів
Здійсненність	Чи вистачить ресурсів (людей, обладнання, інфраструктури, фінансів) для реалізації цього варіанту? Напевне, що так. Чи є достатня компетентність, досвід і репутація у вибраному напрямі розвитку? Здебільшого є, хоча в окремих моментах необхідним буде вдатися до додаткового корпоративного навчання. Наскільки великі інвестиції треба зробити для досягнення конкурентної позиції? Інвестицій потрібно багато, але можна робити вкладання грошей поетапно. Чи можна реалізувати варіант у визначені терміни? Частка стратегії вже реалізована і потребує підтримки, решта має бути реалізована упродовж трьох років. Чи існують бар'єри (нормативні, фінансові, кадрові, технологічні), які можуть ускладнити реалізацію? Здебільшого два – фінансовий і попит, що важко визначити (невизначеність за попитом).

Примітка. Складено автором

За реалізації антикризової та будь-якої іншої альтернативної стратегії необхідно збільшення капіталу компанії. Низький рівень капіталу є глобальною проблемою для усіх українських страховиків, про що свідчать дані оцінок проведені за матеріалами Форіншурер (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Параметри капіталу TOP-10 страховиків України у 2025 році

Назва компанії	Страхові премії, тис. грн.	Власний капітал, тис. грн.	Активи, тис. грн.	Коефіцієнт автономії (ряд.3/ряд.4)
1	2	3	4	5
ТАС	3 455 548 (+67,95)	1 427 850	6027908	0,24
ARX	2730914 (+36,68)	2 929 196	6 258 866	0,47
УНІКА	2 491 222 (+22,54)	2187884	4 933 605	0,44
ІНГО	2387749 (+56,4)	1393368	4 289 219	0,32
ВУСО	2 128 708 (+52,6)	949535	2 788 132	0,34
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	2066949 (+62,36)	1 030 072	4 277 604	0,24
УСГ	1 932 164 (+37,14)	777110	3 962 775	0,20
КНЯЖА	1807919 (+58,61)	700949	3 167 715	0,22
ОРАНТА	1 771 493 (+91,21)	948 070	3 184 092	0,30
УНІВЕРСАЛЬНА	1613643 (+34,45)	1203019	2 303 854	0,52

Джерело. Обчислено автором за [65]

З TOP-10 у другому півріччі 2025 року вперше не увійшла страхова компанія ПрАТ «ПЗУ Україна». Структурні зрушення тривають і конкурентна боротьба загострюється.

Привертає увагу низьке для українських реалій значення коефіцієнту автономії. 4 з десяти компаній, у тому числі і СГ «ТАС» мають значення показника на рівні 0,2-0,24. Це низький рівень показника, який вказує на значний фінансовий ризик і недостатній буфер капіталу для покриття великих

ризиків (особливо в умовах значного скорочення вихідного перестрахування). При цьому в абсолютному вимірі низький рівень капіталу мають усі компанії.

Маючи перше місце за рівнем надходження страхових премій, за рівнем власного капіталу компанія СГ «ТАС» перебуває на третьому місці. У стратегію необхідно закласти збільшення капіталізації. Як мету можна визначити - перше місце за розміром капіталу на страховому ринку України. Стратегічна ціль – досягти цього упродовж наступного року. Інструменти – реінвестування чистого прибутку і проведення додаткової емісії.

Стратегія має містити основні види страхування, на яких компанія має зосередитися у наступних періодах. Наше бачення є таким:

- збереження лідерства у сфері обов’язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів. Саме цей вид страхування став ключовим для досягнення компанією стратегічного успіху на страховому ринку України у 2024-2025 роках;

- нарощення присутності в сегменті страхування сільськогосподарських ризиків за рахунок реалізації сучасних цифрових технологій;

- формування зусиль на збільшенні обсягів медичного страхування у корпоративному сегменті;

- збільшення складової портфелю страхування фізичних осіб;

- реалізація програм страхування технічних ризиків і досягнення в цьому абсолютної першості в Україні;

- розширення можливостей вхідного перестрахування;

- збільшення обсягів страхування фінансових ризиків і страхування

В.В.В.

На зараз детальне конкурентне позиціонування компанії виглядає так (табл. 3.11).

На сьогодні СГ «ТАС» має лідерство лише в одному напрямку – автострахування (відповідальність без КАСКО).

**Позиціонування ПрАТ СГ «ТАС» за рейтингом Форіншурер
у 2025 році**

Бізнес-лінія	Місце ПрАТ СГ «ТАС»	Основний конкурент, що займає перше місце
КАСКО	6	ПрАТ СК «АРКС»
Обов'язкове страхування цивільної відповідальності водіїв	1	1
Страхування «Зелена картка»	1	1
Добровільне страхування цивільної відповідальності водіїв	1	1
Страхування медичне безперервне	7	ПрАТ СК «Уніка»
Страхування туристів (асистанс)	2	ПрАТ СК «ВУСО»
Страхування відповідальності (не пов'язане з автотранспортом)	16	ПрАТ «Коллонейд Україна»
Страхування на випадок хвороби	4	ПрАТ СК «Уніка»
Страхування майнової відповідальності і авіації	3	ПрАТ СК «Бусін»
Страхування від вогню та інших небезпек	7	ПрАТ СК «АРКС»
Страхування фінансових ризиків	5	ПрАТ СК «ВУСО»
Страхування сільськогосподарських ризиків	7	ПрАТ СК «ІНГО»
Вхідне перестрахування	7	ПрАТ СК «Княжа»

Джерело: складено автором за [65]

Страхова компанія ПрАТ СГ «ТАС» належить до великої фінансово-промислової групи і тому може розробляти і впроваджувати дуже перспективні програми технічних ризиків у комплексі зі страхуванням майна юридичних осіб з додатковою опцією страхування від воєнних ризиків.

На підприємствах фінансово-промислової групи «ТАС» працюють достатньо велика кількість осіб, що робить можливим і необхідним збільшення надходження страхових премій у сегменті медичного страхування.

Зважаючи на велику кількість відділень і фізичну присутність фактично у всіх містах України варто приділити увагу страхуванню майна фізичних осіб з додатковою опцією страхування від воєнних ризиків. До того ж страхування

майна фізичних осіб є необхідним для того, щоб балансувати страховий портфель, порівняно невеликими страховими сумами у великій кількості.

Фінансово-промислова група ТАС має у своїй структурі банківські установи, у тому числі і дуже популярний в Україні банківський додаток monobank. Отже, навіть дивно, що у сфері страхування фінансових ризиків компанія знаходиться лише на 5 місці, а на першому знаходиться компанія ПрАТ СК «ВУСО», яка заснована фізичними особами і не має у складі акціонерів банків, займає за цим видом страхування перше місце.

Стратегічна пріоритизація матиме вигляд (дод. Д). Пропонуємо будувати стратегію на основі визначених пріоритетів.

Перший пріоритет, страхування цивільної відповідальності водіїв, вже приніс компанія значний успіх у 2024-2025 роках і надав можливість випередити за обсягом страхових премій основного конкурента – СК «ARX». Цей напрям реалізований і буде забезпечувати більшість надходження страхових премій у 2026 році, а можливо і далі. Для підтримки лідерських позицій необхідно дуже уважно слідкувати за цінами конкурентів на цей вид страхування і постійно удосконалювати якість сервісу.

Другий пріоритет, страхування майна юридичних осіб і технічних ризиків. Важливим елементом реалізації стратегії буде проведення міжнародної стандартизації. Цей вид страхування забезпечить найкращу користь у випадку, коли в Україну почнуть заходити гроші на відновлення. Кількість ризиків у цій сфері є великою, вони матимуть свою специфіку, яка у тому числі регулюється міжнародними стандартами (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Стандартизація технічних ризиків за напрямками
(редакції стандартів після 2010 року)**

Вид ризику	Покриття	Міжнародний стандарт/організація, що видає
1	2	3
CAR/EAR	Аварії на будівництві, монтажні помилки, стихії, пожежі	IMIA, Lloyd's, Munich Re Engineering Guidelines, Swiss Re Manuals, ISO 21930, IFC Performance Standards

Продовження табл. 3.12

1	2	3
MB (Machinery Breakdown)	Поломки машин, внутрішні дефекти, механічні збої	Munich Re MB Manual, AGCS MB Guide, ISO 13849, IEC 60034
EEI (Electronic Equipment Insurance)	Пошкодження електроніки, короткі замикання, помилки експлуатації	ISO/IEC 27001, IEC 62368-1, IEC 60950, Munich Re EEI Manual
CPM (Contractor's Plant & Machinery)	Аварії та пошкодження будівельної техніки	ISO 20474, IMIA CPM Reports, Munich Re CPM Standards
DSU/ALOP	Фінансові втрати через затримку запуску	Lloyd's DSU Standards, Munich Re DSU Guide, IFC Infrastructure Guidelines
Energy Risks	Пожежі, вибухи, трубопроводи, нафто-газові об'єкти	API Standards, NFPA, DNV-GL Offshore Standards, ISO 19901, Lloyd's Energy Standards
Renewable Energy	Ризики ВЕС і СЕС: шторм, пожежа, поломки	IEC 61400 (вітрові турбіни), IEC 61215/61730 (сонячні модулі), Lloyd's Renewable Guidelines
Cyber-Physical Risks	Кіберзагрози, що призводять до фізичних аварій	ISO/IEC 62443, NIST Cybersecurity Framework, ISO 31000, ENISA Guidelines

Джерело: Складено автором за [13], [32]

Міжнародна стандартизація технічних ризиків – це серйозний стратегічний крок, який потребуватиме як фінансових, так і організаційних ресурсів. Розглянемо це питання більш детально. Для компанії, масштабів СТ «ТАС», для отримання лідерських позицій у страхуванні технічних ризиків необхідно пройти процедуру сертифікації та отримати стандарти відповідності за:

- ISO 9001 – система менеджменту якості (QMS);
- ISO 27001 – інформаційна безпека (дуже важливо для діджиталізації, cyber-ризиків);
- ISO 31000 – управління ризиками (це радше гайдлайн, ніж сертифікація, але можна робити «compliance»);
- ISO 22301 – безперервність бізнесу (BCM), особливо в умовах війни;
- частково – відповідність IEC, API, NFPA, DNV-GL, IMIA-моделям у частині андеррайтингу технічних ризиків (але це не формальні сертифікати, а скоріше вимоги перестраховиків і партнерів).

Необхідно впровадити відповідні системи менеджменту, процедури, документи, провести навчання персоналу і насамкінець – отримати сертифікат від акредитованого органу.

Складові вартості отримання міжнародних сертифікатів у страхуванні технічних ризиків (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Складові вартості у сфері отримання міжнародних сертифікатів
у страхуванні технічних ризиків**

Напрямок	Зміст	Орієнтовна вартість
Оплата сертифікаційного органу	Попередній аудит (pre-audit, optional), сертифікаційний аудит (Stage 1 + Stage 2), щорічні наглядові аудити 2–3 роки.	150 тис. євро
Зовнішній консалтинг	Розробка політики, регламентів, допомога з ризик-реєстрами, матрицями, мепінгом на ISO/IEC/API/NFPA, супровід до сертифікації.	150 тис. євро
Внутрішні витрати	Час топ-менеджменту, служби ризиків, ІТ, безпеки, андеррайтерів оновлення ІТ-інфраструктури, захисту, логування, резервування, закупівля або оновлення програмних рішень (SIEM, backup, DLP, IAM тощо – якщо потрібні).	100 тис. євро
Навчання персоналу	Тренінги «внутрішній аудитор ISO...», загальні тренінги для співробітників	50 тис. євро

Джерело: складено автором за [2], [16]

Орієнтовні витрати на процедуру складатимуть від 350 тис. до 500 тис. євро, що за сьогоднішнім курсом (48,8 грн. за євро) дорівнює 24400 тис. грн. Це є велика, але посильна сума для СГ «ТАС». Ефект може виправдати усі очікування, оскільки на момент початку руху інвестицій на відновлення України далеко не кожна компанія матиме міжнародну сертифікацію, а значить фактично не зможе працювати з міжнародними проєктами.

Далі дамо роз’яснення щодо страхування фінансових ризиків. Відповідно до класів страхування Закону України «Про страхування», передбачено три таких класи: клас 14 - страхування кредитів; клас 15 - страхування поруки (гарантії); клас 16 - страхування інших фінансових

ризиків (крім визначених класами 14, 15). СГ «ТАС» має ліцензію на проведення усіх трьох класів страхування фінансових ризиків. До третього класу можна віднести і страхування під міжнародною пізнаваною назвою Financial Institution Bond (FIB). Даний вид страхування став продовженням і модернізацією дуже відомого і поширеного у світі страхування Bankers Blanket Bond (BBB Policy).

Цей вид страхування застосовують банки, страхові компанії, інвестиційні фонди. Страхова компанія може виступати і у ролі страховика, і у ролі страхувальника. Найбільшими страховиками, які забезпечують Financial Institution Bond (FIB) і які формують його стандарти є Lloyd's, Swiss Re, Munich Re, SCOR. Поліс FIB має дуже розширене покриття (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Складові покриття ризиків страхування BBB та FIB

Вид	Покриття
BBB	Дії недобросовісних працівників. Крадіжка грошей або цінностей. Підробка документів. Підробка чеків, векселів. Шахрайство третіх осіб.
FIB	Усі ризики BBB плюс додатково. Ризики трейдингу. Ризики кастодіанської діяльності. Інвестиційні ризики, пов'язані із зберіганням активів клієнтів. Комп'ютерні та електронні шахрайства. Соціальна інженерія (у деяких програмах). Електронні платежі та SWIFT-операції.

Джерело: складено автором за [7], [17], [21]

Виходячи зі змісту покриття, BBB – «класичний банківський» кримінально-операційний поліс, який створений історично виключно для банків. FIB – сучасний, ширший, технологічно адаптований поліс, який використовується банками, брокерами, інвестиційними компаніями й іншими фінансовими інститутами.

В Україні даний вид страхування проводиться окремими страховиками в обмеженому форматі. СГ «ТАС» для досягнення стратегічних конкурентних

переваг має пройти міжнародну сертифікацію. Стратегічна ціль – перше місце в рейтингу та поширення страхування FIB може бути досягнута виключно при отриманні міжнародної сертифікації. Процедура сертифікації схожа на попередню, і її вартість має схожий порядок цифр. Отже, міжнародна сертифікація двох цих важливих видів страхування має бути закладена у бюджет стратегічного розвитку страховика у сумі 50 млн. грн. У випадку реалізації песимістичного сценарію та відповідної антикризової стратегії у компанії не буде можливості витратити такі кошти на розвиток. У випадку реалізації інших трьох стратегій, такі кошти знайти цілком можливо.

За вдалої реалізації окупність буде суттєвою. Лише один напрям страхування FIB, пов'язаний з кібербезпекою, забезпечить інвестовані у сертифікацію кошти (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Характеристика напрямку кібербезпеки у програмі
страхування фінансових ризиків (FIB)**

Опція	Характеристика покриття	Страхова сума, млн. грн.	Страхова премія, млн. грн.
1	2	3	4
Комп'ютерні системи банку	Захист від несанкціонованого доступу до внутрішніх ІТ-систем, атак на інфраструктуру, маніпуляції з даними, збоїв через шкідливе програмне забезпечення або дії співробітників. Покриває відновлення даних і перерву в діяльності.	800	12
Діяльність контрагентів (Vendor Risk)	Шкода, спричинена недоліками або халатністю зовнішніх сервіс-провайдерів: платіжних шлюзів, хмарних операторів, кол-центрів, ІТ-підрядників; включає корпоративне шахрайство та втрати клієнтів.	300	4,5
Електронні дані та носії	Страхування даних, архівів, резервних копій, дисків, серверних носіїв від крадіжки, пошкодження, втрати доступності, фізичного знищення та шкідливих дій.	200	2,5
Комп'ютерні віруси та шкідливі програми	Покриття збитків від ransomware, malware, DDoS, троянів, ін'єкційних атак, криптолокерів; включає витрати на реагування, «цифрову криміналістику» та відновлення систем.	300	6

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4
Електронний зв'язок (SWIFT, SEPA, інші канали)	Збитки, пов'язані з фальсифікованими або зміненими електронними інструкціями, фішингом, компрометацією корпоративної пошти (BEC), викривленням адрес або повідомлень у SWIFT/SEPA/RTGS.	400	9
Електронні перекази коштів	Покриття шахрайських трансакцій, коли кіберзлочинці перехопили або підробили електронні доручення від імені банку, клієнта чи внутрішнього підрозділу.	300	8
Цінні папери на електронних носіях (e-trading)	Відповідальність за збитки під час операцій з цінними паперами в електронних системах (Bloomberg, Reuters, торгові платформи). Покриває маніпуляції, підробки інструкцій, спотворення котирувань.	200	3,5
Телефонні інструкції та голографічні шахрайства (AI Fraud)	Захист від втрат у разі переказу коштів за фальшивими телефонними командами, голосовими симуляціями, deepfake-аудіо, spoofing-атаками та соціальною інженерією.	150	4
Перерва в діяльності (Cyber Business Interruption) (нова опція)	Компенсація втрат банку внаслідок зупинки діяльності через кіберінцидент, збою в хмарі, атаки на дата-центр або критичну інфраструктуру.	500	7
Усього	x	3150	56,5

Джерело: складено автором за [40], [51]

Впровадження сертифікованих за міжнародними стандартами програм страхування стане суттєвою конкурентною перевагою, особливо якщо йдеться про злам тенденцій (наприклад, після закінчення військових дій і початку фази активного відновлення економіки України).

Фінансовим забезпеченням реалізації стратегії є збільшення капіталу. У випадку реалізації базового і песимістичного сценаріїв збільшення капіталу компанія може здійснювати лише за рахунок прибутку у розмірі до 200 млн. грн. на рік. За реалізації оптимістичних сценаріїв має бути закладене зовнішнє збільшення капіталу за рахунок власників. Найближчий конкурент ПрАТ СК «ARX» має капітал у сумі 2 929 196 тис. грн., за 1 427 850 тис. грн. капіталу у базової компанії. Різниця може стати орієнтиром для збільшення капіталу – $2929196 - 1427850 = 1501346$ тис. грн. Краще зробити це одномоментно, або

принаймні у два етапи з розподілом коштів на реалізацію. І ще одне важливе зауваження у контексті капіталізації – за жодного зі сценаріїв компанія не повинна виплачувати дивіденди.

Справедливим буде зазначити, що менеджмент компанії розуміє важливість капіталізації і вже вдається до певних дій у цьому напрямку. Так, станом на 1.01.2024 року сума власного капіталу ПрАТ СГ «ТАС» дорівнювала 800125 тис. грн., що на 44% менше, ніж зараз. Вартість статутного зареєстрованого капіталу дорівнювала усього 102000 тис. грн. Найбільшу частку власного капіталу складав тоді нерозподілений прибуток у сумі 541123 тис. грн. (67,7%) власного капіталу. 140605 тис. грн. (17,8% власного капіталу) складали різноманітні дооцінки. Розглянемо структуру власного капіталу на кінець 2024 року (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Структура власного капіталу ПрАТ СГ «ТАС» станом
на 1.01.2025 року**

Стаття	Сума, тис. грн.	% до підсумку
Акціонерний (зареєстрований) капітал	102000	10,22
Капітал у дооцінках	182026	18,22
Нерозподілений прибуток	698206	69,91
Інші статті власного капіталу	16397	1,64
Всього власний капітал	998629	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [36]

Усього за 2024 рік власний капітал збільшився на 198504 тис. грн., або на 24,8% за рахунок нерозподіленого прибутку і за незмінного статутного капіталу.

У 2025 році статутний капітал компанії також залишився без змін, але темпи зростання усього власного капіталу прискорилися. Аналіз показує, що навіть за такої позитивної динаміки наздогнати найбільшого конкурента ПрАТ СК «ARX» неможливо. І приріст капіталу за рахунок вдалого ведення режиму самофінансування буде недостатнім для фінансування програм стратегічного

розвитку. Отже, збільшення капіталу за рахунок зовнішніх впливів є необхідним за будь-якого сценарію.

Проведений аналіз показав, що слабким місцем у діяльності компанії є рівень цифровізації, використання цифрових технологій у фронт- та бек-офісі. Це є серйозною стратегічною прогалиною, яку необхідно ліквідовувати за реалізації будь-якого сценарію, оскільки тотальна цифровізація є найближчим майбутнім будь-якого бізнесу і основною конкурентною перевагою. Тут слід зазначити, що оскільки СГ «ТАС» входить до фінансово-промислової групи у якої є банки, то ця робота найкраще має проводитися на рівні усієї складової фінансового бізнесу групи (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Напрями цифровізації страхового бізнесу ПрАТ СГ «ТАС»

Технологія/ Пріоритет	Реалізація у компанії
1	2
Телематика, Інтернет речей IoT / 1 пріоритет	Телематичні пристрої традиційно застосовуються в автострахованні (контроль манери водіння, пробіг, технічний стан автомобіля). Однак їхній потенціал значно ширший: IoT може використовуватися для страхування майна, здоров'я, аграрних ризиків, логістики. Інвестиції у такі технології мають середній темп окупності, але забезпечуватимуть тривалу стратегічну перевагу. Страхова компанія та банк однієї групи можуть інтегрувати телематичні дані у спільну цифрову платформу, що дозволяє створювати персоналізовані комплексні фінансові продукти (страхування + кредитування, страхування + лізинг) на основі ретельного аналізу профіля клієнта. Це підвищує точність оцінки ризиків, активізує збут, знижує збитковість портфеля, зменшує витрати на експертний персонал.
Бізнес- аналітика, Big Data / 2 пріоритет	Сучасні інструменти Big Data дають можливість аналізувати великі обсяги структурованих та неструктурованих даних — транзакції, поведінкові патерни, геолокацію, історію взаємодії з компанією. З використанням вимог законодавства про захист персональних даних банки групи і СГ «ТАС» можуть обмінюватися частиною даних для створення повного профілю клієнта. На основі цих даних будуються: моделі ризиковості, скоринг для кредитування/страхування, персоналізовані страхові та фінансові пропозиції, аналітичні прогнози збитків, індивідуальні тарифи. Big Data підсилює точність андеррайтингу, дозволяє прогнозувати потреби клієнтів на основі прихованих причинно-наслідкових зв'язків та формувати комплексні продукти фінансової групи.

Продовження табл. 3.17

1	2
Хмарні технології / 3 пріоритет	Банки та страхові компанії групи можуть інтегрувати свої ІТ-потужності у єдину хмарну інфраструктуру. Це дає можливість значно скоротити витрати на сервери, технічну підтримку та оновлення обладнання, забезпечує швидку масштабованість, підвищує рівень кіберзахисту та надійність зберігання даних. Хмара також спрощує впровадження аналітичних платформ, CRM-систем, ERP-систем, мобільних застосунків та сервісів самообслуговування.
Штучний інтелект (AI) / 4 пріоритет	Використання штучного інтелекту дає змогу автоматизувати значну частину операцій – від первинної обробки звернень клієнтів до аналізу збитків і прогнозування ризиків. AI забезпечує роботу інтелектуальних чат-ботів, які можуть виконувати стандартні страхові операції (розрахунок премій, консультації, оформлення заяв). Крім того, AI допомагає виявляти шахрайство, здійснювати скоринг клієнтів, оптимізувати андеррайтинг та формувати рекомендації щодо підвищення ефективності внутрішніх процесів.
Блокчейн / 5 пріоритет	Блокчейн-технології забезпечують створення прозорих смарт-контрактів, що унеможливають підробку або несанкціоноване втручання в умови договору. Такі контракти особливо ефективні у роботі зі значними фінансовими зобов'язаннями, перестраховуванням та міжнародними операціями. У межах фінансової групи блокчейн може застосовуватися для ведення спільних реєстрів, прискорення розрахунків між банком і страховою компанією, а також для протидії шахрайству.

Примітка. Складено автором

Виходячи з проведеної аналітичної роботи визначимо ймовірності реалізації стратегічних сценаріїв. В базовому варіанті буде помірне зростання показників (з врахуванням високої інфляції в Україні).

Таблиця 3.18

Ймовірності реалізації сценаріїв стратегії розвитку

ПрАТ СГ «ТАС», тис. грн.

Стаття	Оптимістичний, p = 0,2	Песимістичний, p = 0,2	Базовий, p = 0,5	Револьюційний, p = 0,1
Дохід від страхування	5357860	4280000	4930000	6000803
Витрати на страхування	5000000	4100000	4800000	5200000
Інвестиційний дохід	550000	450000	500000	600000

Примітка. Складено автором

Математичне очікування:

$$M_{\text{дохід}} = 5357860 \cdot 0,2 + 4280000 \cdot 0,2 + 4930000 \cdot 0,5 + 6000803 \cdot 0,1 = \\ = 5592732 \text{ тис. грн.}$$

$$M_{\text{витрати}} = 5000000 \cdot 0,2 + 4100000 \cdot 0,2 + 4800000 \cdot 0,5 + 5200000 \cdot 0,1 = \\ = 4740000 \text{ тис. грн.}$$

$$M_{\text{інвестиції}} = 550000 \cdot 0,2 + 450000 \cdot 0,2 + 500000 \cdot 0,5 + 600000 \cdot 0,1 = \\ = 510000 \text{ тис. грн.}$$

Складемо прогнозний звіт про доходи і витрати компанії (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Прогнозний звіт про фінансові результати страхової компанії

ПрАТ СГ «ТАС» з врахуванням пропонованих заходів

№	Стаття	Базис прогнозу, 2024, тис. грн.	Пояснення	Прогноз, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	Дохід від страхування	4286288	Збільшення за прогнозом з врахуванням реалізації стратегій	5592732
2	Витрати на страхові послуги	4371399	Зменшення за рахунок оптимізації витрат на страхування	4740000
3	Відрахування до перестрахування	157623	Без змін	157623
4	Результат від страхової діяльності	-242734	Розрахунково	695109
5	Інвестиційний дохід	471607	Збільшення за рахунок зростання страхових резервів	510000
9	Чистий результат від страхування та інвестицій	192241	Розрахунково	1205109
10	Прибуток до оподаткування	199893	Розрахунково	1100000
11	Податок на прибуток	43809	Розрахунково	198000
12	Чистий прибуток	157084	Розрахунково	902000

Примітка. Обчислено автором

Таким чином, страхова компанія ПрАТ СГ «ТАС» за реалізації пропонуваніх стратегічних напрямів з врахуванням невизначеності пов'язаної з воєнним станом та іншими факторами (серед яких є негативні і позитивні) має можливість генерувати чистий прибуток, якого вистачить для помірного зростання і фінансування ряду інновацій. Для того щоб реалізувати пропонувані заходи у повній мірі (за змістом перейти від антикризової стратегії до стратегії розвитку), компанії необхідна докапіталізація. Якщо умовно прийняти її на рівні прогнозованого прибутку, то отримаємо збільшення власного капіталу на 1 млрд. 800 млн. грн. В такому випадку:

- компанія отримає першість не тільки за розміром страхових премій, а і за розміром активів та капіталу;
- зможе активно впроваджувати нові види страхування, визначені у стратегічному переліку;
- суттєво покращити рівень цифровізації;
- провести міжнародну сертифікацію і реалізувати новітні для українського ринку напрями (FIB і технічні ризики).

Побудуємо агрегований баланс страхової компанії з врахуванням нового капіталу і очікуваного збільшення страхових резервів до 3000000 тис. грн. (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Агрегований баланс страхової компанії ПрАТ СГ «ТАС»
з врахуванням пропозицій**

Актив	Сума, тис. грн.	Пасив	Сума, тис. грн.
Довгострокові фінансові інвестиції	3000000	Власний капітал	2798628
Аквізиційні витрати	1500000	Страхові резерви	4000000
Інші необоротні активи	100000	Інші довгострокові зобов'язання	-
Грошові кошти	500000	Поточні зобов'язання	100000
Поточні фінансові інвестиції	1000000		
Інші оборотні активи	798628		
Баланс, усього	6898628	Баланс, усього	6898628

Примітка. Складено автором

Проведемо обчислення економічного ефекту від реалізації пропонованих заходів (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Економічний ефект від реалізації пропонованих заходів зі співпраці з банками для ПрАТ СГ «ТАС»

Показник	2024 рік	Прогноз	Відхилення
Рентабельність продаж, %	-5,66	2,98	8,64
Рентабельність страхової діяльності, %	-5,55	3,88	9,43
Рентабельність активів, %	3,84	11,41	7,57
Рентабельність власного капіталу, %	15,73	23,74	8,01
Коефіцієнт автономії	0,24	0,41	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,2	15,0	12,8

Примітка. Розраховано автором

За реалізації пропонованих стратегічних напрямів отримаємо значний приріст фінансових показників і тривале покращення стратегічних позицій. Тепер можна повернутися до стратегії продажу компанії. Обчислення вартості страхової компанії СГ «ТАС» на поточний момент (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Обчислення вартості страхової компанії СГ «ТАС»

Назва методу	Базова формула	Обчислення
1	2	3
Скоригована вартість, Embedded Value (EV)	$EV = NAV + PVFP - CoC$ Дисконтна ставка – 10% CoC – 20%	$NAV (Net Asset Value) = 2798628 - 2212 = 2796416 \text{ тис. грн.}$ $PVFP (Present Value of Future Profits) = 900000 * 0,870 = 818181 \text{ тис. грн.}$ $CoC (Cost of Capital) = 4286288 * 0,2 = 857258 \text{ тис. грн.}$ $EV = 2796416 + 818181 - 857258 = 2757339 \text{ тис. грн.}$
Дисконтовані грошові потоки Discounted Cash Flow (DCF)	$PV = \sum (FCF_t / (1+r)^t) + TV / (1+r)^5 - 5 \text{ років за середньою ставкою } 10\% \text{ за рівнем прогнозного прибутку } 900000 \text{ тис. грн.}$	FCF (Free Cash Flow) – вільний грошовий потік: $FCF_1 = 818181 \text{ тис. грн.}$ $FCF_2 = 743801 \text{ тис. грн.}$ $FCF_3 = 676104 \text{ тис. грн.}$ $FCF_4 = 614640 \text{ тис. грн.}$ $FCF_5 = 558764 \text{ тис. грн.}$ $\sum = 3411493 \text{ тис. грн.}$

Продовження табл. 3.22

1	2	3
Метод мультиплікаторів	P/BV (Price / Book Value) — співвідношення ринкової вартості до балансової вартості капіталу. P/GWP (Price / Gross Written Premium) — співвідношення ринкової вартості до обсягу страхових премій.	$P/BV (Price / Book Value) = 4093454 / 998629 = 4,1$ $P/GWP (Price / Gross Written Premium) = 4093454 / 4286288 = 0,96$ $Вартість = 900000 * (4,1 + 0,96)/2 = 2277000 \text{ тис. грн.}$
Triangulation	$V_{final} = (V_{DCF} + V_{EV} + V_{Comp}) / 3$	$V_{final} = (2757339 + 3411493 + 2277000) / 3 = 2815277 \text{ тис. грн.}$

Примітка. Обчислено автором

Проведені обчислення дають ринкову вартість компанії для продажу у сумі 2815277 тис. грн. У попередньому варіанті було отримано 400000 тис. грн., тобто мова про збільшення у 7 разів, що також є показовим і важливим економічним ефектом.

Продаж компанії усе рівно є достатньо віддаленою перспективою. Альтернативною стратегією навпаки є придбання компанією інших страховиків, що власне вона і робить. Так, на офіційному сайті компанії є повідомлення страхувальникам ПрАТ «СТ «Гарантія» про отримання дозволу на передачу страхового портфеля. Дослівно – «Шановні Страхувальники ПрАТ «СТ «Гарантія»!

Цим повідомленням ПрАТ «СТ «Гарантія» та АТ «СГ «ТАС» (приватне) інформують про отримання дозволу Національного банку України на вихід з ринку ПрАТ «СТ «Гарантія» шляхом передачі страхового портфеля ПрАТ «СТ «Гарантія» до АТ «СГ «ТАС» (приватне). Дозвіл на передачу страхового портфеля виданий Національним банком України «06» вересня 2024 року. «09» вересня 2024 року набрав чинності Договір про передачу страхового портфеля між ПрАТ «СТ «Гарантія» та АТ «СГ «ТАС» (приватне), згідно якого АТ «СГ «ТАС» (приватне) приймає на себе виконання зобов'язань за договорами страхування, укладеними ПрАТ «СТ «Гарантія» до повного їх виконання [46].

У групи «ТАС» було ще одне дуже вдале стратегічне придбання АТ «СГ «ТАС» у 2016 році придбала український бізнес Aegon (Aegon Life Ukraine). Стисло про угоду:

Рік: 2016

Об'єкт: Aegon Life Ukraine (частина міжнародної групи Aegon);

Зміст: СГ «ТАС» викупила 100% акцій українського підрозділу Aegon чим суттєво покращила свої позиції у сегменті страхування життя [64].

На момент завершення дослідження у сегменті страхування іншого, ніж страхування життя, працює 59 страхових компаній і сучасні трансформаційні перетворення витримують не більше 30-40 компаній. Отже, потенціал поглинання дрібних гравців ще не вичерпано. Це також є елементом фінансової стратегії. Для ПрАТ СГ «ТАС» стратегічною ціллю поглинання є отримання нових клієнтів. Подальше їх утримання на обслуговуванні зменшує витрати на маркетинг та збут і генерує додатковий грошовий потік навіть у короткостроковій перспективі (в межах 1 року).

Висновки до розділу 3

Проведений PEST-аналіз показав, що страховий ринок України у наступних періодах розвиватиметься під впливом негативного фактору війни і й всього, що з нею пов'язане. Кінець 2025 року показав наскільки Україна є залежною від фінансової допомоги міжнародних партнерів. У зовнішньому, а певною мірою і у внутрішньому політикумі зростає турбулентність, що тільки додає до загального стану тотальної невизначеності.

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ СГ «ТАС» має сильну сторону як учасників фінансово-промислової групи, до якої входять банки, має багато відділень і страхових агентів. У 2024-2025 роках компанія зробила ставку на страхування цивільної відповідальності водіїв і це спрацювало – фіксується вихід на першу позицію у рейтингу надходження страхових премій.

Найбільш слабкими місцями, які формують і загрози, є відсутність суттєвих інновацій, недиверсифікований страховий портфель, недостатня капіталізація.

Пропозиції щодо фінансової стратегії на середньострокову перспективу:

- продовжувати усю суму чистого прибутку реінвестувати до компанії;
- надалі відмовлятися від дивідендів;
- збільшити інвестування коштів у альтернативні види страхування для диверсифікації страхового портфелю за списком пріоритизації.

Довгострокова фінансова стратегія обов'язково має містити збільшення капіталу за рахунок вливання коштів ззовні і фінансування інновацій у страховому бізнесі.

Фінансова стратегія у середньостроковій перспективі передбачає комбінацію з антикризової і адаптивної стратегії. У випадку дофінансування компанії у сумі щонайменше 2,5 млрд. грн. компанія зможе реалізувати мікс-візійної і революційної стратегій і забезпечити собі першість на страховому ринку України на наступне десятиріччя. Реалізація будь-якого напрямку залежатиме від військової ситуації, а згодом і ситуації щодо відновлення України. Тут пересікаються багато питань, які формують тотальну невизначеність. За неможливістю формувати точні плани застосовано сценарний підхід, в якому враховувалися негативні фактори (тривалість війни і усе що з цим пов'язане, стан економіки України, питання міжнародної фінансової допомоги у разі її зменшення) та визначені стратегічні пріоритети розвитку страхової компанії. Пріоритизація стратегічних цілей щодо страхового портфелю: утримання лідерських позицій у сегменті обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів; активне розширення присутності в агрострахуванні за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень для оцінки, моніторингу та управління сільськогосподарськими ризиками; посилення позицій у сфері медичного страхування корпоративних клієнтів, із фокусом на комплексні програми здоров'я та сервісні цифрові сервіси; зростання частки страхування

фізичних осіб у портфелі шляхом розвитку роздрібних продуктів і підвищення клієнтоорієнтованості; розвиток програм страхування технічних ризиків і досягнення провідних позицій у країні в цьому високотехнологічному сегменті; розширення можливостей вхідного перестрахування, з акцентом на прийняття якісних ризиків та зміцнення партнерства із міжнародними перестраховиками; модернізація та впровадження страхування фінансових ризиків за стандартом FIV.

В якості метрики було застосовано вартість страхової компанії у випадку її продажу. За допомогою різних методів було обчислено, що ПрАТ СГ «ТАС» коштувала 400000 тис. грн. Саме наявність багатьох негативних факторів і тотальна невизначеність обумовили таку низьку вартість.

Реалізація пропонованих стратегічних заходів дозволила збільшити вартість до 2815277 тис. грн. Звісно продаж компанії в умовах війни без суттєвого дисконту є неможливим. Реалізація пропонованих стратегічних заходів дозволить суттєво збільшити фінансові показники рентабельності, автономії і ліквідності у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У період воєнного стану стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення життєздатності та розвитку страхової компанії. Нестабільність економічного середовища, зростання ризиків, посилення регуляторних вимог і зміна потреб клієнтів формують середовище, у якому страховики потребують не лише оперативних рішень, а й системного, прогнозованого та довгострокового підходу до управління.

Якісна фінансова стратегія гарантує фінансову стійкість компанії, оскільки забезпечує належний рівень капіталізації, достатність резервів, збалансовану ліквідність і застосування ризик-орієнтованих моделей платоспроможності. Це дозволяє витримувати підвищену волатильність збитковості та адаптуватися до різких змін ринкової ситуації.

Важливу роль відіграє формування конкурентних переваг – розвиток інноваційних продуктів, цифрових каналів, підвищення якості сервісу та швидкості врегулювання. Стратегічне управління забезпечує можливість ефективно реагувати на очікування клієнтів та утримувати позиції на ринку, який у воєнний період зазнав значної концентрації навколо сильніших гравців. Виграти конкурентну боротьбу в умовах обмеженого фінансування важко. Необхідно збалансувати цілі ринкової і фінансової стратегії, об'єднати їх у процесі стратегування діяльності страхової компанії.

Невід'ємною складовою фінансової стратегії є управління ризиками, що відображено в останніх змінах до страхового законодавства. Сучасні виклики включають не лише класичні страхові ризики, а й воєнні, кіберризики, регуляторні зміни, ризики відтоку клієнтів та переривання операційних процесів. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування дозволяє завчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати їх вплив.

Фінансова стратегія страхової компанії також має забезпечити баланс між андерайтингом та інвестиційною діяльністю. Потрібно одночасно

забезпечувати якість страхового портфеля та контролювати збитковість, а також зберігати й нарощувати інвестиційні активи в умовах нестабільного фінансового ринку. Це потребує системних внутрішніх змін, які можливі лише за наявності чіткого стратегічного бачення.

Окреме значення має підготовка до повоєнного зростання. Відбудова країни сформує суттєвий попит на інфраструктурні, будівельні, корпоративні, медичні та інші види страхування. Стратегічно орієнтовані компанії вже сьогодні закладають основу для своєї участі в цих процесах. Від початку широкомасштабної війни страховий ринок України в цілому реалізує антикризову стратегію. Виникла ситуація – компанії, які успішно реалізували стратегії такого типу залишилися на ринку і навіть показують помірне зростання. Компанії, які не змогли адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, – уходять з ринку.

Структура страхових премій підтверджує домінування транспортного сегмента: ОСЦПВ, КАСКО, “Зелена картка” та інші види автострахування формують понад 68% премій ринку. Це створює певну залежність галузі від стану транспортної інфраструктури, валютного курсу та рішень МТСБУ. У разі серйозних кризових явищ у транспортному секторі така концентрація може стати джерелом системних ризиків. Основним драйвером розвитку страхового ринку у 2025 році стало вільне ціноутворення на страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів.

Усі страхові компанії спиралися у 2025 році на самофінансування, отже, у контексті фінансової стратегії на ринку ніяких змін не відбулося. Базова фінансова модель – відмова від дивідендів і фінансування за рахунок прибутку, залишається незмінною. На формування фінансової стратегії впливає правова трансформація страхової галузі. На виконання нормативів необхідні витрати на організаційно-методологічні заходи і витрати на формування буферів ризику.

Фінансовий стан компанії загалом не можна оцінити як критичний, проте результати аналізу засвідчили наявність окремих проблем, пов’язаних із

ліквідністю та фінансовою стійкістю. Рівень капіталізації страховика не повною мірою відповідає його ринковим позиціям. Так, за підсумками 2024 року компанія посіла перше місце у рейтингу за обсягами зібраних страхових премій, водночас за величиною власного капіталу перебувала лише на четвертій позиції.

Упродовж досліджуваного періоду динаміка страхових премій та страхових резервів характеризувалася загалом позитивною тенденцією. Водночас у 2021–2022 роках спостерігалось практичне припинення зростання зазначених показників, однак уже у 2023 році фінансову динаміку компанії вдалося стабілізувати.

Протягом усього періоду дослідження компанія отримувала чистий прибуток, однак його рівень був недостатнім, що зумовило низькі значення рентабельності активів та власного капіталу. Ключовою проблемою залишається перевищення витрат, пов'язаних із провадженням страхової діяльності, над обсягами отриманих страхових премій. Подібна ситуація є нетиповою для практики діяльності українських страхових компаній, оскільки чистий прибуток формувався переважно за рахунок доходів від інвестиційної діяльності. Така модель фінансових результатів більш характерна для страхових компаній розвинених ринків.

Поглиблений аналіз фінансових результатів засвідчив, що у 2024 році автострахування загалом було більш рентабельним порівняно з іншими видами страхування, тоді як у 2023 році найвищі показники ефективності демонструвало корпоративне медичне страхування.

Потенціал страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів залишається значним і наразі не є вичерпаним. Менеджмент компанії, використовуючи можливості вільного ціноутворення за цим видом страхування, прогнозує зростання обсягів страхових премій на рівні близько 40%, порівняно з показниками 2024 року.

Ще одним проблемним аспектом, виявленим у ході аналізу, є відносно низький рівень цифровізації страхових послуг. Значна їх частина реалізується

через фізичні відділення компанії, включно з тими продуктами, які мають високий потенціал для переведення в цифровий формат.

Проведений PEST-аналіз показав, що страховий ринок України у наступних періодах розвиватиметься під впливом негативного фактору війни і й всього, що з нею пов'язане. Кінець 2025 року показав наскільки Україна є залежною від фінансової допомоги міжнародних партнерів. У зовнішньому, а певною мірою і у внутрішньому політикумі зростає турбулентність, що тільки додає до загального стану тотальної невизначеності.

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ СГ «ТАС» має сильну сторону як учасників фінансово-промислової групи, до якої входять банки, має багато відділень і страхових агентів. У 2024-2025 роках компанія зробила ставку на страхування цивільної відповідальності водіїв і це спрацювало – фіксується вихід на першу позицію у рейтингу надходження страхових премій.

Найбільш слабкими місцями, які формують і загрози, є відсутність суттєвих інновацій, недиверсифікований страховий портфель, недостатня капіталізація.

Пропозиції щодо фінансової стратегії на середньострокову перспективу:

- продовжувати усю суму чистого прибутку реінвестувати до компанії;
- надалі відмовлятися від дивідендів;
- збільшити інвестування коштів у альтернативні види страхування для диверсифікації страхового портфелю за списком пріоритизації.

Довгострокова фінансова стратегія обов'язково має містити збільшення капіталу за рахунок вливання коштів ззовні і фінансування інновацій у страховому бізнесі.

Фінансова стратегія у середньостроковій перспективі передбачає комбінацію з антикризової і адаптивної стратегії. У випадку дофінансування компанії у сумі щонайменше 2,5 млрд. грн. компанія зможе реалізувати мікс-візійної і революційної стратегій і забезпечити собі першість на страховому ринку України на наступне десятиріччя. Реалізація будь-якого напрямку залежатиме від військової ситуації, а згодом і ситуації щодо відновлення

України. Тут пересікаються багато питань, які формують тотальну невизначеність. За неможливістю формувати точні плани застосовано сценарний підхід, в якому враховувалися негативні фактори (тривалість війни і усе що з цим пов'язане, стан економіки України, питання міжнародної фінансової допомоги у разі її зменшення) та визначені стратегічні пріоритети розвитку страхової компанії. Пріоритизація стратегічних цілей щодо страхового портфелю: утримання лідерських позицій у сегменті обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів; активне розширення присутності в агрострахуванні за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень для оцінки, моніторингу та управління сільськогосподарськими ризиками; посилення позицій у сфері медичного страхування корпоративних клієнтів, із фокусом на комплексні програми здоров'я та сервісні цифрові сервіси; зростання частки страхування фізичних осіб у портфелі шляхом розвитку роздрібних продуктів і підвищення клієнтоорієнтованості; розвиток програм страхування технічних ризиків і досягнення провідних позицій у країні в цьому високотехнологічному сегменті; розширення можливостей вхідного перестрахування, з акцентом на прийняття якісних ризиків та зміцнення партнерства із міжнародними перестраховиками; модернізація та впровадження страхування фінансових ризиків за стандартом FIB.

В якості метрики було застосовано вартість страхової компанії у випадку її продажу. За допомогою різних методів було обчислено, що ПрАТ СГ «ТАС» коштувала 400000 тис. грн. Саме наявність багатьох негативних факторів і тотальна невизначеність обумовили таку низьку вартість.

Реалізація пропонованих стратегічних заходів дозволила збільшити вартість до 2815277 тис. грн. Звісно продаж компанії в умовах війни без суттєвого дисконту є неможливим. Реалізація пропонованих стратегічних заходів дозволить суттєво збільшити фінансові показники рентабельності, автономії і ліквідності у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. New York: Macmillan, 1967. 189 p.
2. Barafort, B., Mesquida, A.-L., Mas, A. A Systematic Review of the Costs and Benefits of Implementing ISO/IEC 27001. *Computer Standards & Interfaces*, 2021, Vol. 76, 103521: <https://doi.org/10.1016/>
3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience. Bank for International Settlements, 2022.
4. Bloom N. The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 2009, 77(3): 623–685.
5. Boston Consulting Group (2023). *Growth-Share Matrix Overview*. URL: <https://www.bcg.com> (дата звернення: 13.11.2025)
6. Building a Strategy-Focused Organization. Robert S. Kaplan, David P. Norton, David P. Norton Ivey Business Journal Issues: May / June 2001.
7. Crouhy M., Galai D., Mark R. (2014). The Essentials of Risk Management. McGraw-Hill Education.
8. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2021.
9. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Wiley, 2012.
10. David, F. R., David, F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. 16th ed. Pearson, 2020.
11. Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business, 1993.
12. Henderson, D. (2023) Cardiff University Big Conversation/Y Sgwrs Fawr: Future trends and strategic foresight.
13. Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management. Kogan Page, 2022. ISBN 978-1398602868.

14. International Monetary Fund. World Economic Outlook: Geoeconomic Fragmentation and Uncertainty. IMF, 2023.
15. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018.
16. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27001:2022 — Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 18.11.2025)
17. International Underwriting Association. (2018). Bankers Blanket Bond (Standard Form No. 24). London.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
19. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Harvard University Press, Reprint Edition, 2021
20. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
21. Lloyd's Market Association. (2020). Financial Institution Bonds – Overview and Underwriting Guidance.
22. McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. Free Press.
23. McKinsey & Company. Strategy under uncertainty. *McKinsey Quarterly*. 2000. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty> (дата звернення: 22.11.2025)
24. Mind Tools Content Team. (2023). *The McKinsey 7S Framework*. MindTools. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm (дата звернення: 21.11.2025)
25. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(4). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

26. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
27. PwC. FinTech 2025: The Future of Financial Services. Global Report, 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk> (дата звернення: 19.10.2025)
28. Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Review Press.
29. Rumelt, R. (2011). Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business.
30. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House, 2007.
31. The Execution Premium by Robert S. Kaplan and David P. Norton From the Magazine (January 2008)
32. Vaughan E. J., Vaughan T. Fundamentals of Risk and Insurance. John Wiley & Sons, 2020.
33. Аберніхіна І. Г., Сокиринська І. Г. Оцінка ліквідності та платоспроможності страхової організації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. 152-163 с.
34. Алескерова Ю. В., Салькова І. Ю., Федоришина Л. І. Страховий менеджмент: підручник. Вінниця: ВНАУ, 2019. 295 с.
35. Аранчій В. І., Остапенко О. М., Остапенко Т. М. Страховий менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 252 с.
36. Аудиторський висновок та фінансова звітність ПрАТ СГ «ТАС». URL: https://sgtas.ua/zvitnist_ta_audyt_2024/ (дата звернення: 13.10.2025)
37. Бريدун Є. Стратегія розвитку страховика: основні засади та методологія розробки. *Forinsurer: вебсайт*. URL: <https://forinsurer.com/public/24/05/23/5006> (дата звернення: 26.09.2025)
38. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 328 с.

39. Інновації та експансія: як група ТАС адаптується до нових реалій. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/07/27/717194/> (дата звернення: 17.10.2025)

40. Кіберстрахування та страхування фінансових установ: покриття, збитки, статистика. Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Cyber Insurance Trends 2024: Claims, Risks and Market Outlook. Munich: Allianz, 2024. URL: <https://www.agcs.allianz.com> (дата звернення: 21.11.2025)

41. Лісова О. В. Фінансове планування в страховій компанії. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2021. № 3(36). С. 27–31.

42. Опальчук Р.М. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2023. 251 с.

43. Офіційна сторінка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення: 18.09.2025)

44. Офіційний сайт ООН. Цілі сталого розвитку. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 17.10.2025)

45. Офіційний сайт ПрАТ «СГ «ТАС»: розділ «Про компанію». URL: <https://sgtas.ua> (дата звернення: 14.10.2025)

46. Офіційний сайт ПрАТ «СГ «ТАС»: Повідомлення про видачу дозволу НБУ на передачу страхового портфеля та погодження плану передачі страхового портфеля від ПрАТ «СТ «Гарантія» АТ «СГ «ТАС» (приватне). URL: <https://sgtas.ua/company/umovy-dogovoriv-strahuvannya/> (дата звернення: 01.11.2025)

47. Про затвердження Положення про ліцензування та регулювання діяльності страховиків: Постанова НБУ №8 від 07.01.2022. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_31102022_225 (дата звернення: 22.09.2025)

48. Про страхування: Закон України. Редакція від 01.01.2025, підстава - 3720-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 20.09.2025)

49. Руденко В.В., Мирончук В.М., Смагло О.В. InsurTach як драйвер розвитку страхування. *Вісник Вінницького навчально – наукового інституту економіки ЗУНУ. Економічні науки*. Вінниця, 2024. № 70. С. 8 URL: <file:///C:/Users/sdsfo/Downloads/5293-Текст%20статті-5213-1-10-20250210.pdf> (дата звернення: 17.11.2025)

50. Сак Т. В. Інноваційний розвиток фінансового сектору України: сучасні тенденції та перспективи. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 278 с.

51. Стандарти та методологія оцінки кіберризиків у фінансовому секторі. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). ENISA Threat Landscape for Financial Services. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications> (дата звернення: 14.11.2025)

52. Статут ПрАТ «СГ «ТАС». Нова редакція, 2024 рік. URL: https://sgtas.ua/statut_tovarystva/ (дата звернення: 11.10.2025)

53. Стратегічне управління страховою компанією : монографія / наук. ред. і кер. авт. В. М. Фурман. К. : КНЕУ, 2008. 440 с.

54. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. НБУ, Мінфін, НКЦПФР. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023> (дата звернення: 22.09.2025)

55. Страховий менеджмент: підручник / С. С. Осадець, О. В. Мурашко, В. М. Фурман та ін. Київ : КНЕУ, 2011. 333с.

56. Страховий ринок України за 9 місяців 2025: Insurance TOP підвів підсумки та назвав лідерів. URL: <https://forinsurer.com/news/25/11/14/45283> (дата звернення: 05.10.2025)

57. Страхування воєнних ризиків. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14 (дата звернення: 19.09.2025)

58. Структура власності ПрАТ СГ «ТАС». URL: https://sgtas.ua/struktura_vlasnosti_2025/ (дата звернення: 12.10.2025)

59. Супрун А.А. Цифрова трансформація страхового бізнесу, як елемент виживання у військових умовах. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (10 листопада, м. Запоріжжя). [Електронний ресурс]. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 390 с. С. 324-326. URL : https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/1.2/STSEPtaIS_2022_tezu.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

60. Супрун А.А., Супрун Н.В. Страховий менеджмент: Навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2011. 301 с.

61. Супрун А.А., Супрун Н.В., Петрішина Т.О. Функціональний фінансовий бенчмаркінг на страховому ринку України. Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2023. Випуск 1(33). С. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-1-9> (дата звернення: 13.10.2025)

62. Супрун Н. В., Білякова А. М. Стратегічні трансформаційні процеси підприємств і фінансових установ як перспектива сталого розвитку України. / Socio-economic trends in the development of the modern state : proceedings of the II International scientific and practical conference / Eastern European Center for Scientific Research (Cherkasy, 2025, October 30). Research Europe, 2025. 76 p. PP. 41-44 DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr251030>

63. Татаріна Т. В. Функціонування вітчизняного ринку перестрахування в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022, 12 (30). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3259/3274> (дата звернення: 30.09.2025)

64. Тігіпко купив іноземне «життя». *Financial Club* (25 верес. 2016). URL: <https://finclub.net/analytics/tihipko-kupyv-inozemne-zhyttia.html> (дата звернення: 02.10.2025)

65. Форіншурер. Рейтинг страхових компаній України. URL: https://forinsurer.com/ratings/nonlife_ (дата звернення: 04.10.2025)

66. Шаповал Л. П., Кудлай К. Д. Оцінка рентабельності діяльності страхових компаній. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск Економічні науки. Херсон, 2020. С. 6. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/654/645> (дата звернення: 14.10.2025)

67. Як нові технології сприяють трансформації страхового сектору. Дослідження GlobalData. *Insurance TOP*. 2023. №3(87). URL: <https://forinsurer.com/files/file00724.pdf> (дата звернення: 14.10.2025)

04.01.2026 р.

Білякова А.М.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"	Дата (рік, місяць, число)	30.12.2022
Територія	М.КНДВ	за ЄДИНОГО РЕГІСТРАТОРського акту № 07200000000000875983	КОД
Організаційно-правова форма господарювання	приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	інші види страхування, крім страхування життя	за КВЕД	65.12
Середня кількість працівників	2 / 1 001		
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 65, М.КНДВ обл., 03062		5360020
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіт про фінансовий результат (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності 			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 р.			
Форма №1 Код за ДКУД			1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 520	3 845
первісна вартість	1001	14 713	14 874
накоплечена амортизація	1002	12 193	11 029
Незавершені капіталні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	138 888	126 726
первісна вартість	1011	226 546	231 535
знос	1012	87 658	104 809
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накоплечена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	769 106	744 949
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	225 825	225 521
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	562 942	563 387
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 699 281	1 664 428
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 618	3 305
виробничі запаси	1101	3 618	3 305
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	310 069	311 480
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 137	3 720
із бюджетом	1135	68	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	17 179	17 010
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 024	9 852
Поточні фінансові інвестиції	1160	407 514	706 070
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637	122 529
готівка	1166	-	-
рачунок в банках	1167	1 637	122 529
Витрати майбутніх періодів	1170	1 125	2 131
Частина перестрахування у страхових резервах	1180	153 223	115 288
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	114 349	91 745
резервах незароблених премій	1183	38 873	23 543

Продовження додатку А.1

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	909 594	1 291 436
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 608 875	2 955 864

Позив	Код рихса	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	81 103	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
акумулятив курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	394 340	553 598
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	61 869	116 590
Усього за розділом I	1495	655 709	869 688
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 430	15 599
Довгострокові забезпечення	1520	16 233	16 292
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 233	16 292
Цільове фінансування	1525	-	-
бюджетні депозити	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 786 683	1 869 435
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	683 074	713 134
резерв незавершених премій	1533	1 103 609	1 156 301
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дисконту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 817 346	1 901 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 504	13 514
товари, роботи, послуги	1615	49 006	89 218
розрахунками з бюджетом	1620	24 143	48 004
у тому числі з податку на прибуток	1621	23 833	47 604
розрахунками зі страхування	1625	1	-
розрахунками з оплати праці	1630	57	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21 173	18 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	308	261
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 628	15 141
Усього за розділом III	1695	135 820	184 850
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 608 875	2 955 864

Сергійчук

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгівська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгівська Ірина Олександрівна

1. Складено на підставі бухгалтерських записів та територіальних територіальних груп.

2. Дані надані за період, який належить до компетенції територіального органу статистики.

Додаток А.2

Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ 30115243

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	2 274 876	2 156 765
премії підписані, валова сума	2011	2 432 613	2 449 545
премії, передані у перестрахування	2012	89 714	135 915
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	52 692	161 845
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(15 331)	4 980
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(463 062)	(488 607)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	904 319	1 142 848
Валовий:			
прибуток	2090	907 495	525 310
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(52 664)	(51 152)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(30 060)	(10 796)
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(22 604)	(40 356)
Інші операційні доходи	2120	151 597	267 217
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(457 997)	(418 858)
Витрати на збут	2150	(2 110)	(3 293)
Інші операційні витрати	2180	(336 361)	(326 401)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	209 960	-
збиток	2195	(-)	(7 177)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	234 965	206 183
Інші доходи	2240	6 212	142 033
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6 653)	(5 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(4 929)	(161 361)
Прибуток (збиток) від впливу диференції на монетарні статті	2275	-	-

Додаток Б.1

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про фінансовий стан

станом на 31 грудня

	Примітка	2023	2022
АКТИВИ			
Гроші та їх еквіваленти	5	107 045	122 529
Інвестиційні активи	6	1 706 793	1 468 029
Активи за контрактами з перестрахування	16(1.3)	91 602	93 225
Активи за контрактами страхування	7	4 719	12 670
Інші активи	8	29 100	19 059
Кошти, що розміщені в централізованих резервах	9	1 010 777	563 387
Нематеріальні активи	10	3 158	3 845
Активи з права використання	11	23 809	24 991
Власна нерухомість та обладнання	11	157 513	101 735
Активи, всього		3 134 517	2 409 470
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	13	20 017	47 604
Інші поточні зобов'язання	13	250 590	92 758
Зобов'язання за страховими контрактами	16(1.3)	2 017 085	1 412 959
Зобов'язання з оренди	11	26 762	29 113
Зобов'язання за виплатами працівникам	14	19 938	16 304
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток			
Зобов'язання, всього		2 334 392	1 598 738
Капітал			
Акціонерний капітал		102 000	102 000
Капітал у дооцінках	11	140 605	81 103
Нерозподілений прибуток		541 123	611 232
Інші резерви		16 397	16 397
Капітал, всього	12	800 125	810 732
Капітал та зобов'язання, всього		3 134 517	2 409 470

АТ «СГ «ТАС» (приватне)
Звіт про прибутки та збитки

рік, що закінчився 31 грудня

<i>у тисячах гривень</i>	Примітка	2023	2022
Дохід від страхування	16(1.4.1.)	3 021 124	2 379 921
Витрати на страхові послуги	16(1.4.1.)	(3 043 657)	(2 012 102)
Чисті витрати за контрактами з перестрахування	16(1.4.1.)	(121 486)	(82 175)
Результат страхових послуг	16(1.4.1.)	(144 019)	285 644
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	17	364 736	228 760
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	6	(15 644)	(7 518)
Чистий інвестиційний дохід		349 092	221 242
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами		7 862	17 755
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестрахування		(301)	(1 486)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		7 561	16 269
Чистий результат від страхування та інвестицій		212 635	523 154
Інші фінансові витрати	18	(7 175)	(6 653)
Інші операційні витрати	19	(153 633)	(110 948)
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		51 826	405 553
Витрати з податку на прибуток	15	(21 441)	(70 974)
Прибуток за рік		30 385	334 579
Інший сукупний дохід за рік, без податків			
Всього сукупний дохід за рік		30 385	334 579

Додаток В.1

АТ «СГ «ТАС» (приватне)

Звіт про фінансовий стан

станом на 31 грудня

У тисячах гривень	Примітка	2024	2023
АКТИВИ			
Гроші та їх еквіваленти	5	109 817	107 045
Інвестиційні активи	6	2 052 624	1 706 793
Активи за контрактами перестрахування	16(1.3)	126 518	91 602
Активи за контрактами страхування	7	15 044	4 719
Інші активи	8	35 939	29 100
Кошти в централізованих резервах	9	1 534 224	1 010 777
Нематеріальні активи	10	2 212	3 158
Активи з права використання	11	26 417	23 809
Власні основні засоби	10,11	190 659	157 513
Активи, всього		4 093 454	3 134 517
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	13	44 682	20 017
Інші поточні зобов'язання	13	314 309	250 590
Зобов'язання за страховими контрактами	16(1.3)	2 680 505	2 017 085
Зобов'язання з оренди	11	27 782	26 762
Зобов'язання за виплатами працівникам	14	27 546	19 938
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток			
Зобов'язання, всього		3 094 824	2 334 392
Капітал			
Акціонерний капітал		102 000	102 000
Капітал у дооцінках	11	182 026	140 605
Резервний капітал		16 397	16 397
Нерозподілений прибуток		698 206	541 123
Капітал, разом	12	998 629	800 125
Капітал та зобов'язання, всього		4 093 454	3 134 517

АТ «СГ «ТАС» (приватне)

Звіт про прибутки та збитки

рік, що закінчився 31 грудня

у тисячах гривень	Примітка	2023	2022
Дохід від страхування	16(1.4.1.)	3 021 124	2 379 921
Витрати на страхові послуги	16(1.4.1.)	(3 043 657)	(2 012 102)
Чисті витрати за контрактами з перестрахування	16(1.4.1.)	(121 486)	(82 175)
Результат страхових послуг	16(1.4.1.)	(144 019)	285 644
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	17	364 736	228 760
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	6	(15 644)	(7 518)
Чистий інвестиційний дохід		349 092	221 242
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами		7 862	17 755
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестрахування		(301)	(1 486)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		7 561	16 269
Чистий результат від страхування та інвестицій		212 635	523 154
Інші фінансові витрати	18	(7 175)	(6 653)
Інші операційні витрати	19	(153 633)	(110 948)
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		51 826	405 553
Витрати з податку на прибуток	15	(21 441)	(70 974)
Прибуток за рік		30 385	334 579
Інший сукупний дохід за рік, без податків			
Всього сукупний дохід за рік		30 385	334 579

Додаток Д

Таблиця 1

Стратегічна пріоритизація для ПрАТ СГ «ТАС»

Вид страхування	ОСАЦПВ	Майна юридичних осіб і технічних ризиків	Медичне	Майна фізичних осіб з елементами воєнних ризиків	Агрострахування	Фінансових ризиків
Стратегічний пріоритет	1	2	3	4	5	6
Стратегічна ціль	Нарощувати обсяги і залишатися на першому місці	Зайняти перше місце упродовж року	Зайняти третє місце упродовж року	Зайняти друге місце упродовж року	Зайняти четверте місце упродовж року, друге місце упродовж двох років	Поширити FIB в Україні. Зайняти перше місце упродовж двох років
KPI	Отримання відповідного показника у рейтингу	Отримання відповідного показника у рейтингу	Отримання відповідного показника у рейтингу	Отримання відповідного показника у рейтингу	Отримання відповідного показника у рейтингу	Отримання відповідного показника у рейтингу
Індикатори	Надходження страхових премій, півень виплат, частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги	Надходження страхових премій, Рівень виплат, Частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги	Надходження страхових премій, Рівень виплат, Частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги	Надходження страхових премій, Рівень виплат, Частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги	Надходження страхових премій, Рівень виплат, Частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги	Надходження страхових премій, Рівень виплат, Частка у страховому портфелі компанії, рівень цифровізації послуги

Примітка. Складено автором

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Білякова Анастасія Михайлівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота **«Фінансова стратегія страхових компаній в умовах воєнного стану»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

(підпис)

Анастасія БІЛЯКОВА

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

04.01.2026 р.

(дата)